

Mai 2011



منظمة الأغذية  
والزراعة  
للأمم المتحدة

联合国  
粮 食 及  
农 业 组 织

Food  
and  
Agriculture  
Organization  
of  
the  
United  
Nations

Organisation  
des  
Nations  
Unies  
pour  
l'alimentation  
et  
l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones  
Unidas  
para la  
Agricultura  
y la  
Alimentación

# COMITÉ FINANCIER

**Cent trente-neuvième session**

**Rome, 30 mai – 1<sup>er</sup> juin 2011**

**Analyse coûts-avantages du système WINGS II**

Pour toute question concernant le contenu de ce document, veuillez vous adresser à:

**M. Chris Kaye**

**Directeur de la Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle**

**Programme alimentaire mondial**

**Tél: +3906 6513 2197**

Le tirage du présent document est limité pour réduire au maximum l'impact des méthodes de travail de la FAO sur l'environnement et contribuer à la neutralité climatique. Les délégués et observateurs sont priés d'apporter leur exemplaire personnel en séance et de ne pas demander de copies supplémentaires. La plupart des documents de réunion de la FAO sont disponibles sur Internet, à l'adresse [www.fao.org](http://www.fao.org)

W0000

## RÉSUMÉ

- Lancé en mars 2006, le projet WINGS II avait pour objet: i) l'introduction de systèmes d'information normalisés permettant des mises à niveau rapides et faciles afin de suivre l'évolution des besoins du PAM; et ii) la reconfiguration des processus opératoires du PAM pour permettre l'utilisation des nouveaux systèmes d'information et l'application de réformes comme l'intégration des processus relatifs aux chaînes d'approvisionnement et du nouveau Modèle opératoire et l'application des Normes comptables internationales du secteur public.
- Suivant la recommandation du Commissaire aux comptes, le Conseil d'administration a demandé au Secrétariat de procéder à une évaluation du système WINGS II, mis en service à partir de juillet 2009, pour déterminer si cet investissement représentait une utilisation optimale des ressources. La Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle du Département de la gestion des ressources et de l'obligation redditionnelle a assuré la coordination des travaux de l'équipe d'évaluation, avec l'aide d'un consultant ayant l'expérience de l'évaluation de la valeur de projets de même nature. Pour analyser les avantages du nouveau système, l'équipe a utilisé les principaux indicateurs de performance du secteur et fait appel aux indicateurs de résultats établis par les unités opérationnelles durant la mise en service de WINGS II et à ceux utilisés dans les cadres de résultats de gestion élaborés à l'échelle du PAM et par les divisions du Siège.
- Les principaux résultats de cette évaluation sont les suivants:
  - L'investissement dans le système WINGS II était judicieux; selon les estimations, il devrait être amorti en moins de cinq ans.
  - La mise en service de WINGS II en 2009 a valu au PAM une opinion sans réserve rendue par le Commissaire aux comptes au terme de la vérification des états financiers établis conformément aux Normes comptables internationales du secteur public. Le PAM reste à ce jour le seul organisme opérationnel des Nations Unies à appliquer ces normes.
  - Compte tenu de ce que le PAM a réussi à appliquer les Normes comptables internationales du secteur public tout en procédant à d'autres changements présentant un bon rendement des fonds investis, le Secrétariat considère que les arbitrages entre fonctionnalités, coûts du projet et délais ont été opportuns.
  - Les résultats obtenus correspondent aux avantages escomptés décrits dans le dernier rapport d'activité sur le projet WINGS II (WFP/EB.1/2010/6-G/1).

## ORIENTATIONS DEMANDÉES AU COMITÉ FINANCIER DE LA FAO

- Le Comité financier est invité à prendre note du document intitulé "Analyse coûts-avantages du système WINGS II" et de lui donner son aval afin que le Conseil d'administration du PAM en prenne note.

### Projet d'avis

**Conformément à l'article XIV du Statut du PAM, le Comité financier de la FAO conseille au Conseil d'administration du PAM de prendre note du document intitulé "Analyse coûts-avantages du système WINGS II".**



**Session annuelle  
du Conseil d'administration**

**Rome, 6–10 juin 2011**

# **RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES**

**Point 6 de l'ordre du  
jour**

***Pour information\****

**F**

Distribution: GÉNÉRALE  
**WFP/EB.A/2011/6-F/1**  
12 mai 2011  
ORIGINAL: ANGLAIS

## **ANALYSE COÛTS-AVANTAGES DU SYSTÈME WINGS II**

\* Conformément aux décisions du Conseil d'administration sur la gouvernance approuvées à la session annuelle et à la troisième session ordinaire de 2000, les points soumis pour information ne seront pas discutés, sauf si un membre en fait la demande expresse, suffisamment longtemps avant la réunion, et que la présidence fait droit à cette demande, considérant qu'il s'agit là d'une bonne utilisation du temps dont dispose le Conseil.

Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site Web du PAM (<http://www.wfp.org/eb>).

# NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour information.**

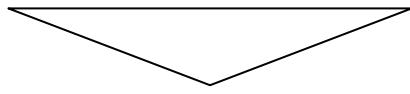
Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions d'ordre technique à poser sur le présent document à contacter le fonctionnaire du PAM mentionné ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Directeur, RMP\*: M. C. Kaye tél.: 066513-2197

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter Mme I. Carpitella, Assistante administrative de l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).

\* Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle

## PROJET DE DÉCISION\*



Le Conseil prend note du document intitulé "Analyse coûts-avantages du système WINGS II" (WFP/EB.A/2011/6-F/1).

---

\* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

## INTRODUCTION

1. Comme suite à la recommandation du Commissaire aux comptes, le Conseil a demandé au Secrétariat de procéder à une évaluation du Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS II) pour voir si l'investissement équivalait à une utilisation optimale des ressources<sup>1</sup>. Le Secrétariat a proposé de comparer la valeur de l'investissement réalisé dans WINGS II par rapport aux résultats et indicateurs institutionnels à la fin de 2010, au moment où le système aurait été en service dans l'ensemble du PAM durant une année civile entière<sup>2</sup>.
2. La Division de la gestion des résultats et de l'obligation redditionnelle a coordonné cette évaluation, avec l'aide d'un consultant. L'équipe chargée de l'évaluation a travaillé avec les administrateurs pour évaluer et valider l'information recueillie auprès de diverses sources et préparer le présent rapport contenant ses constatations et ses conclusions.

## HISTORIQUE

### Chronologie

3. En 2005, le Secrétariat a commandé une étude sur la stratégie et la portée de la mise à niveau de son progiciel de gestion intégrée — WINGS. L'étude a recommandé de procéder à une mise à niveau adaptée aux processus du PAM plutôt qu'à une mise à jour purement technique<sup>3</sup>. Le Commissaire aux comptes recommandait également dans son rapport au Conseil<sup>1</sup> de privilégier une mise à niveau adaptée au processus du PAM.
4. Le PAM ayant besoin de développer son système pour englober un plus grand nombre de ses processus internes essentiels, il a été décidé de mettre à niveau la version la plus récente du progiciel. Ce choix a permis l'introduction plus méthodique de nouvelles fonctionnalités en supprimant la nécessité de mises à jour futures de grande ampleur. Mais de nouveaux risques ont également vu le jour, découlant notamment de l'introduction de nouveaux modules du progiciel.
5. Le projet WINGS II a démarré en mars 2006. Les plans d'origine ont été considérablement modifiés à la suite de l'approbation par le Conseil, en juin, d'une proposition relative à l'adoption au PAM des Normes comptables internationales du secteur public (normes IPSAS) à compter de 2008<sup>4</sup>. L'équipe chargée du projet WINGS II a été chargée de concevoir et de mettre en œuvre des processus et des systèmes conformes aux normes IPSAS. À l'issue d'un examen des processus internes essentiels réalisé dans l'optique de l'introduction des normes IPSAS, le projet WINGS II a intégré plusieurs modifications majeures des processus, ce qui en a considérablement accru l'envergure. Le travail de configuration s'est ainsi avéré plus complexe et plus ambitieux mais promettait de parvenir à un ensemble pleinement intégré de processus, de systèmes et de données.

<sup>1</sup> "Rapport du Commissaire aux comptes sur la mise à niveau du Système mondial et réseau d'information du PAM" (WFP/EB.A/2005/6-B/1/Rev.1).

<sup>2</sup> "Dernier rapport d'activité sur le projet WINGS II" (WFP/EB.1/2010/6-G/1).

<sup>3</sup> L'étude a été confiée à Accenture, un cabinet de conseil en gestion et technologies.

<sup>4</sup> "Deuxième rapport intérimaire sur l'application des normes internationales de comptabilité" (WFP/EB.A/2006/6-I/1). Le Comité de haut niveau sur la gestion a récemment approuvé l'adoption des normes IPSAS par les organismes des Nations Unies.

