



ORGANISATION PANAMÉRICAINNE DE LA SANTÉ  
ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ



# 146<sup>e</sup> SESSION DU COMITÉ EXÉCUTIF

Washington, D.C., E-U, du 21 au 25 juin 2010

---

*Point 4.2 de l'ordre du jour provisoire*

CE146/10 (Fr.)

10 mai 2010

ORIGINAL : ANGLAIS

## MODERNISATION DU SYSTÈME D'INFORMATION POUR LA GESTION DU BSP

### Introduction

1. Il a été demandé au comité chargé du système d'information pour la gestion (SIG) du Bureau sanitaire panaméricain (BSP) d'évaluer diverses options dans le but de moderniser les multiples composantes des systèmes d'information pour la gestion du Bureau. À cette fin, le comité chargé du SIG a passé en revue les processus administratifs des fonctions habilitantes du Bureau. Sur la base de cette évaluation, le comité chargé du SIG a analysé plusieurs options.

2. Le présent rapport décrit les résultats de ce travail, notamment les mises à jour apportées aux principes directeurs, un sommaire de l'analyse des processus administratifs et une analyse des options et de leurs coûts.

### Antécédents

3. Le système d'information pour la gestion du BSP joue un rôle central en appuyant efficacement la prestation de la coopération technique aux États membres. En 2008, le 48<sup>e</sup> Conseil directeur (Résolution CD48.R1) a approuvé l'utilisation de fonds provenant du compte d'ordre afin de mener des analyses, étudier des options et faire des recommandations relatives à la modernisation du système de gestion organisationnelle du Bureau sanitaire panaméricain (BSP) (décrit en plus de détails dans les documents CD48/22 et CE144/25). Ceci a donné naissance au comité du système de gestion organisationnelle. Toutefois, à la suite de la réunion de 2010 du Sous-comité de programme, budget et administration (SPBA), il est devenu apparent que cette terminologie pouvait porter à confusion et, par conséquent, elle a été changée et est devenue système d'information pour la gestion (SIG).

4. La mise en œuvre du système mondial de gestion (GSM) par l'Organisation mondiale de la Santé a incité le BSP à réévaluer ses systèmes afin de déterminer jusqu'à quel point la modernisation est désirable. Le BSP s'engage à répondre aux exigences de l'OMS en matière du GSM et, pour cette raison, toutes les options présentées aux Organes directeurs de l'OPS répondront à ces exigences.

5. Afin d'explorer les options disponibles en matière de modernisation, le comité chargé du SIG s'est inspiré d'une méthodologie qui devait considérablement aux leçons retenues par l'OMS. Le comité a entrepris un large processus consultatif qui impliquait tous les niveaux de l'Organisation. Le travail du comité chargé du SIG vise à recueillir tous les renseignements et à mener toutes les analyses nécessaires pour produire une recommandation éclairée sur la modernisation. Les produits livrables spécifiques destinés au Comité exécutif sont décrits dans les paragraphes suivants. Ces derniers seront suivis d'un rapport final au Conseil directeur qui intégrera tous les résultats et les données, incluant toute recommandation faite par le Comité exécutif.

6. Le comité chargé du SIG a rédigé quatre documents que le Comité exécutif passera en revue : Principes directeurs, Tableau de concordance entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS, Sommaire de l'analyse des processus administratifs et Analyse des options et des coûts. Ces documents sont brièvement décrits dans les paragraphes suivants et sont inclus en annexe.

a) Principes directeurs.

- Ces principes guideront les efforts futurs en vue de moderniser le SIG.
- Les principes directeurs sont présentés à l'annexe A et ont été modifiés afin d'incorporer des suggestions du SPBA.
- En outre, l'annexe B présente une analyse des différences entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS.

b) Analyse des processus administratifs.

- C'est la première fois que le BSP documente ses processus administratifs qui serviront désormais de point de départ à une analyse plus approfondie ainsi qu'à l'optimisation des processus et du travail de l'Organisation.
- L'analyse reflète les modifications apportées aux processus administratifs qui formeront les bases d'un état futur amélioré ; néanmoins, il est toujours possible de simplifier davantage les processus administratifs.
- L'analyse du processus administratif a permis de définir un état désiré du SIG pour l'avenir et d'appréhender les différences entre ce qui est actuellement disponible et ce qui est nécessaire afin d'atteindre cet état à l'avenir.
- Lors de l'analyse des processus administratifs, le comité chargé du SIG a pu déterminer les différences spécifiques entre l'OPS et l'OMS qui

doivent être envisagées dans toute modernisation du SIG. Il s'agit a) des différences d'ordre général, tel que le statut légal séparé de l'OPS, b) des mandats des Organes directeurs de l'OPS qui diffèrent de ceux de l'OMS, c) des différences en matière de délégation de pouvoirs, d) des différences ayant des répercussions sur les politiques ou les programmes et e) des différences spécifiques aux processus.

