

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Troisième session ordinaire
du Conseil d'administration**

Rome, 23 - 26 octobre 2000

NOTES D'INFORMATION



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.3/2000/INF/10
6 octobre 2000
ORIGINAL: ANGLAIS

RAPPORT SUR LA SITUATION DU PROGRAMME D'AMÉLIORATION DE LA GESTION FINANCIÈRE (FMIP)

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_public/EB_Home.html).

OBJECTIFS DU FMIP

1. Le Programme d'amélioration de la gestion financière (FMIP) a été lancé en 1995 pour aider à faire face à l'insuffisance des moyens dont disposait le PAM pour gérer ses ressources et rendre compte de leur utilisation. Ces faiblesses étaient aggravées par une augmentation rapide du volume des activités du PAM, une évolution notable des caractéristiques des opérations et des attentes accrues des donateurs. Dans le même temps, la Direction reconnaissait que les systèmes d'information du PAM, qui appartenaient à une génération technique antérieure, ne pouvaient plus répondre aux besoins nouveaux du Programme en matière de rapports, ni d'appuyer la décentralisation prévue de l'organisation. L'introduction d'une architecture plus moderne de technologie de l'information et de moyens de télécommunication adaptés pour faire circuler cette information a été jugée nécessaire.

Portée du plan du FMIP

2. Le FMIP a été conçu sous forme d'une série d'activités intégrées à long, moyen et court terme, dont l'objet global est d'améliorer la gestion financière tant au siège que dans les bureaux de pays. Le plan du FMIP, dont la structure est présentée ci-dessous, a été approuvé au début de 1996. Sa mise en œuvre a démarré sur une grande échelle dès la fin de cette année-là.

Court et moyen terme

- Mettre en œuvre divers systèmes d'information et applications tactiques de faible coût permettant une amélioration immédiate en attendant qu'un nouveau système institutionnel soit mis en place.
- Fournir un appui opérationnel aux activités de gestion financière dans les domaines où existent des lacunes.
- Renforcer les services des systèmes d'information et l'appui fourni pour les anciens systèmes existants, permettant ainsi au personnel central de participer au développement du nouveau système institutionnel.

Long terme

- Remanier les processus opératoires clés et planifier, concevoir et mettre en œuvre un système d'information stratégique intégré qui constitue un tout et qui réponde à la majorité des besoins d'information de l'institution.
- Fournir l'architecture technique et les moyens d'échanges de l'information permettant d'appuyer les nouveaux systèmes.

Le système d'information institutionnel

3. Dès le milieu de 1998, toutes les activités à court et moyen terme étaient achevées. Il restait à concevoir, développer et mettre en œuvre le nouveau système institutionnel d'information, qui était de loin le volet le plus important, le plus complexe et le plus coûteux du plan.



4. Dans le plan du FMIP, les divers modules du nouveau système d'information du PAM ont été définis. Ils ont été divisés en deux grandes catégories—les systèmes opératoires et les systèmes d'appui. Les systèmes opératoires couvrent la mobilisation des ressources et la programmation, la planification et la gestion des projets, ainsi que la logistique. Les systèmes d'appui comprennent les services de gestion financière, des ressources humaines/de la paie, des voyages et des marchés.
5. Des études initiales avaient donné à penser qu'un ou plusieurs logiciels vendus dans le commerce pourraient être le meilleur moyen de satisfaire aux besoins des systèmes d'appui, mais on a ultérieurement compris que les besoins des systèmes opératoires du PAM sont suffisamment spécifiques pour nécessiter le développement de nouvelles applications. Après avoir évalué les diverses applications possibles pour les systèmes d'appui, le PAM a, en septembre 1998, signé un contrat avec IBM concernant la mise en œuvre d'un logiciel d'entreprise de traitement des données "systèmes, applications et produits" (SAP) pour répondre à ses besoins en matière de finance, de passation des marchés et de ressources humaines. Des composantes concernant l'administration des salaires et des voyages ont été ultérieurement ajoutées au SAP. Parallèlement, le travail se poursuivait sur la définition des besoins des systèmes opératoires et, à la fin de 1999, des marchés ont été également conclus avec IBM pour concevoir, puis mettre en œuvre ces composantes.

Stade actuel de l'exécution

6. L'intention était au départ de commencer à introduire les systèmes d'appui au début de 2000, les systèmes opératoires devant suivre plus tard au cours de la même année. Cependant, compte tenu de l'ajout des composantes concernant l'administration des salaires et des voyages, et de la décision d'utiliser le SAP, dans la mesure du possible, pour les systèmes opératoires, une révision importante du calendrier d'exécution a été nécessaire. Le regroupement des principales composantes en une phase d'exécution unique présentait certes des avantages évidents—meilleure intégration du système et entretien plus facile à l'avenir—mais il s'est avéré qu'il s'agissait là d'une activité complexe, à tel point que le calendrier d'introduction des nouveaux systèmes a dû être retardé de plusieurs mois. Le plan actuel prévoit l'achèvement de l'introduction des aspects essentiels du nouveau système durant le quatrième trimestre de 2000. A l'heure actuelle, des essais approfondis sont déjà en cours pour la plupart des composantes du nouveau système.
7. Pendant que la dernière main est en train d'être mise au développement du logiciel, le PAM se penche également sur plusieurs aspects essentiels de l'appui à l'introduction de ce système, notamment:
 - **Préparation et migration des données** entre les anciens systèmes du PAM, par exemple les systèmes d'information (WIS) et systèmes financiers/de personnel (FINSYS/PERSYS), et le nouveau système SAP. Compte tenu des difficultés rencontrées dans de nombreux autres grands projets de mise en œuvre de tels systèmes, le PAM attache une importance considérable et consacre des ressources à cet aspect des choses.
 - La préparation de **l'environnement physique** nécessaire au nouveau logiciel (par exemple acquisition et installation de nouveaux serveurs) est pour l'essentiel achevée grâce à une collaboration entre le PAM et IBM.
 - L'augmentation des **capacités de télécommunication** requises pour que le système SAP, implanté au siège, puisse être accessible aux bureaux régionaux et de pays,