6. En novembre 2006, le Conseil a approuvé le projet de portée élargie et l'ajout d'une solution permettant d'évaluer la valeur monétaire des stocks et de mettre à niveau plus tôt que prévu les systèmes des ressources humaines. Pour que les dates d'exécution du projet correspondent à l'engagement pris par le PAM d'appliquer les normes IPSAS dès 2008, des choix se sont imposés, notamment faute de temps pour mesurer les critères de référence à utiliser pour évaluer la performance des principaux processus ou comparer les résultats du PAM à ceux d'autres organisations au début du projet. La prise en compte des normes IPSAS signifiait également que le système WINGS II devait être mis en service dans tous les bureaux de pays simultanément; pour assurer la formation nécessaire à une telle échelle, un système d'auto-apprentissage par voie électronique (le guide électronique) a été élaboré et mis en service.
7. Pour satisfaire aux prescriptions des normes IPSAS, les propriétaires du projet WINGS II ont décidé de reporter la mise en œuvre d'une solution pleinement intégrée et de lancer en attendant une solution provisoire sur mesure intégrant dans le progiciel SAP<sup>5</sup> les données du Système d'analyse et de gestion du mouvement des produits (COMPAS) pour la comptabilisation des stocks.
8. À la fin de 2007, la configuration du système WINGS II était achevée. Les objectifs du projet étaient les suivants: i) l'introduction de systèmes d'information normalisés aussi peu individualisés que possible pour permettre des mises à niveau faciles et peu coûteuses à l'avenir, en fonction de l'évolution des besoins du PAM; et ii) la reconfiguration des processus opératoires du PAM pour permettre l'utilisation de systèmes d'information normalisés et répondre aux besoins auxquels n'avaient pas encore pleinement répondu l'ancien système WINGS, notamment la prise en compte des normes IPSAS.
9. Les décisions pragmatiques prises par les hauts responsables du PAM de reporter à une date ultérieure certaines améliorations prévues pour l'édition 2009<sup>6</sup> se sont avérées être judicieuses et économiques puisqu'elles ont évité d'engager des dépenses supplémentaires et ont permis d'appliquer les normes IPSAS dans les délais souhaités. En juillet 2009, l'édition 2009 de WINGS II, englobant un ensemble intégré de processus internes satisfaisant aux prescriptions des normes IPSAS, est entré simultanément en service dans 159 bureaux du PAM dans 91 pays.

## MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

10. L'équipe chargée d'évaluer les avantages de WINGS II a utilisé les indicateurs clés de performance standard du secteur et les indicateurs de résultats de divers services du PAM. Elle s'est servie du cadre institutionnel de gestion de la performance récemment mis au point et de ses cinq composantes<sup>7</sup> pour déterminer dans quelle mesure le système WINGS II contribuait aux résultats du PAM.
11. Les avantages quantifiables relevés étaient notamment les suivants: i) une efficacité accrue, susceptible d'entraîner des économies ou d'éviter des dépenses; et ii) une meilleure productivité qui permet aux divers services de s'acquitter de leurs tâches d'une manière plus économique avec les mêmes effectifs, par exemple dans les cas où le personnel

<sup>5</sup> Progiciel de gestion intégré commercialisé par la société SAP.

<sup>6</sup> "Mise à jour sur le projet WINGS II" (WFP/EB.1/2008/6-E/1/1).

<sup>7</sup> i) mobilisation des ressources; ii) gestion des ressources; iii) apprentissage et innovation; iv) organisation des processus internes; et v) efficience opérationnelle.

consacre moins de temps à la collecte et à la compilation des données et plus de temps à leur analyse, un travail de plus grande utilité.

12. Des données de référence ont servi à convertir en termes monétaires les gains de temps exprimés en pourcentage. Après avoir comparé les données de référence des organisations du secteur public et des sociétés de logistique, il a été décidé d'utiliser les critères les plus prudents du secteur public.
13. Dans les domaines où les avantages ne pouvaient être aisément quantifiés, les avantages qualitatifs ont été évalués en consultant les responsables des processus.

## **AVANTAGES QUANTIFIABLES**

### **Avantages**

14. La valeur des avantages récurrents annuels (économies ou dépenses évitées) que devrait entraîner pour le PAM l'utilisation de l'édition 2009 de WINGS II est estimée à 11,55 millions de dollars. Ce montant englobe des économies directes et des économies indirectes inhérentes à un fonctionnement amélioré sans coût supplémentaire.

### **Coûts**

15. L'investissement dans l'édition 2009 de WINGS II se monte à 56,5 millions de dollars, tous les coûts associés à la mise en œuvre du projet compris — reconfiguration, composantes ayant trait aux technologies de l'information et même, coût de remplacement du personnel détaché au projet<sup>8</sup>.

### **Rentabilité de l'investissement**

16. Compte tenu des coûts et des avantages annuels estimés, l'investissement dans WINGS II sera remboursé en cinq ans à compter de son introduction. Ce résultat soutient la comparaison avec le coût d'amortissement annuel de l'immobilisation que représente WINGS II, qui est amorti sur six ans.

## **ÉVALUATION QUALITATIVE**

17. On trouvera dans les paragraphes ci-après des exemples d'avantages qualitatifs mentionnés par les responsables des processus. L'annexe I compare les avantages effectivement obtenus aux avantages escomptés énumérés dans le "Dernier rapport d'activité sur le projet WINGS II"<sup>9</sup>; on verra à l'annexe II l'impact de l'utilisation du système WINGS II sur certains résultats de gestion.