- Une description complète de ces aspects figure au Sommaire d'analyse des processus administratifs (Annexe C).

c) Analyse des options et des coûts

- Trois options ont été évaluées :
  1. Le GSM de l'OMS avec trois variations :
    - a) Le GSM utilise la même entité de base de données et de la même unité opérationnelle que d'autres bureaux Régionaux de l'OMS,
    - b) Le GSM utilise la même entité de base de données mais une unité opérationnelle différente et des livres de compte séparés et
    - c) Le GSM comme entité séparée, ce qui est essentiellement une copie vierge du GSM installée séparément pour usage du BSP.
  2. Le modèle actuel modernisé—Le modèle actuel modernisé signifie une mise à niveau des systèmes actuels mais sans changement au fait que ces systèmes utilisent des logiciels commerciaux ou des logiciels développés à l'interne et,
  3. Un hybride d'un progiciel de gestion intégrée (PGI), connu sous le nom de SAP, combiné avec une fonctionnalité spécifique à l'OPS. Cette option a été sélectionnée afin de fournir une option PGI qui puisse être mise en œuvre avec le moins de modifications possibles, et le SAP a été sélectionné pour évaluation car il s'agit du logiciel sélectionné par le siège des Nations Unies.
- L'analyse définit les options, évalue les divers avantages et inconvénients des options n'ayant pas trait aux coûts et fournit des estimations concernant les coûts liés à la mise en œuvre et le fonctionnement de chacune des options pour une période de dix ans.
- L'annexe D présente un Sommaire de l'analyse des options et coûts.
- À la suite figure un tableau sommaire des options et de leurs avantages et inconvénients :

Facteurs d'évaluation	GSM - Même entité, même unité opérationnelle	GSM - Même entité, différente unité opérationnelle	GSM - Entité séparée	Modèle actuel modernisé	Hybride PGI (SAP)
	1(a)	1(b)	1(c)	2	3
<b>1 Gouvernance de l'OPS</b> La capacité de répondre aux mandats des Organes directeurs de l'OPS. Le Conseil directeur du GSM peut rejeter ou assigner des priorités et des ressources aux corrections et modifications apportées au GSM. Il est composé de l'OMS et d'autres agences participant au GSM.	<b>Mauvais</b> Le BSP doit compter sur le Conseil directeur du GSM de l'OMS	<b>Mauvais</b> Le BSP doit compter sur le Conseil directeur du GSM de l'OMS	<b>Très bon</b> Gouvernance effectuée par processus interne du BSP	<b>Très bon</b> Gouvernance effectuée par processus interne du BSP	<b>Très bon</b> Gouvernance effectuée par processus interne du BSP
<b>2 Facilité de répondre à des besoins uniques</b> Certaines options s'adapteront plus facilement aux exigences de l'OPS.	<b>Mauvais</b> Difficile en raison de la complexité de la coordination des exigences de partenaires multiples	<b>Passable</b> Une certaine capacité de configuration mais limitée par le GSM	<b>Bon</b> Possibilité de configuration et d'extensibilité mais limitée par les modifications actuelles au GSM	<b>Très bon</b> Capacité illimitée de configuration du logiciel	<b>Très bon</b> Capacité illimitée de configuration du logiciel
<b>3 Capacités</b> Même si on présume que toutes les options fourniront l'ensemble des capacités essentielles au BSP, il existe des différences sur le plan de la capacité selon l'application qui sera utilisée.	<b>Bon</b> Doit incorporer divers rapports, conversions de données et protocoles	<b>Bon</b> Doit incorporer divers rapports, conversions de données et protocoles	<b>Bon</b> Plus grande liberté d'ajouter des options	<b>Passable</b> Certaines options existant dans le GSM auront besoin de plus d'effort pour établir des structures	<b>Passable</b> Certaines options existant dans le GSM auront besoin de plus d'effort pour établir des structures
<b>4 Soutien à la gestion fondée sur les résultats (GFR)</b> Toute option doit avoir le même niveau de capacité pour soutenir la gestion fondée sur les résultats.	<b>Très bon</b> Toute option aura le même niveau de capacité pour soutenir la GFR	<b>Très bon</b> Toute option aura le même niveau de capacité pour soutenir la GFR	<b>Très bon</b> Toute option aura le même niveau de capacité pour soutenir la GFR	<b>Très bon</b> Toute option aura le même niveau de capacité pour soutenir la GFR	<b>Très bon</b> Toute option aura le même niveau de capacité pour soutenir la GFR
<b>5 Interopérabilité</b> L'interopérabilité met l'accent sur les bénéfices potentiels découlant de l'intégration de l'information, de la réalisation des processus de bout en bout et du raccordement des frontières organisationnelles.	<b>Bon</b> Interopérabilité facilitée par une base de données collective et des processus intégrés	<b>Bon</b> Interopérabilité facilitée par une base de données collective et des processus intégrés	<b>Bon</b> Interopérabilité facilitée par une base de données collective et des processus intégrés	<b>Mauvais</b> Systèmes internes plus difficiles à intégrer	<b>Bon</b> Interopérabilité facilitée par une base de données collective et des processus intégrés
<b>6 Transparence</b> La disponibilité de flux de travail normalisés, de rapports et d'outils de vérification permettra un examen rapide des actions individuelles dans le contexte des engagements de rendement.	<b>Bon</b> GSM offre la fonctionnalité de base nécessaire	<b>Bon</b> GSM offre la fonctionnalité de base dont nécessaire	<b>Très bon</b> GSM fournit une bonne base à laquelle on peut facilement faire des ajouts	<b>Mauvais</b> Nécessité de concevoir et construire les outils appropriés à partir de rien	<b>Très bon</b> SAP fournit une bonne base à laquelle on peut facilement faire des ajouts
<b>7 Meilleures pratiques</b> Il s'agit de la capacité d'adopter les meilleures pratiques telles que définies par l'industrie. Elles sont incorporées dans les solutions du PGI mais pourraient être intégrées au modèle actuel.	<b>Très bon</b> Toutes les options offrent la possibilité de s'adapter aux meilleures pratiques	<b>Très bon</b> Toutes les options offrent la possibilité de s'adapter aux meilleures pratiques	<b>Très bon</b> Toutes les options offrent la possibilité de s'adapter aux meilleures pratiques	<b>Très bon</b> Toutes les options offrent la possibilité de s'adapter aux meilleures pratiques	<b>Très bon</b> Toutes les options offrent la possibilité de s'adapter aux meilleures pratiques

