

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Rome, 15 - 17 mai 2002

NOTES D'INFORMATION



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.2/2002/INF/9
13 mai 2002
ORIGINAL: ANGLAIS

RAPPORT FINAL SUR LE 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>).

INTRODUCTION ET OBJECTIFS DU FMIP

1. Le Programme d'amélioration de la gestion financière (FMIP) a été engagé en 1995 pour corriger les insuffisances qui restreignaient la capacité du PAM de contrôler l'utilisation de ses ressources et d'en rendre compte. Les faiblesses avaient été aggravées par l'accroissement rapide des activités du Programme, par des changements déterminants des caractéristiques des opérations et par des attentes plus grandes de la part des donateurs.
2. L'objectif était alors de développer un système d'information qui permettrait à l'organisation d'intégrer et de contrôler *l'ensemble* de ses ressources — personnel, produits d'aide alimentaire et ressources financières. Plus particulièrement, le FMIP visait à mettre en place un système qui assurerait l'exercice de la responsabilité financière, la rentabilité, le contrôle, la transparence et l'activité redditionnelle en temps réel.
3. Aujourd'hui, les objectifs déclarés du FMIP sont généralement atteints, après réception de son nouveau système d'information de gestion — le Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS). Le Programme entre maintenant dans la phase suivante, qui consiste à systématiser l'application du système dans les processus de gestion quotidienne des activités du PAM de façon à en tirer un maximum d'avantages pour tous.

PORTEE ET CHRONOLOGIE DU FMIP

4. Pour atteindre les objectifs, le FMIP a été conçu comme un plan intégré associant des projets tactiques de courte durée et une stratégie à plus long terme, qui se combineront pour améliorer la gestion financière globale tant au siège que dans les bureaux extérieurs. Le plan correspondant a été approuvé au début de 1996, et sa mise en œuvre en vraie grandeur a commencé vers la fin de cette même année.
5. Le plan était structuré comme suit:
 - des développements à court et moyen terme, notamment une série de systèmes et d'applications bon marché d'information tactique et d'appui opérationnel, pour apporter des améliorations immédiates en attendant l'entrée en service d'un nouveau système intégré de gestion; et
 - des développements à long terme pour remodeler les principaux processus de gestion et mettre en œuvre un système entièrement intégré d'information stratégique permettant d'administrer les ressources financières et humaines, de contrôler les opérations financières, de gérer les produits et de satisfaire les besoins d'information de la majorité des donateurs et de l'organisation.

Chronologie succincte de la mise en œuvre du FMIP

📅 1995

- Deux documents sont élaborés: Renforcement du Programme d'amélioration de la gestion financière du PAM (exposé des objectifs), et Nouvelle vision (plan d'information stratégique prévoyant le remodelage des processus de gestion).

📅 1996

- Février: le Directeur exécutif approuve le plan.



- Le Comité de coordination du FMIP est constitué; il est placé sous la présidence du Directeur exécutif adjoint, et a pour membres les directeurs des divisions des opérations, des finances (FS, intervenant aussi en qualité de Directeur du FMIP), des stratégies et des politiques (SP) et des services de gestion (MS), le Directeur du Bureau de la vérification interne des comptes (OEDA) étant observateur, et le Responsable du programme FMIP exerçant les fonctions de secrétaire du Comité.
- Septembre: le PAM change sa stratégie de gestion du projet en prenant la pleine responsabilité de l'entreprise et en mettant fin aux services du consultant chargé de l'exécution du projet.

📁 1997

- Le travail commence sur les objectifs à court terme d'amélioration des systèmes de transmission pour la poursuite sans hiatus des opérations et la mise en place de solutions tactiques, non intégrées et provisoires répondant aux besoins intérimaires.
- Dans le même temps, l'objectif stratégique à long terme de mettre en place une capacité intégrée d'échange et de traitement est réorienté vers les services d'appui (achats, finances et ressources humaines) et les activités de fond (mobilisation des ressources, systèmes de planification des projets et d'entretien, programmation et affectation des ressources, gestion logistique et suivi des produits).
- Tous les *projets tactiques à court terme* sont menés à bien, y compris le projet intérimaire de communication de rapports aux donateurs et le projet de système de programmation et d'affectation des ressources. *Les activités à court terme et les activités prévues pour la mi-parcours sont menées à bien. Le FMIP est désormais axé à 100 pour cent sur les solutions à plus long terme.*
- Deux *projets stratégiques* à plus long terme sont présentés pour la mobilisation des ressources et le suivi des produits, à partir des logiciels Lotus Notes et Oracle, respectivement.
- Octobre: une demande de proposition pour une solution appropriée de gestion est diffusée.