### **Finances**

18. Les politiques et critères requis par les normes IPSAS font désormais partie intégrante des processus et systèmes institutionnels utilisés au quotidien. Avant l'introduction de WINGS II, 80 pour cent du travail de préparation des comptes financiers annuels concernaient la collecte et le regroupement des données et 20 pour cent l'analyse; c'est désormais l'inverse. La disponibilité de données fiables a rendu possible la préparation

---

<sup>8</sup> Dans bien des cas, les organisations qui rendent compte du coût de leurs projets informatiques n'incluent que le coût de leur fournisseur.

<sup>9</sup> WFP/EB.1/2010/6-G/1.

d'états financiers plus fréquents, sur une base trimestrielle. Les états préparés pour le premier et le deuxième trimestre incluent les aspects marquants des finances et des indicateurs clés de performance; au troisième trimestre, un ensemble complet d'états financiers accompagnés de notes est présenté à la direction et examiné par le Bureau de la vérification interne des comptes.

19. WINGS II a également amélioré les contrôles financiers. La mise en ligne des dépenses se fait plus rapidement et les erreurs de facturation ont été réduites de 25 pour cent, les retards de paiement de 10 pour cent et la double saisie de mêmes fournisseurs de 30 pour cent. Le tableau de bord financier mis à la disposition de tous les directeurs de pays chaque mois fait apparaître une réduction de 10 à 20 pour cent des questions en attente de solutions.

## **Achats et logistique**

20. Les administrateurs accèdent plus rapidement aux données concernant les stocks, dont la mise à jour est plus fréquente et plus précise; il en résulte une gestion améliorée de la chaîne d'approvisionnement globale qui facilite les achats, le suivi des produits en fonction de leur valeur et la gestion des stocks. Les cas de discordance entre les stocks matériels et les stocks indiqués dans le système ont diminué de 30 pour cent et les activités manuelles de préparation des rapports de 40 pour cent.

## **Gestion et programmation des contributions**

21. WINGS II a amélioré de 25 pour cent la précision des prévisions de contributions par rapport aux contributions effectives, et donc de repérer plus facilement les soldes non dépensés et les déficits, ce qui a permis de rattacher davantage les besoins de financement aux contributions confirmées.
22. Dans la mesure où la situation des avances et des contributions s'y rapportant apparaît de manière plus claire, les demandes de remboursement aux projets se font plus aisément, l'échéance de remboursement des avances ayant été ramenée de un ou deux mois à un ou deux jours dans 55 pour cent des cas. Il en résulte des liquidités accrues susceptibles d'être avancées à d'autres projets; le temps économisé au niveau du traitement des remboursements peut ainsi être consacré à la prise en charge de scénarios de remboursement plus complexes. La rapidité de remboursement des prêts en cours a globalement augmenté de 50 pour cent, d'où une amélioration de la filière des produits et de la disponibilité des denrées pour les bénéficiaires en temps voulu.

## **Ressources humaines**

23. La création d'un système unique des ressources humaines pour l'ensemble du PAM a rendu plus accessibles et plus homogènes les données de référence sur les employés, fournissant des informations fiables à des fins de planification et de gestion des effectifs globaux. Les données concernant le personnel de terrain recruté localement figurent pour la première fois dans le système institutionnel, qui contient désormais des renseignements sur toutes les catégories d'employés et tous les types de contrats.
24. Du fait de la centralisation et de la normalisation des données, la gestion des processus des ressources humaines est plus cohérente à l'échelle du PAM. Les activités de compilation des données globales sur les employés ont nettement diminué. Le répertoire central contient désormais des informations sur 15 000 employés, soit 2 500 de plus que l'ancien système, et les bureaux extérieurs ne sont plus tenus de préparer trimestriellement des données sur leurs effectifs.

25. L'existence d'un répertoire central de données sur les ressources humaines fiable et régulièrement mis à jour est un avantage dans les situations d'urgence; en effet, les renseignements concernant les employés et les personnes à leur charge étant disponibles sur-le-champ, les administrateurs peuvent ainsi se consacrer aux questions de logistique et de programmation. L'utilité de ce répertoire central est apparue clairement à la suite du séisme en Haïti et pendant la guerre civile en Côte d'Ivoire, le siège ayant eu immédiatement accès aux renseignements concernant les employés; à la suite de l'attentat à la bombe au Pakistan, la compilation et la vérification de ces informations s'est par contre avérée lente et laborieuse. Les données étant plus aisément disponibles, il est également plus facile de mesurer des indicateurs tels que l'équilibre entre les sexes et la diversité géographique, et d'en rendre compte.
26. En favorisant une intégration accrue des processus des ressources humaines, des finances, du budget et des voyages, WINGS II permet de définir plus clairement les tâches et les rapports hiérarchiques. Le système WINGS II ayant remplacé plusieurs applications du PAM qui servaient à recueillir et à conserver des données sur le personnel, il supprime donc les coûts de maintenance et de mise à niveau de ces diverses applications.