Facteurs d'évaluation	GMS - Même entité, même unité opérationnelle	GMS - Même entité, différente unité opérationnelle	GMS - Entité séparée	Modèle actuel modernisé	Hybride PGI (SAP)
	1(a)	1(b)	1(c)	2	3
<b>8 Adaptabilité</b> La capacité à s'adapter aux modifications en matière de besoins d'exigences.	<b>Mauvais</b> Entravée par la configuration du GSM et les besoins en matière de coordination	<b>Mauvais</b> Entravée par la configuration du GSM et les besoins en matière de coordination	<b>Mauvais</b> Entravée par la configuration du GSM et les besoins en matière de coordination	<b>Très bon</b> Possibilité de réagir rapidement avec peu de coordination externe	<b>Très bon</b> Possibilité de réagir rapidement avec peu de coordination externe mais avec des contraintes SAP
<b>9 Catalyseur de changements opérationnels</b> Les options de modernisation peuvent servir de catalyseur pour des changements futurs positifs au sein de l'Organisation.	<b>Passable</b> GSM entraînera certains changements	<b>Passable</b> GSM entraînera certains changements	<b>Passable</b> GSM entraînera certains changements	<b>Mauvais</b> Trop de facilité concernant une gestion des affaires "comme d'habitude"	<b>Très bon</b> L'effort nécessaire pour se conformer au niveau de référence incitera au changement
<b>10 Capacité à répondre aux exigences du GSM</b> La capacité à incorporer l'information d'AMRO dans une perspective globale constitue un prérequis pour toute option.	<b>Très bon</b> Toutes les options répondront entièrement aux exigences	<b>Très bon</b> Toutes les options répondront entièrement aux exigences	<b>Très bon</b> Toutes les options répondront entièrement aux exigences	<b>Très bon</b> Toutes les options répondront entièrement aux exigences	<b>Très bon</b> Toutes les options répondront entièrement aux exigences
<b>11 Extensibilité</b> La capacité de mettre à niveau l'application à un coût abordable avec un minimum de perturbations. Ceci est considérablement affecté par le degré de customisation et d'amélioration.	<b>Passable</b> Entravée par le nombre de protocoles	<b>Passable</b> Entravée par le nombre de protocoles	<b>Passable</b> Entravée par le nombre de protocoles.	<b>Bon</b> L'extensibilité des systèmes internes peut se faire par étapes	<b>Bon</b> La concentration sur des protocoles minimes facilitera les mises à niveau
<b>12 Système de soutien à la gestion des documents</b> Un système robuste de gestion des documents permettra l'archivage des documents liés au déroulement du travail transactionnel et non transactionnel et favorisera l'efficacité, la continuité opérationnelle et l'indépendance géographique.	<b>Passable</b> La capacité limitée du GSM permet seulement d'archiver les documents transactionnels	<b>Passable</b> La capacité limitée du GSM permet seulement d'archiver les documents transactionnels	<b>Bon</b> La base GSM rendra plus difficile l'intégration d'un système de gestion des documents	<b>Très bon</b> Possibilité d'intégration d'un système distinct de gestion des documents	<b>Très bon</b> Adoption plus facile d'un produit intégré avec toutes les options offerts par fournisseur de PGI
<b>13 Effet perturbateur de l'implémentation</b> Les PGI exigent un engagement majeur de la part de tous les niveaux de l'Organisation et les périodes post-implémentation sont souvent problématiques, entraînant une perte de rendement à court terme.	<b>Passable</b> L'implémentation de tout PGI peut être très perturbatrice	<b>Passable</b> L'implémentation de tout PGI peut être très perturbatrice	<b>Passable</b> L'implémentation de tout PGI peut être très perturbatrice	<b>Bon</b> Les non PGI sont aussi perturbateurs mais plus propices à la mitigation	<b>Passable</b> L'implémentation de tout PGI peut être très perturbatrice
<b>14 Soutien aux Normes IPSAS (et crédibilité et accréditation)</b> La capacité d'un système à résister à un examen minutieux d'un commissaire aux comptes et à inspirer confiance dans l'information présentée Ceci est un prérequis pour toute option mais dépend de l'implémentation et choix quant à la séparation des obligations et designation des fonctions.	<b>Très bon</b> Les commissaires aux comptes connaissent les principaux progiciels commerciaux	<b>Très bon</b> Les commissaires aux comptes connaissent les principaux progiciels commerciaux	<b>Très bon</b> Les commissaires aux comptes connaissent les principaux progiciels commerciaux	<b>Très bon</b> Les systèmes internes peuvent résister à un examen minutieux d'audit	<b>Très bon</b> Les commissaires aux comptes connaissent les principaux progiciels commerciaux
<b>15 Disponibilité du savoir institutionnel</b> La capacité à gérer le système existant et le savoir institutionnel aura un impact sur le bon fonctionnement du système lors de son adoption.	<b>Bon</b> La connaissance du GSM par le BSP est limitée mais l'OMS peut être mise à profit	<b>Bon</b> La connaissance du GSM par le BSP est limitée mais l'OMS peut être mise à profit	<b>Bon</b> La connaissance du GSM par le BSP est limitée mais l'OMS peut être mise à profit	<b>Très bon</b> Les connaissances sont disponibles et essentielles au succès	<b>Passable</b> Les connaissances aideront à configurer le SAP mais la familiarité avec le SAP est limitée