📁 1998

- Le Directeur exécutif constitue le Comité de surveillance du budget du FMIP, présidé par le Directeur exécutif adjoint, avec pour membres les directeurs du Bureau du budget (OEDB) et de SP, et pour secrétaire le Responsable du programme FMIP.
- Septembre: le système SAP R/3 est choisi comme solution globale de gestion d'entreprise, et son promoteur, IBM, est désigné comme partenaire d'exécution.
- Octobre: le Système intégré d'appui à la gestion d'informations stratégiques (SMISS) est lancé avec pour objectif de mettre tous les projets à long terme de **services d'appui stratégique** (y compris ressources humaines, voyages, finances et achats) en ligne en janvier 2000.

📁 1999

- La décision est prise de regrouper tous les *projets d'opérations stratégiques à long terme* —y compris gestion logistique, programmation des ressources, et planification et gestion des projets— en une initiative unifiée, dite Système intégré d'opérations et



stratégies (OASIS). *SMISS et OASIS sont maintenant au centre de la conception et de l'exécution du FMIP.*

- Juin: le prototype pour les activités finances et achats est livré par le partenaire d'exécution; il est réceptionné en août.
- Septembre: la stratégie initiale consistant à laisser à la FAO la fonction du service de la paie est modifiée, ce qui suppose que le PAM développe sa propre fonctionnalité de paie et en assure lui-même le fonctionnement dans l'organisation.
- La phase de conception atteint le plein régime pour OASIS et SMISS (sauf pour les ressources humaines et le service de la paie, qui ont besoin d'un complément d'étude et sont donc exclus de la stratégie d'activation du SMISS). Le travail commence sur une solution intérimaire pour la fonctionnalité voyages.

➤ 2000

- Les activités de configuration, d'essai et de conversion des données sont achevées pour toutes les composantes OASIS et SMISS révisé.
- Mars: le prix de la composante Ressources humaines et service de la paie est confirmé.
- Les préparatifs sont en cours pour faire migrer toutes les données financières et opérationnelles du système hérité au nouveau système et pour activer le nouveau système au siège et aux bureaux extérieurs du Caire et de Managua; plus de 600 membres du personnel reçoivent une formation.
- Décembre: la date butoir du 31 décembre est respectée et la transition vers le nouveau système commence.

➤ 2001

- 17 janvier: le nouveau système —qui porte la désignation officielle de Système mondial et réseau d'information du PAM (WINGS)— est activé à Rome, au Caire et à Managua.
- Le Centre de compétences est créé pour apporter appui et assistance aux utilisateurs du WINGS et pour suivre l'achèvement des fonctionnalités qui n'étaient pas critiques pour la stratégie d'activation.
- Septembre: 50 autres membres du personnel des bureaux régionaux sont formés en vue de la pleine activation du WINGS dans les quatre bureaux extérieurs restants.
- Les solutions intérimaires sont activées pour ce qui est des voyages, du service de la paie, des affectations et des contrats, sur la base des modules SAP, en attendant l'intégration complète du module Ressources humaines.
- Décembre: le groupe FMIP et le Comité de coordination sont officiellement dissous, ce qui marque l'achèvement du FMIP et le début d'une nouvelle phase, celle de la systématisation de WINGS dans tous les aspects des activités du PAM.

➤ 2002

- Janvier: l'activation du module Ressources humaines/Service de la paie se fait avec succès, et coïncide avec le lancement de la monnaie unique dans la zone Euro.
- Fin janvier: au total 12 bureaux extérieurs qui administrent entre 60 et 70 pour cent des ressources du PAM ont accès à WINGS; l'activation du système dans les bureaux de pays restants se poursuit.



- Mars: franchissant une étape importante qui témoigne que le système fonctionne, le PAM clôt les comptes de l'exercice biennal 2000–2001, et le Directeur exécutif signe les états financiers le 2 avril.