## Voyages

27. Avant l'introduction de WINGS II, le PAM utilisait un système pour les voyages du personnel du siège et un autre système pour le personnel de terrain. Recueillir des données sur les dépenses globales afférentes aux voyages représentait un travail considérable. Avec WINGS II, il est nettement plus facile d'analyser et de communiquer le montant total des dépenses du PAM afférentes aux voyages, ce qui permet de détecter les problèmes potentiels et de repérer les économies possibles, par exemple en rationalisant le recours aux agences de voyages.
28. La nouvelle solution est davantage automatisée, assortie de contrôles opérationnels accus concernant certains aspects tels que les allocations journalières de subsistance, qui sont désormais calculées automatiquement, d'où un moindre risque d'erreur humaine. Les remboursements des frais de voyage sont intégrés à la fonction Comptes créditeurs et peuvent être directement virés aux comptes bancaires des employés. Le système permet de se conformer méthodiquement aux règles du PAM concernant les voyages et de prendre les mesures correctives requises s'il y a lieu.
29. Un dispositif prenant en compte les émissions de gaz carbonique inclus dans le système des voyages permet au PAM de surveiller son bilan carbone et d'en assurer la gestion. WINGS II est le premier progiciel de gestion intégré utilisé par une institution des Nations Unies qui assure une surveillance du bilan carbone.

## Technologies de l'information

30. L'équipe chargée de l'évaluation a estimé que l'amélioration de la configuration du système et de la documentation, avec la diminution de 43 pour cent de l'individualisation du progiciel, abaissera de 10 pour cent le coût des améliorations futures et réduira de 10 pour cent les délais de mise en œuvre d'autres améliorations et de nouvelles fonctionnalités; les activités d'appui et de maintenance devraient diminuer de 15 pour cent.
31. Pour la plupart des services du PAM, WINGS II permet d'accéder plus aisément aux renseignements institutionnels requis pour prendre des décisions. Le système associe en effet une masse de données plus intégrées, plus cohérentes et plus fiables et des outils plus puissants de communication de l'information aux usagers. Les avantages augmentent proportionnellement à la gamme de données incorporées au système.

## **Difficultés initiales de mise en œuvre**

32. Quelques rares secteurs d'activité signalent les répercussions négatives de certaines des modifications introduites, notamment une charge de travail plus lourde pour obtenir les mêmes résultats. Ce problème pourrait être imputable en partie à la période d'ajustement nécessaire pour s'adapter aux fonctionnalités standards qui ont remplacé les fonctionnalités individualisées de la version antérieure de WINGS. Ces difficultés de départ vont disparaître au fil du temps et les avantages escomptés se concrétiser.

---

## **WINGS II DANS LE SYSTÈME DES NATIONS UNIES**

### **Modèle de référence pour le système des Nations Unies**

33. L'impulsion qu'il a donnée en adoptant les normes IPSAS et un progiciel de gestion intégré a valu au PAM d'être élu président du groupe d'intérêt SAP des fonds et programmes des Nations Unies pour 2009-2010; au cours de cette période, il a encouragé à l'échelle de tout le système les mesures susceptibles d'entrainer des gains de temps et des économies en recourant à des solutions communes. Le PAM partage les processus et solutions techniques WINGS II avec d'autres organismes des Nations Unies qui le sollicitent quand ils adoptent les normes IPSAS ou envisagent d'introduire un progiciel de gestion intégré. Pour économiser du temps et de l'argent, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui sur le terrain, entre autres, envisagent d'adopter la configuration et les modèles de processus de WINGS II plutôt que de développer leurs propres solutions individualisées. Le personnel du PAM collabore avec le Secrétariat des Nations Unies dans le cadre de l'initiative de réforme administrative "Umoja".

### **Fonctionnalité adaptée aux ressources humaines du système des Nations Unies**

34. Le PAM a investi dans le développement d'une fonctionnalité des ressources humaines adaptée aux institutions des Nations Unies. La demande en est telle que la société SAP envisage de l'inclure dans le progiciel standard, dont la première tranche devrait paraître d'ici la mi-2011. Ce sera un moyen pour le PAM et d'autres institutions des Nations Unies de réduire leurs coûts.