Facteurs d'évaluation	GMS - Même entité, même unité opérationnelle	GMS - Même entité, différente unité opérationnelle	GMS - Entité séparée	Modèle actuel modernisé	Hybride PGI (SAP)
	1(a)	1(b)	1(c)	2	3
<b>16 Disponibilité de soutien extérieur</b> Le soutien disponible pour les PGI représente un large éventail de possibilités de soutien et accroît la probabilité d'un bon résultat.	<b>Très bon</b> Nombre de sociétés soutiennent Oracle mais pas les protocoles GSM ou OPS	<b>Très bon</b> Nombre de sociétés soutiennent Oracle mais pas les protocoles GSM OPS	<b>Très bon</b> Nombre de sociétés soutiennent Oracle mais pas les protocoles GSM ou OPS	<b>Mauvais</b> Aucune tierce partie connaît les applications de l'OPS	<b>Très bon</b> Nombre de sociétés soutiennent SAP mais pas les protocoles SAP ou OPS
<b>17 Soutien de la continuité opérationnelle</b> Toute option assurera la disponibilité du système et de son information.	<b>Très bon</b> Disponibilité du système et de son information sera assurée	<b>Très bon</b> Disponibilité du système et de son information sera assurée	<b>Très bon</b> Disponibilité du système et de son information sera assurée	<b>Très bon</b> Disponibilité du système et de son information sera assurée	<b>Très bon</b> Disponibilité du système et de son information sera assurée
<b>18 Limitations géographiques</b> La base de données intégrée et l'application internet permettront accès à toute heure.	<b>Très bon</b> Toute application sera exploitable sur le Web et répondra à cette exigence	<b>Très bon</b> Toute application sera exploitable sur le Web et répondra à cette exigence	<b>Très bon</b> Toute application sera exploitable sur le Web et répondra à cette exigence	<b>Très bon</b> Toute application sera exploitable sur le Web et répondra à cette exigence	<b>Très bon</b> Toute application sera exploitable sur le Web et répondra à cette exigence
<b>19 Soutien des applications des bureaux dans les pays</b> La capacité à intégrer les applications des bureaux dans les pays système de gestion de l'information de l'Organisation.	<b>Passable</b> Intégration limitée avec logiciel non GSM	<b>Passable</b> Intégration limitée avec logiciel non GSM	<b>Bon</b> Contrôle accru lors de l'intégration des applications non GSM	<b>Très bon</b> Contrôle total pour l'intégration d'autres applications	<b>Très bon</b> Contrôle considérable pour l'intégration d'autres applications
<b>20 Vulnérabilité de la technologie</b> Le choix d'un système qui puisse être soutenu facilement et qui soit progressif au fil des ans.	<b>Bon</b> Plus résistante aux risques techniques dû au grand nombre d'utilisateurs et à la prédominance du fournisseur	<b>Bon</b> Plus résistante aux risques techniques dû au grand nombre d'utilisateurs et à la prédominance du fournisseur	<b>Bon</b> Plus résistante aux risques techniques dû au grand nombre d'utilisateurs et à la prédominance du fournisseur	<b>Mauvais</b> Systèmes internes plus susceptibles de stagnation	<b>Bon</b> Plus résistante aux risques techniques dû au grand nombre d'utilisateurs et à la prédominance du fournisseur

7. Les analyses ci-dessus démontrent que les avantages suivants sont réalisables grâce à la modernisation : a) imputabilité des résultats, b) collaboration améliorée, c) disponibilité de l'information et transparence, d) adaptabilité, e) coordination avec l'OMS, f) gestion des ressources humaines, g) soutien aux opérations d'urgence et h) gains en matière d'efficacité opérationnelle. L'annexe C, le Sommaire de l'analyse des processus administratifs, traite en détail des avantages globaux rendus possibles grâce à la modernisation.

### **Conclusions**

8. L'analyse du processus opérationnel du BSP a identifié plusieurs avantages clés dont l'Organisation pourrait tirer profit en modernisant son SIG. Ces efforts ont déjà commencé à permettre au Bureau de se préparer aux changements positifs relatifs à la façon dont l'Organisation s'acquitte de ses fonctions. L'analyse des options et des coûts a fourni des informations détaillées pouvant être utilisées afin d'amorcer une discussion éclairée sur la meilleure façon de moderniser le système d'information pour la gestion (SIG) du BSP.

### **Mesures à prendre par le Comité exécutif**

9. Le Comité exécutif est invité à :
- Approuver les principes directeurs du SIG.
  - Prendre connaissance des processus administratifs du BSP.
  - Considérer les options présentées en faveur de la modernisation, ainsi que leurs avantages, inconvénients et coûts, et formuler des commentaires auprès du BSP quant à la pertinence des solutions de remplacement qui seront présentées au Conseil directeur.
  - Recommander une option au Conseil directeur.