LE SYSTEME INTEGRE D'INFORMATION DE GESTION—WINGS

6. La réussite la plus marquante du FMIP a été la mise en œuvre avec succès de WINGS, nouveau système intégré d'information de gestion du PAM. Pour la première fois, les informations relatives aux projets, les données financières, et les systèmes de ressources humaines sont intégrés en un système mondial unifié en ligne et en temps réel. La mise en œuvre d'une solution unifiée de gestion ne représente pas simplement un succès pour le PAM, c'est tout simplement une première dans le système des Nations Unies tout entier.
7. WINGS est un système complet et bouclé de gestion des projets (de la planification des idées à la clôture des projets, en passant par leur exécution effective). Il permet de tenir la comptabilité à jour en permanence; d'assurer la compatibilité de la gestion des fonds et des coûts des projets; d'exercer la gestion des ressources humaines du recrutement à la cessation de fonctions; enfin il offre des possibilités étendues de génération de rapports et d'analyses.
8. WINGS repose sur l'intégration de nombreux modules ou systèmes d'activités différents, comme le montre l'annexe. Les principaux modules ou activités sont récapitulés ci-après:

Modules ou activités dans le système de gestion d'entreprise

📁 **Programmation**

9. Cette activité apparie les contributions des donateurs aux projets approuvés dans le cadre de WINGS et aux demandes des bureaux de pays, et affecte des fonds aux projets particuliers.

📁 **Achats/Passation de marchés**

10. Ce module couvre tous les types d'activités d'achat et de passation de marché (transport terrestre et services connexes, produits alimentaires, articles non alimentaires, autres formes de services, etc.) et l'intégralité du processus d'approvisionnement (appel d'offres, commande, réception des articles et autorisation du paiement effectif). Toutes les pièces justificatives, telle que les demandes de propositions de prix et bons de commande (BC) sont enregistrés dans WINGS en tant qu'éléments du processus d'approvisionnement.

📁 **Transport externe**

11. Ce module suit le détails des opérations de transport, avec enregistrement des différentes étapes de la livraison et des connaissements intermédiaires, ainsi que des contrats de fret passés avec les transitaires pour transport par navires de ligne ou par navires affrétés, sous forme de bons de commande de transport, ainsi que les paiements y relatifs.

📁 **HR/Paie/Voyages**

12. Un progiciel complet permet d'administrer les *ressources humaines* (y compris les voyages) et donne à tous les cadres les informations nécessaires pour gérer les ressources, avec un système complet d'enregistrement des droits acquis, d'administration du personnel



et de suivi des dotations en personnel et des coûts de personnel dans WINGS. Cette fonctionnalité a permis au PAM d'administrer et d'exploiter pour la première fois son propre système de paie.

Autres activités ou modules stratégiques liés au système de gestion d'entreprise

✧ *Système d'approbation des projets*

13. Le Système d'approbation des projets gouverne l'élaboration des projets et le processus d'approbation. Les informations essentielles —étapes, tonnages et coûts de planification standard à appliquer dans le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des projets— sont intégrées au système de gestion d'entreprise.

✧ *Système de mobilisation des ressources (RMS)*

14. Le RMS sert à enregistrer tous les contacts, informations, correspondances et négociations avec les donateurs. Une fois qu'une contribution a été confirmée dans le RMS, l'information correspondante est acheminée vers WINGS, le système crée le fonds correspondant et génère les informations utiles sur l'état des comptes et les montants à recouvrer.

✧ *Système d'analyse, de traitement et de suivi du mouvement des produits (COMPAS)*

15. C'est le système de suivi qui enregistre les mouvements de produits du port ou du point de livraison au point de distribution finale. L'interface avec WINGS commence à l'échange d'informations préalable à l'arrivée (à savoir détail des demandes de ressources, des demandes d'achat et des bons de commande) pour tenir les bureaux de pays informés des expéditions destinées aux ports qui les desservent.

✧ *Interface SAP—Guide comptable des bureaux extérieurs (COAG-SAPInt)*

16. Tandis que WINGS est progressivement activé dans les bureaux extérieurs, les bureaux qui ne sont pas encore connectés utilisent une application intérimaire appelée COAG-SAPInt pour enregistrer leurs recettes et dépenses en espèces. Les relevés des opérations sont expédiés à Rome mensuellement, par lots, et sont automatiquement chargés dans WINGS.

ETAT DU BUDGET EN AVRIL 2002

17. Comme indiqué dans la note d'information WFP/EB.1/2002/INF/14, Rapport sur l'état d'avancement du Programme d'amélioration de la gestion financière, soumis au Conseil d'administration en février 2002, et comme le montre le tableau ci-après, l'allongement du calendrier et la complexité accrue du nouveau système d'information ont eu une incidence sur le budget du FMIP. En outre les nouvelles fonctionnalités, telles que le service de la paie et la gestion de la trésorerie, ne figuraient pas dans le plan original, les décisions à leur sujet ayant été prises en cours de route.
18. Les coûts additionnels ont été maintenus au minimum en négociant avec le partenaire d'exécution pour identifier la manière la plus rentable de parachever le système d'information de gestion en toute conformité avec le plan FMIP.