---

## **AVANTAGES FUTURS**

35. Avec l'édition 2009 de WINGS II, le PAM dispose d'un socle lui permettant d'intégrer des améliorations progressives, d'un bon rapport coûts-avantages et rapidement amorties pour bon nombre d'entre elles. Voici quelques exemples de ces améliorations:

- le système de calcul des émissions de carbone, un nouvel outil électronique qui permet d'enregistrer la quantité totale de gaz carbonique ou les émissions de gaz à effet de serre de tous les vols réservés par le PAM, le but étant de mesurer et de suivre l'impact environnemental des voyages effectués par le personnel du PAM;
- une nouvelle solution améliorée de gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement, qui va être lancée à titre expérimental en 2011 et devrait entraîner des avantages supplémentaires non négligeables; le coût en est inclus dans le projet d'édition 2009 de WINGS II;

- un nouveau système de gestion de trésorerie ajouté à titre d'extension au système WINGS II, dont l'investissement sera amorti en un an à compter de sa mise en service du fait de l'amélioration du taux de rendement des soldes de trésorerie, des économies réalisées sur les commissions de gestion des comptes bancaires et des placements et de l'optimisation des conversions de change; ces économies seront allouées au Fonds général et aux budgets des projets; et
  - une version intégrée du système de paie commun pour le personnel de terrain recruté localement, liée aux données sur les employés insérées dans WINGS II par le module des ressources humaines, va être mise en service à la mi-2011; elle remplacera au départ le système autonome déjà utilisé pour 60 pour cent de ces employés, ce qui supprimera la double saisie des données par les systèmes de paie central et locaux. La version intégrée du système de paie sera mise en service dans tous les bureaux de pays en remplacement des systèmes locaux actuellement utilisés.
36. Une nouvelle structure de gouvernance de WINGS II, composée d'un Comité de pilotage sur les systèmes d'information de gestion et d'un Haut-Comité de gestion, a été introduite depuis la parution de l'édition 2009.

## CONCLUSIONS

37. L'évaluation a conclu que l'investissement dans l'édition 2009 de WINGS II était judicieux. Selon des estimations extrêmement prudentes concernant les avantages quantitatifs de WINGS II, cet investissement devrait être amorti en cinq ans.
38. La mise au point de l'édition 2009 était un projet complexe à haut risque; il a fallu prendre un certain nombre de décisions difficiles pendant l'exécution du projet pour le mener à bien dans les meilleurs délais. La mise en service de WINGS II en 2009 a contribué à l'opinion sans réserve rendue par le Commissaire aux comptes au terme de la vérification des états financiers établis conformément aux normes IPSAS et était, tout bien pesé, la meilleure option pour un organisme tel que le PAM dont la gestion est axée sur les résultats.
39. Le fait que le PAM applique les normes IPSAS depuis 2008 tout en prenant d'autres initiatives de changement représentant un bon rendement des fonds investis montre que le Secrétariat a bien géré les arbitrages requis entre fonctionnalités, coûts et délais du projet.
40. Dans certains domaines, les avantages potentiels ne se sont pas encore pleinement concrétisés mais les résultats déjà obtenus sont bien les avantages escomptés décrits dans le dernier rapport d'activité sur le projet WINGS II.
41. WINGS II a été mis en service il y a un an. Un ensemble intégré de nouveaux outils puissants est maintenant à la disposition des administrateurs pour améliorer leurs résultats et les comptes qu'ils rendent. L'édition 2009 de WINGS II est un socle solide pour l'avenir qui permet de lancer d'autres projets d'amélioration à haut rendement.

**ANNEXE I**

<b>EDITION 2009 DE WINGS II – AVANTAGES ESCOMPTÉS ET AVANTAGES EFFECTIVEMENT OBTENUS</b>	
<b>AVANTAGES ESCOMPTÉS</b>	<b>AVANTAGES OBTENUS EN 2010</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de l'information mise à la disposition des hauts responsables pour prendre les décisions</li> <li>Amélioration de l'obligation de rendre des comptes grâce à des contrôles financiers et à un suivi améliorés à tous les niveaux de direction, y compris à celui des bureaux de pays</li> <li>Réduction du risque de variation des dépenses de personnel non financés</li> <li>Réduction du temps et de l'énergie consacrés à la collecte des données et à la préparation des rapports destinés aux donateurs et des autres rapports à l'échelle de l'institution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des améliorations importantes sont signalées dans presque tous les domaines en ce qui concerne l'accès à l'information nécessaire pour prendre les décisions</li> <li>Les contrôles financiers sont renforcés et le tableau de bord fait état d'une amélioration de 10 à 20 pour cent en ce qui concerne la solution de questions en attente depuis longtemps</li> <li>L'analyse des variations des dépenses de personnel se fait toujours manuellement. Un outil spécifique pour faciliter l'analyse n'a pas encore été mis au point. Des gains de temps et d'énergie substantiels ont été obtenus et le personnel consacre maintenant plus de temps à l'analyse, d'une plus grande utilité que la collecte et la compilation des données</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Liens plus clairs et plus visibles entre les ressources, les effets directs, les produits et les objectifs stratégiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le module concernant la planification et les résultats des projets est encore au stade de l'expérimentation</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de l'utilisation des ressources moyennant une meilleure planification des besoins et des activités de mobilisation</li> <li>Accès institutionnel intégré à des prévisions plus précises concernant les contributions</li> <li>Obligation accrue pour la direction de rendre compte de l'utilisation effective des ressources par rapport aux prévisions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>On estime à 25 pour cent l'amélioration de la précision des prévisions (contributions prévues par rapport aux contributions effectives), l'accès institutionnel aux données sur les prévisions s'étant par ailleurs amélioré</li> <li>Information plus visible, qui permet de mieux rattacher les besoins de financements aux contributions confirmées</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Accès plus rapide et plus large aux dispositifs de financement anticipé entraînant une réduction des interruptions de la chaîne d'approvisionnement et une livraison de l'aide alimentaire aux bénéficiaires dans de meilleurs délais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La nouvelle méthode de traitement des avances a ramené le délai de remboursement de un à deux mois à un à deux jours dans au moins 55 pour cent des cas, d'où une amélioration des soldes disponibles pour effectuer de nouvelles avances</li> <li>L'encours des prêts dont le montant a été reconstitué ou remboursé a augmenté d'environ 50 pour cent</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimisation des stocks globaux</li> <li>Meilleure information sur le niveau des stocks</li> <li>Optimisation des délais de livraison</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des données sur la chaîne d'approvisionnement sont maintenant disponibles dans le système institutionnel, ce qui fournit une série cohérente de renseignements sur les stocks à tous les niveaux du système sur tous les sites</li> <li>Les délais, par stade du cycle d'approvisionnement, se sont améliorés dans une proportion estimée à 5 pour cent</li> </ul>