### **Annexes**

A – Principes directeurs

B – Tableau de concordance entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS

C – Sommaire de l'analyse des processus administratifs

D – Analyse des options et des coûts



# **Principes directeurs pour moderniser le système d'information pour la gestion (SIG) du BSP**

**Comité SIG  
BPB.060.ALL.001  
Février 2010**

## **Table des matières**

<b>A. INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>B. PRINCIPES DIRECTEURS FONDAMENTAUX.....</b>	
B.1. RENFORCER LA GESTION.....	1
B.2. SIMPLIFIER LES PROCEDURES ADMINISTRATIVES .....	3
B.3. FONCTIONNER COMME UNE ORGANISATION MULTILINGUE .....	4
B.4. ARRANGEMENTS FORMELS DE PARTENARIAT .....	5
<b>C. GESTION DE PROGRAMME .....</b>	<b>6</b>
C.1. ROLE DES RESULTATS .....	6
C.2. LE TRAVAIL CONVENU DE L'ORGANISATION .....	7
C.3. PLANS DE TRAVAIL BIENNAUX .....	8
C.4. PLANIFICATION CONJOINTE .....	9
C.5. UTILISATION DES RESSOURCES FINANCIERES.....	10
C.6. SUIVI ANALYTIQUE DES PROGRAMMES ET DES FINANCES .....	12
<b>D. FINANCEMENT DE L'ORGANISATION.....</b>	<b>13</b>
D.1. CONSERVER LA CREDIBILITE ET LA CONFIANCE.....	13
D.2. STABILITE FINANCIERE A LONG TERME .....	14
D.3. OPERATIONS EFFICIENTES.....	15
D.4. GESTION ET OPERATIONS DE TRESORERIE .....	17
<b>E. COMPOSITION DU PERSONNEL DE L'ORGANISATION.....</b>	<b>18</b>
E.1. ALIGNEMENT DES RESSOURCES HUMAINES .....	18
E.2. APTITUDES ET COMPETENCES DU PERSONNEL ET DES EQUIPES.....	19
E.3. CONDITIONS DE SERVICES ET MECANISMES CONTRACTUELS .....	20
E.4. HABILITATION DES MANAGERS ET DU PERSONNEL .....	20
E.5. SAISIE ET MAINTIEN DES DONNEES SUR LES RESSOURCES HUMAINES.....	21
<b>F. SOUTIEN OPERATIONNEL – VERSEMENT DES SALAIRES .....</b>	<b>21</b>
F.1. VERSEMENT DANS LES DELAIS INDiques DES SALAIRES ET INDEMMITES.....	21
F.2. GESTION EFFICACE DU SERVICE DES SALAIRES .....	22
F.3. CAPACITE DE REPOSE AUX CLIENTS DU SERVICE DES SALAIRES .....	23
<b>G. SOUTIEN OPÉRATIONNEL – ACHAT ET APPROVISIONNEMENT .....</b>	<b>23</b>
G.1. FOURNITURE DE SERVICES D'ACHAT POUR LES ÉTATS MEMBRES.....	23
G.2. UNE SEULE SOLUTION D'ACHAT ET D'APPROVISIONNEMENT .....	23
G.3. UNE APPROCHE PROSPECTIVE AUX ACHATS .....	24
G.4. POUR L'EFFICACITE DE L'APPROVISIONNEMENT .....	24
<b>H. SOUTIEN OPÉRATIONNEL - INVENTAIRE .....</b>	<b>25</b>
H.1. INVENTAIRE .....	25

**Table des matières** (suite)

<b>I. SOUTIEN OPÉRATIONNEL – GESTION DES CONNAISSANCES ET COMMUNICATIONS .....</b>	<b>26</b>
I.1. GESTION DES CONNAISSANCES ET COMMUNICATIONS .....	26
<b>J. SOUTIEN OPÉRATIONNEL – GESTION DES VOYAGES .....</b>	<b>27</b>
J.1. PLANIFICATION DES VOYAGES ET DES REUNIONS.....	27
J.2. SUIVRE LE STATUT DES VOYAGES.....	28
<b>K. SOUTIEN OPÉRATIONNEL – GESTION DES RÉUNIONS .....</b>	<b>29</b>
K.1. GERER LES REUNIONS .....	29
<b>L. SOUTIEN OPÉRATIONNEL – GESTION DES ARCHIVES .....</b>	<b>29</b>
L.1. GESTION DES ARCHIVES.....	29
<b>M.SOUTIEN OPÉRATIONNEL – TECHNOLOGIE DE L’INFORMATION.....</b>	<b>31</b>
M.1. LES TIC : UN ALLIÉ PRÉCIEUX .....	31
M.2. COUT-EFFICACITE DES SERVICES DES TIC.....	31
M.3. CONTINUITÉ ET INTEGRITE DES SERVICES DES TIC .....	32
<b>N. SUPERVISION ET RESPONSABILISATION.....</b>	<b>32</b>
N.1. SECURITE DE L’INFORMATION .....	32
N.2. AUDIT.....	33
N.3. EVALUATION INDEPENDANTE.....	33
<b>O. GLOSSARY .....</b>	<b>34</b>
<b>P. ACRONYMS.....</b>	<b>39</b>

## **A. Introduction**

Le futur Système d'information pour la gestion (SIG) du Bureau sanitaire panaméricain (BSP) sera un système intégré et informatisé qui soutiendra diverses fonctions fondamentales et fonctions à l'appui de l'Organisation, notamment la planification, la gestion de programme, le budget, les finances, les ressources humaines, les salaires, les achats et l'évaluation. L'OPS a décidé de moderniser son système actuel pour répondre aux exigences du Système de gestion global (GSM) de l'OMS. La Directrice a créé en réponse le Comité du SIG/BSP le plaçant à la tête de cette procédure de modernisation. Le Comité du SIG/BSP a encadré une vaste activité consultative pour formuler les Principes directeurs du futur système. Le présent document fait état des résultats de ces activités. Ces principes guideront les efforts pour moderniser le SIG/BSP.