19. Malgré les coûts additionnels, nous estimons que la réalisation de WINGS a atteint au succès pour un coût qui supporte favorablement la comparaison avec ceux du secteur privé et des autres organismes du système des Nations Unies. À l'heure actuelle, les coûts totaux s'établissent comme suit:

RESUME DES COÛTS DU FMIP JUSQU'EN AVRIL 2002	
Activités principales	Total (millions de dollars)
WINGS (y compris logiciel, coûts du partenaire d'exécution et du personnel d'appui)	32,58
Infrastructure (y compris connectique et postes de travail)	6,10
Stockage des données et gestion des documents	0,80
Transmission des données du système antérieur	1,00
Développement d'autres applications (y compris COMPAS, RMS et COAG-SAPInt)	2,00
Amélioration opérationnelle	1,00
Total partiel	43,48
En outre:	
Projet de transition SAP (appui, migration, etc.)	2,80
Total	46,28

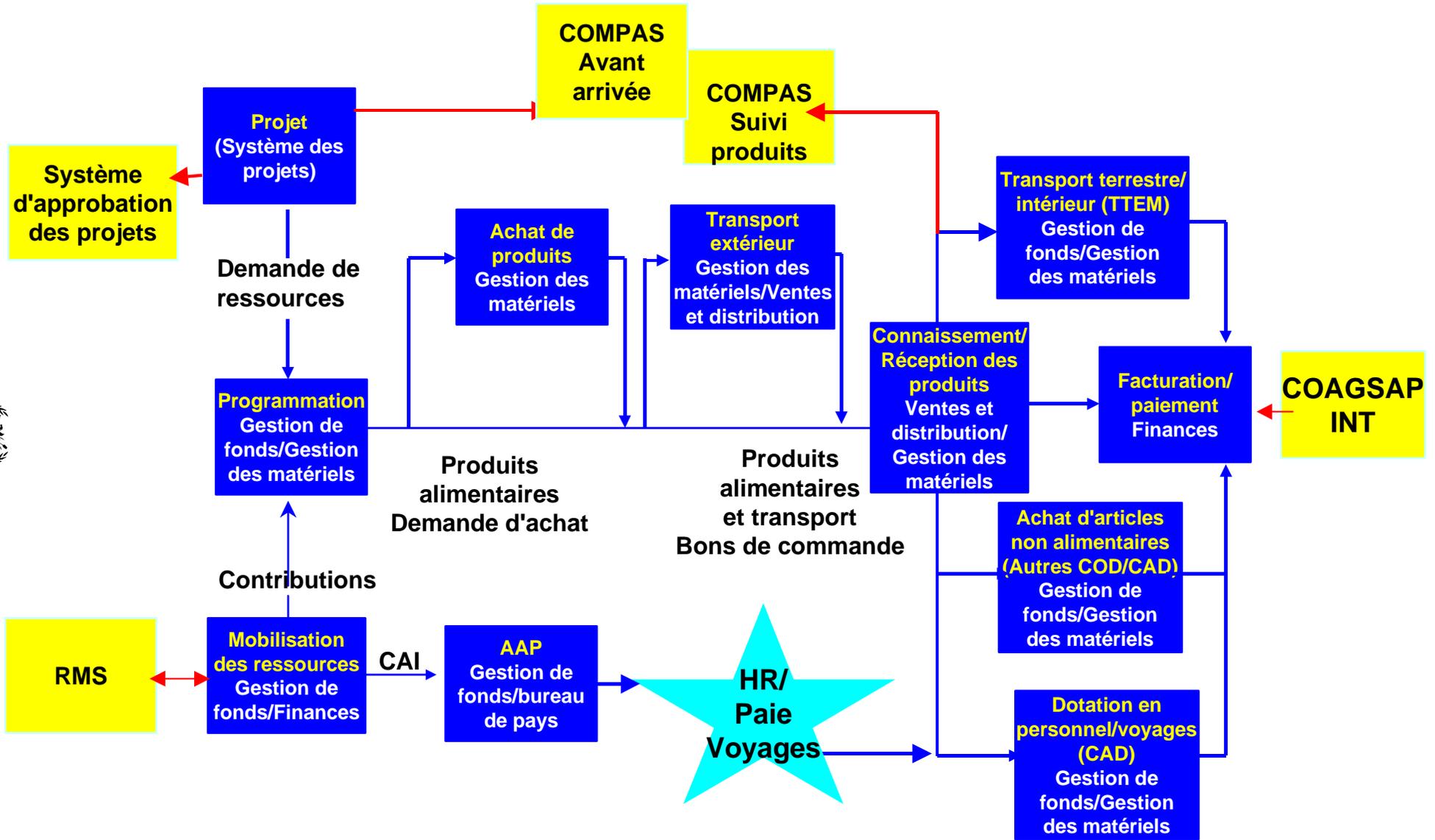
AU DELÀ DU FMIP: SYSTEMATISATION DE WINGS