<b>EDITION 2009 DE WINGS II – AVANTAGES ESCOMPTÉS ET AVANTAGES EFFECTIVEMENT OBTENUS</b>	
<b>AVANTAGES ESCOMPTÉS</b>	<b>AVANTAGES OBTENUS EN 2010</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diminution des opérations manuelles de collecte et de regroupement de l'information pour établir les rapports financiers conformes aux normes IPSAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les politiques et normes IPSAS sont maintenant intégrées dans les processus et systèmes institutionnels utilisés au quotidien</li> <li>Avant l'introduction de WINGS II, ces opérations étaient essentiellement manuelles, la collecte des données représentant 80 pour cent du travail. Le temps consacré à la collecte et au regroupement des données a maintenant diminué, les personnes concernées pouvant désormais passer le plus clair de leur temps à s'occuper de tâches plus utiles</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la planification, de la gestion des rapports concernant les effectifs grâce à une meilleure disponibilité des données concernant l'ensemble du personnel</li> <li>Supervision renforcée de la fonction décentralisée des ressources humaines grâce à une visibilité en temps réel des mesures prises dans le domaine des ressources humaines et à l'homogénéité des données sur les ressources humaines, les budgets, les paiements, les financements et les voyages</li> <li>Normalisation de la terminologie et des règles et procédures appliquées par les ressources humaines</li> <li>Recours minimal à des systèmes supplémentaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avec l'introduction d'un système des ressources humaines unique pour tout le PAM, la fiabilité des données pertinentes s'est remarquablement améliorée</li> <li>L'utilisation d'un répertoire central unique pour les ressources humaines a rendu l'information plus visible et plus cohérente, ce qui a permis aux ressources humaines de gérer et de contrôler plus efficacement les effectifs globaux d'une organisation décentralisée</li> <li>Les modalités d'application des processus des ressources humaines sont plus homogènes</li> <li>Le temps consacré à la compilation des données sur les employés a nettement diminué et ne dépend plus du regroupement des données provenant de systèmes locaux.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction des coûts d'instruction des paiements pour les membres du personnel de terrain recruté localement</li> <li>Amélioration des contrôles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cet avantage ne s'est pas encore pleinement concrétisé. La version intégrée de PASport devrait paraître au milieu de 2011 et remplacer la version autonome, ce qui permettra de réduire le double emploi et la charge de travail. Cette solution, qui sera alors mise en service dans les autres pays, réduira les dépenses locales de personnel et améliorera les contrôles.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilités accrues de négociation de réductions des coûts du transport aérien</li> <li>Optimisation et vue d'ensemble des voyages officiels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le nouveau système a permis d'estimer les économies réalisées sur l'achat de billets d'avion</li> <li>Le PAM dispose maintenant, pour la première fois, d'un état global clair des voyages lui permettant d'analyser les postes de dépenses importants et de cibler des mesures correctives</li> <li>Le système permet également au PAM de surveiller et de gérer son bilan carbone sans engager de coûts supplémentaires</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de la clarté et de la visibilité de l'attribution des responsabilités et de l'obligation de rendre des comptes au sein du Programme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La gestion plus rigoureuse de l'organisation a réduit le nombre de fonctions non standard et renforcé la division des tâches</li> </ul>