## **B. Principes directeurs fondamentaux**

### ***B.1. Renforcer la gestion***

#### **Renforcer la gestion à tous les niveaux du Bureau sanitaire panaméricain.**

- B.1.1. Toutes les composantes et activités entrant dans la modernisation du Système d'information pour la gestion du BSP viendront appuyer la mission de l'Organisation.
- B.1.2. Le Système d'information pour la gestion du BSP permettra de répondre adéquatement aux besoins, sur le plan gestion institutionnelle, de ses utilisateurs programmatiques et administratifs des unités régionales, sous-régionales et nationales.
- B.1.3. Toutes les règles, politiques et procédures gestionnaires et administratives seront revues et améliorées pour atteindre avec plus d'efficacité les résultats des programmes techniques de santé. La charge administrative du personnel de gestion technique en sera facilitée.
- B.1.4. Des flux de travail et signatures électroniques seront adoptés et mis en œuvre chaque fois que possible. De telles activités seront soutenues par des manuels et directives qui sont accessibles, clairement articulés, aisément compréhensibles et pertinents pour toutes les communautés d'utilisateurs.
- B.1.5. Les politiques et procédures seront appliquées avec constance à tous les niveaux du Bureau. L'application des processus opérationnels sera adaptable au changement par le biais d'une procédure de gouvernance convenue.

- B.1.6. Les rôles et les responsabilités entrant dans chaque processus opérationnel seront clairement définis pour que la compréhension soit la même peu importe l'endroit où le travail est effectué ou les personnes auxquelles ce travail est confié.
- B.1.7. Des procédures clairement définies de redevabilité, gouvernance et application de l'autorité réglementaire indiquées seront conformes au Cadre de redevabilité de l'OPS. De telles procédures s'appliqueront à tous les niveaux du BSP.
- B.1.8. Une délégation de pouvoirs, formelle et uniforme, alignera responsabilité, redevabilité et autorité.
- B.1.9. L'information sera disponible de manière uniforme pour tout le personnel sur l'ensemble de la Région, conformément aux politiques en vigueur.
- B.1.10. Le personnel responsable de la gestion des programmes aura accès l'information du SIG pour prendre les décisions en temps réel nécessaires pour exécuter et gérer leurs plans de travail biennaux (PTB), sans devoir être pour autant des spécialistes administratifs.
- B.1.11. Le contrôle interne des transactions au sein du Bureau changera d'orientation : passant d'un contrôle ex-ante (avant l'événement) à un contrôle ex-post (après l'événement). Cela nécessitera un changement majeur dans le comportement, les capacités et compétences en gestion, appuyé par le transfert adéquat de l'autorité nécessaire.
- B.1.12. L'audit interne et externe maintiendra la séparation des fonctions et l'intégrité du travail du Bureau par le biais des contrôles généraux et séries d'audits.
- B.1.13. Le personnel aura accès au Système d'information pour la gestion du BSP en fonction de ses responsabilités et rôles personnels, quel que soit l'emplacement auquel se trouve le personnel à ce moment donné.
- B.1.14. Le BSP continuera à se conformer aux décisions des Organes directeurs.
- B.1.15. Le BSP mettra en place une procédure de gouvernance régionale pour vérifier que des politiques, procédures et réglementations régionales sont mises au point et gérées de sorte à refléter les besoins et conditions à tous les niveaux, coordonnant le cas échéant avec l'OMS.

- B.1.16. Les règles, politiques et procédures permettront d'étendre à plus grande échelle les opérations et répondront aux demandes des opérations d'urgence.
- B.1.17. Les rapports et comptes rendus seront disponibles pour toutes les parties concernées (État Membre, donateurs et autres partenaires) en fonction de normes mutuellement acceptées.
- B.1.18. Les politiques d'archivage et de conservation de dossiers seront examinées et revues pour assurer la disponibilité adéquate de l'information.
- B.1.19. Le Système d'information pour la gestion du BSP (SIG/BSP) répondra aux conditions et exigences du Système de gestion global (GMS) de l'OMS.
- B.1.20. Le Système d'information pour la gestion du BSP permettra des différences par rapport à l'OMS dans les règles, politiques et procédures si c'est indiqué.
- B.1.21. S'agissant de l'application et utilisation d'un logiciel commercial, le BSP s'efforcera de modifier ses procédures opérationnelles pour utiliser les capacités originales et limiter les adaptations afin de faciliter le soutien du vendeur et le remplacement par les dernières versions.
- B.1.22. L'interopérabilité constitue un des buts majeurs de la modernisation du SIG du Bureau.