20. Avec la mise en place réussie du système d'information de gestion institutionnelle et son activation, puis son déploiement progressif, les objectifs à court et à long terme du FMIP ont été atteints, et le programme a été mené à bonne fin.
21. Le PAM débouche maintenant sur une phase nouvelle, critique elle aussi, qui consiste à systématiser l'usage de WINGS dans tous les aspects de ses activités, et à en assurer l'utilisation et la maîtrise immédiates par tous les acteurs institutionnels. C'est assurément une nouvelle ère de gestion de l'information qui s'ouvre pour le Programme.
22. Indissociable de l'introduction du système nouveau et complexe qu'est le WINGS, le défi nouveau consiste à établir un système rapide et rentable à la fois de maintenance et de soutien, et à introduire de nouvelles mesures de stabilisation, de perfectionnement, d'évolutivité, et autres améliorations consécutives au lancement du système.
23. Toutefois, dans cette nouvelle phase, plutôt que d'obéir à une stratégie de gestion ad hoc comme celle qui avait été mise en place pour mener le FMIP, les activités seront pilotées par les utilisateurs institutionnels eux-mêmes, avec l'appui massif de la Division de l'information et de la technologie des communications (ICT) nouvellement créée.
24. Cette systématisation est d'une importance cruciale. Dans un système intégré comme WINGS, dans lequel tous les processus opérationnels sont liés et interdépendants, le succès à long terme du système dépend des utilisateurs eux-mêmes, et pas seulement des spécialistes techniques.
25. Les activités de systématisation viseront notamment ce qui suit:



- Focalisation sur la gestion du changement, qui a plusieurs composantes, à savoir:
 - ◇ formation renforcée du personnel de terrain et du personnel du siège et transfert de connaissances aux membres du personnel du PAM par les consultants et les membres du personnel déjà formés;
 - ◇ activation immédiate du système dans les bureaux de pays, y compris élaboration d'une stratégie pour les bureaux de terrain qui n'ont pas d'accès direct à WINGS;
 - ◇ veiller à ce que les cadres des différents services utilisent les fonctionnalités de WINGS dans leur travail quotidien et à ce qu'ils pilotent effectivement le perfectionnement du système et son évolution; enfin, et peut-être le plus important;
 - ◇ introduction de pratiques de gestion axées sur WINGS à tous les niveaux —pour les activités de suivi et d'évaluation, l'analyse des disponibilités de financement et des dépenses effectives, la programmation de ressources pour mener les opérations, et la totalité des autres activités du PAM.
 - Maintenance et appui de WINGS, le PAM devant s'affranchir du recours au partenaire d'exécution dans ce domaine, et transfert des capacités voulues au Centre de compétences et aux principaux utilisateurs institutionnels sur le terrain;
 - Achèvement des tâches restantes pour le module HR/Paie, qui avaient été considérées comme non critiques pour l'activation de fonctionnalité Paie.
26. Comme il a été noté plus haut, le Comité de coordination du FMIP a été dissous en décembre 2001. Dans le cadre de la systématisation du WINGS, le Comité chargé des questions d'administration et de gestion a aussi reçu mandat d'agir en qualité de Conseil des technologies d'information et de communication, et de gouverner et de superviser l'ensemble des activités et des initiatives dans ce domaine (voir ED2002/002).





LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

AAP	Budget administratif et d'appui aux programmes
CAD	Coûts d'appui directs
CAI	Coûts d'appui indirects
COAG-SAPInt	Guide comptable des bureaux extérieurs et interface SAP
COD	Coûts opérationnels directs
COMPAS	Système d'analyse, de traitement et de suivi du mouvement des produits
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FMIP	Programme d'amélioration de la gestion financière
FS	Division des finances
ICT	Division de l'information et de la technologie des communications
MS	Division des services de gestion
OASIS	Système intégré d'opérations et stratégies
OEDA	Bureau de la vérification interne des comptes
OEDB	Bureau du budget
RMS	Système de mobilisation des ressources
SMISS	Système intégré d'appui à la gestion d'informations stratégiques
SP	Division des stratégies et des politiques
TTEM	Transport terrestre, entreposage et manutention
WINGS	Système mondial et réseau d'information du PAM