<b>EDITION 2009 DE WINGS II – AVANTAGES ESCOMPTÉS ET AVANTAGES EFFECTIVEMENT OBTENUS</b>	
<b>AVANTAGES ESCOMPTÉS</b>	<b>AVANTAGES OBTENUS EN 2010</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution des coûts des mises à jour futures du système</li> <li>• Diminution du temps et de l'énergie consacrés à la mise en œuvre des améliorations et à l'ajout de nouvelles caractéristiques</li> <li>• Définition plus facile d'autres améliorations éventuelles</li> <li>• Avantages à l'échelle du système des Nations Unies: <ul style="list-style-type: none"> <li>– réduction de coûts des projets SAP dans les autres institutions grâce à l'existence d'une fonctionnalité spécifique Nations Unies dans la version standard du logiciel</li> <li>– possibilité de mise en commun de solutions et services plus nombreux entre les diverses institutions</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'amélioration de l'architecture et de la documentation, s'ajoutant à la diminution de 43 pour cent de l'individualisation, devrait entraîner une réduction de 10 pour cent du coût des mises à jour futures</li> <li>• Pour les mêmes raisons, la rapidité de la mise en œuvre de nouveaux projets d'amélioration devrait augmenter de 10 pour cent, coûter moins cher et exiger 15 pour cent de moins d'activités de formation et d'appui</li> <li>• La fonctionnalité supplémentaire destinée aux institutions des Nations Unies prévue dans le cadre du projet sera progressivement introduite dans la version standard du progiciel SAP, ce qui permettra à d'autres institutions de l'utiliser. La société SAP va distribuer la première tranche dans le courant du deuxième trimestre de 2011</li> <li>• Depuis la mise en service réussie de WINGS II, le PAM a mis son processus et ses solutions techniques à la disposition d'autres institutions des Nations Unies qui souhaitent introduire un progiciel de gestion intégré et appliquer les normes IPSAS.</li> <li>• Le Secrétariat des Nations Unies et le projet UMOJA cherchent comment adopter les solutions WINGS II et ne pas mettre en œuvre des solutions entièrement nouvelles</li> </ul>

**ANNEXE II**

<b>IMPACT SUR LES COMPOSANTES DU CADRE DES RÉSULTATS DE GESTION DU PAM ET DES DIVISIONS DU SIÈGE</b>	
<b>Composante</b>	<b>Améliorations</b>
Mobilisation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de 50 pour cent s'agissant des rapports sur le respect des délais contractuels de livraison, qui sont établis plus aisément, ce qui permettra une sélection et une gestion améliorées des fournisseurs aboutissant à une amélioration supplémentaire des délais de livraison prévus des commandes de produits alimentaires, de biens et de services</li> </ul>
Gestion des ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meilleure application des normes IPSAS et des prescriptions concernant les états financiers, moins de temps étant désormais consacré à des activités de faible rentabilité (80 pour cent des activités concernent maintenant l'analyse des données et non plus leur compilation aux fins d'établir les rapports, contre 20 pour cent par le passé)</li> <li>Meilleur respect des conditions et modalités des contrats concernant les produits alimentaires, les biens et les services</li> <li>Qualité améliorée et fréquence accrue des rapports sur les stocks (20 pour cent de données de plus font l'objet d'un rapprochement), qui sont produits automatiquement sans qu'il soit nécessaire de consacrer du temps et de l'énergie à compiler et à rapprocher les données</li> <li>Réduction de 30 pour cent de la double saisie des fournisseurs</li> <li>Réactivité accrue s'agissant de répondre aux besoins techniques et aux questions sur la gestion</li> </ul>
Apprentissage et innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de 10 à 15 pour cent s'agissant d'appliquer les meilleures pratiques et description plus claire des processus internes permettant aux utilisateurs de travailler conformément aux modalités prévues, en étant plus efficaces et en ne refaisant pas plusieurs fois la même tâche</li> <li>Augmentation du nombre de processus simplifiés du fait de la production de rapports automatisés par secteur d'activité</li> <li>Augmentation du nombre de déclarations et d'analyses communiquées dans les délais impartis</li> <li>Augmentation du nombre de ratios financiers essentiels et de descriptions des aspects marquants figurant dans les rapports</li> <li>Réduction impressionnante du nombre de rapports préparés manuellement</li> </ul>
Organisation des processus internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction des erreurs de données des processus internes (par exemple réduction de 25 pour cent des questions en attente en raison d'erreurs)</li> <li>Meilleur respect des modalités et conditions contractuelles de paiement, réduction des risques de versements trop importants et précision accrue</li> <li>Fréquence accrue des rapports sur la gestion financière produits par domaine et secteur d'activité, d'où une amélioration du processus de clôture mensuel</li> </ul>
Efficience opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Du fait de la modification des processus internes, préparation de plans annuels et communication de renseignements plus précis aux donateurs sur les besoins des projets, les contributions prévues et leur affectation</li> <li>Innovation concernant le processus de gestion des expéditions et le respect des délais de livraison dans les ports de débarquement</li> <li>Meilleure appréhension des données concernant les processus opérationnels</li> </ul>