## ***B.2. Simplifier les procédures administratives***

**Simplifier les procédures administratives pour la planification et l'exécution de programme, le budget, les finances, les ressources humaines, les achats et la logistique, aboutissant à une planification plus efficace dans l'utilisation des ressources financières et humaines.**

- B.2.1. La décentralisation de la prise de décisions administratives sera encouragée pour rapprocher les services de ceux qui reçoivent ces services.
- B.2.2. Le modèle de fourniture de services qui sera adopté est un modèle efficace par rapport aux coûts et pertinent face aux besoins du Bureau.

- B.2.3. Les indicateurs de performance seront fixés de sorte à pouvoir suivre les tâches de soutien administratif par rapport aux objectifs convenus sur le plan service.
- B.2.4. Les services administratifs seront conçus en dehors des confins de tel emplacement géographique, d'où une plus grande souplesse dans la performance géographique.
- B.2.5. Une méthodologie standard de fixation des coûts sera mise au point et utilisée pour les aspects pertinents de la planification et mise en œuvre de programme.
- B.2.6. Une formation et autre matériel d'orientation seront disponibles, sous forme conviviale, pour tout le personnel en fonction de ses rôles, responsabilités et besoins d'apprentissage.
- B.2.7. Un système entièrement intégré sera mis en place pour faciliter les échanges d'informations, d'une procédure à une autre. Ces procédures doivent soutenir l'élimination des silos d'information et soutenir la conformité aux objectifs de gestion.
- B.2.8. Le BSP adoptera dans la mesure du possible le mode Self Service.
- B.2.9. Les parties des procédures administratives qui n'exigent pas d'interventions humaines seront informatisées dans la mesure du faisable.

### ***B.3. Fonctionner comme une organisation multilingue***

#### **Fonctionner comme une organisation multilingue avec trois niveaux de représentation : unités nationales, sous-régionales et régionales.**

- B.3.1. Une seule description sera faite de la portée entière de la structure organisationnelle du Bureau comprenant tous ses rôles et responsabilités, leurs relations mutuelles et leur emplacement.
- B.3.2. Le soutien et la coordination entre les unités dirigeront et coordonneront le travail du Bureau aux niveaux national, sous-régional et régional, respectivement.
- B.3.3. Tout en vérifiant que les activités de l'OPS répondent et se conforment au programme général de la Stratégie de coopération nationale approuvée (CCS/SCN), des plans opérationnels (plans de travail biennaux) sont mis

au point par les unités nationales dans le contexte du Budget-Programme, en coordination avec les autorités nationales.

- B.3.4. Tout en vérifiant que les activités de l'OPS répondent et se conforment au programme général de la Stratégie de coopération sous-régionale approuvée, des plans opérationnels (plans de travail biennaux) sont mis au point par les unités sous-régionales dans le contexte du Budget-Programme, en coordination avec les autorités sous-régionales.
- B.3.5. Le BSP coordonne parmi ses unités régionales, sous-régionales et nationales pour mettre au point des politiques et procédures qui étayeront la manière dont le Bureau fonctionnera dans chaque domaine fonctionnel.
- B.3.6. Les unités nationales prendront part à la formulation de politiques et de procédures régionales pour vérifier qu'elles répondent aux besoins et situations des divers pays et pour assurer la liaison avec le travail réalisé au Siège.
- B.3.7. Toute l'information nécessaire pour le compte rendu national ou régional sera donnée en anglais.
- B.3.8. Les rapports seront disponibles dans les quatre langues officielles de l'OPS.
- B.3.9. Les interfaces avec l'utilisateur seront conçues en tenant compte des spécificités linguistiques du personnel, avec en priorité l'anglais et l'espagnol suivis par le portugais et le français.

#### ***B.4. Arrangements formels de partenariat***

**Les arrangements formels de partenariat seront régis par le cadre programmatique et réglementaire de l'OPS en vue de soutenir la mission de santé de l'Organisation.**

- B.4.1. La relation entre les partenaires ou les institutions et l'OPS est guidée par les politiques et principes de l'OPS.
- B.4.2. Les services administratifs fournis par les partenaires seront intégrés au modèle opérationnel pour des raisons juridiques et administratives, conformément aux accords de services administratifs, termes de référence ou mémoires d'accord respectifs.

- B.4.3. Tout partenariat ou entité qui dépend d'un accord de services administratifs utilisera un modèle de compte rendu approuvé par les deux parties.
- B.4.4. Le travail des partenariats qui contribue aux résultats escomptés de l'OPS et de l'OMS sera reflété dans les SP et PB de l'OPS avec les ressources connexes, et notifiés par le BPS.
- B.4.5. L'OPS soutiendra le programme de réforme des Nations Unies dans le contexte général des besoins de l'OPS à tous les niveaux du BSP.