essentiellement par des liaisons VSAT (microstations), est également en très bonne voie.

- La **préparation de l'organisation** pour qu'elle accepte les nouveaux systèmes (c'est-à-dire sensibilisation du personnel, évaluation des postes/attributions, formation des utilisateurs finals et appui aux utilisateurs après installation) a fait l'objet d'une attention considérable au cours de cette période préalable à l'introduction du système.
- Préparation du **déploiement sur le terrain**. Le détail de la méthodologie d'introduction du nouveau système dans les bureaux régionaux et de pays du PAM est en cours d'élaboration, mais on envisage que le nouveau système sera accessible par les bureaux de pays les plus importants au cours du premier semestre de 2001.

Dispositif organisationnel renforcé

8. Pour aider à gérer cette entreprise complexe, certaines dispositions organisationnelles renforcées ont été mises en place en 2000. Les principaux éléments de la structure d'exécution du plan sont les suivants:

- L'exécution du plan du FMIP est coordonnée par une petite cellule (de trois personnes) qui rend des comptes au directeur du FMIP (qui est également le directeur des Finances et des Services d'information).
- Pour assurer l'exécution globale de plusieurs activités fortement interdépendantes, un certain nombre d'équipes opérationnelles ont été mises en place, dont chacune a son propre coordonnateur/animateur et son plan de travail. Un plan global d'exécution a également été préparé pour coordonner les efforts des diverses équipes.
- Un dispositif de résolution des problèmes a été mis en place par le directeur du FMIP, lequel permet de résoudre à l'échelle de toute l'organisation les problèmes opératoires et organisationnels qui résultent de l'introduction du nouveau système.
- Le comité directeur du FMIP, présidé par le Directeur exécutif adjoint et dont les membres sont essentiellement les directeurs des principales divisions concernées, fournit des conseils en matière de gestion exécutive et définit les priorités du plan.
- Le comité de supervision budgétaire du FMIP est chargé de superviser les budgets à la fois du plan et des projets, ainsi que d'assurer le suivi des besoins en ressources.
- Le comité des marchés approuve les modalités des marchés, conformément à la politique du PAM en matière de passation des marchés.

9. En outre, dès qu'il a été lancé, le FMIP a régulièrement fait l'objet d'audits par des contrôleurs tant extérieurs qu'intérieurs. Le bureau de la vérification interne des comptes (OEDA) participe également à titre d'observateur actif aux discussions portant sur l'examen, l'analyse et la conception des processus opératoires ainsi qu'à la résolution des problèmes opératoires au cours du développement et de la configuration. Plus récemment, l'OEDA s'est engagé à observer les essais d'intégration du nouveau système.

Estimations des coûts et financement du plan

10. Le plafond de coût approuvé pour le plan par le Directeur exécutif en 1998, et entériné par le Conseil d'administration, reste inchangé, soit 37 millions de dollars E.-U. La Direction du PAM s'est attachée à maîtriser les coûts, en particulier dans les cas où les préoccupations relatives au passage à l'an 2000 avaient considérablement gonflé le prix



des services dans le secteur de la technologie de l'information, et où des décisions ont été prises entraînant une période d'exécution plus longue que prévue au départ.

11. A la fin de l'exercice biennal 1998-99, certains coûts précédemment imputés au FMIP ont été réaffectés au budget des services administratifs et d'appui aux programmes (AAP) à la suite des recommandations formulées par les vérificateurs internes et externes des comptes. Ces coûts relevaient essentiellement de l'appui aux opérations financières et comptables et aux systèmes d'information. Bien que représentant un appui direct aux objectifs du FMIP, et administrées dans le cadre de ce dernier, ces dépenses ont été considérées comme se rapprochant davantage d'activités de type récurrent. Cette réaffectation a eu pour résultat net de libérer environ deux millions de dollars qui ne relèvent plus des dépenses au titre du FMIP mais sont actuellement imputées au titre de la provision pour hausse des prix, dans la limite globale fixée pour le plan.
12. En mai 1999, le Conseil d'administration est convenu d'autoriser l'utilisation des ressources du Fonds général pour combler le déficit de financement du FMIP, dans les limites du montant maximal de 37 millions de dollars fixé pour le plan. Jusqu'à présent, 21,1 millions de dollars ont été mobilisés en associant des contributions directes des donateurs, des ressources du PAM et le produit des intérêts provenant du compte spécial du FMIP. Le déficit d'environ 15,9 millions de dollars a été financé en recourant au Fonds général, comme en est précédemment convenu le Conseil d'administration.