## **C. Gestion de programme**

### ***C.1. Rôle des résultats***

#### **Les résultats deviennent le pivot du travail de l'OPS**

- C.1.1. L'OPS planifie et gère son travail conformément à un cadre de gestion axé sur les résultats. Des programmes sont mis au point dans ce cadre à l'aide d'une structure de résultats logique et cohérente. Les résultats sont développés dans une structure hiérarchique pour refléter la « chaîne de résultats » dont chaque élément entretient une relation claire de cause à effet avec les éléments en amont et en aval de la hiérarchie. Cette hiérarchie se déroule le long de l'axe suivant : a) Objectifs stratégiques auxquels s'engagent les États Membres et auxquels participe le BSP pour atteindre b) les Résultats escomptés à l'échelle de la Région (RER) auxquels s'est engagé le BSP et dont il est responsable, et b) les Résultats escomptés des bureaux (REB) auxquels se sont engagées les unités du BSP et dont elles sont responsables.
- C.1.2. Les résultats constituent le fondement de la planification et de la mobilisation stratégique et opérationnelle des ressources ainsi que l'affectation des crédits aux unités de l'AMPES. Les ressources sont affectées aux produits/services des unités et aux REB qui aideront à atteindre les RER et les Objectifs stratégiques.
- C.1.3. Une unité AMPES (unité nationale, sous-régionale ou régionale) peut contribuer à la réalisation d'un grand nombre de RER par le biais de leurs REB et un RER peut être produit par un grand nombre d'unités. Les deux dimensions essentielles de la gestion de l'Organisation sont donc les résultats et le cadre de redevabilité RBM (tel que reflété dans la structure organisationnelle), permettant l'analyse de « qui » est

responsable de « quoi ». Dans la chaîne des résultats, un résultat est lié à un seul et unique résultat de niveau plus élevé.

## ***C.2. Le travail convenu de l'Organisation***

**Le travail convenu de l'Organisation est indiqué dans le Plan stratégique (PS) et dans le Budget-Programme (BP) connexe. Le PS et le BP sont alignés sur l'Agenda de santé pour les Amériques. Ils sont informés à leur tour par les Stratégies de coopération nationales et sous-régionales et alignés sur le MTSP de l'OMS et le Programme de santé mondial du Programme général de travail de l'OMS.**

- C.2.1. Le Plan stratégique de l'OPS et ses plans opérationnels (PTB) sont informés par l'Agenda de santé pour les Amériques, les Stratégies de coopération nationales et sous-régionales, les priorités sous-régionales et régionales, le MTSP de l'OMS et le Programme de santé mondial du PGT de l'OMS, les décisions des Organes directeurs de l'OPS et les obligations juridiques du Bureau.
- C.2.2. Le Plan stratégique quinquennal (PS) et le Budget-Programme (BP) connexe de deux ans expriment le travail programmatique approuvé de l'OPS et représentent le document budgétaire du Bureau. Les contributions demandées et volontaires seront gérées dans le cadre du PS et du BP approuvés qui pourront ensuite être revus par les Organes directeurs. Le BP est formulé sur la base des Objectifs stratégiques et des Résultats escomptés à l'échelle de la Région (RER) sur une démarche partant de la base. Le budget est adopté sur une période de deux ans. Il est approuvé par les Organes directeurs et exprimé en dollars US. Les RER sont regroupés par Objectif stratégique.
- C.2.3. Le PS et les BP sont publiés et approuvés par les Organes directeurs et indiquent les résultats budgétisés selon : a) le budget ordinaire (recouvrement des contributions des États Membres), b) les contributions volontaires, et c) les unités nationales, sous-régionales et régionales. Le BP indique également la ventilation, en dollars ou en pourcentage, au sein des unités nationales, sous-régionales et régionales, en tant que groupe.
- C.2.4. La mise au point du PS et du BP se base sur : a) la définition des résultats avec les indicateurs, les bases initiales et les objectifs ciblés sur une période de cinq ans (PS) et pour une période de deux ans (BP) et b) la détermination des ressources nécessaires pour fournir les résultats sur les deux ans (appelée fixation des coûts du Budget et Programme). La définition des résultats mène le processus.

- C.2.5. Dans le BP, les budgets reflètent les coûts nécessaires pour atteindre les Résultats escomptés à l'échelle de la Région (RER). Ces coûts sont obtenus en cumulant les ressources nécessaires par les unités responsables, à divers niveaux organisationnels, pour obtenir ces résultats, entièrement ou partiellement. La préparation du BP relève d'une démarche itérative et consultative. Au moment de la planification opérationnelle, les affectations des budgets approuvés se fondent sur le partage de responsabilités pour l'obtention des résultats et les contributions de chaque niveau organisationnel et entité de l'AMPES.
- C.2.6. La planification des ressources humaines se fonde sur les résultats escomptés de l'Organisation. Dans la budgétisation axée sur les résultats sont envisagés les besoins en ressources, pour le personnel et les opérations. Lors de la planification opérationnelle, les ressources humaines sont : a) planifiées de pair avec les produits à livrer, b) estimées par rapport au budget associé aux résultats du niveau Produits et Services, et c) indiquées dans le Plan de travail biennal (PTB).

### **C.3. *Plans de travail biennaux (BWP/PTB)***

**Vérifier que les plans de travail biennaux (PTB) mis au point aux termes d'une planification opérationnelle collaborative sont cohérents, concordants et harmonisés.**

- C.3.1. Les PTB sont formulés par chaque entité de l'AMPES. Les PTB reflètent le partage de responsabilités pour les résultats (REB) et indiquent les engagements face à l'obtention de résultats qui permettront d'atteindre les résultats mentionnés dans le PS et le BP (RER).
- C.3.2. La direction et la responsabilité au sein de l'OPS reposent sur le Cadre de redevabilité du RBM. Les managers des unités sont responsables de la gestion des crédits affectés au travail confié à l'unité organisationnelle dont ils ont la charge. Les managers des unités sont responsables de l'obtention des résultats (REB).
- C.3.3. Les PTB renferment 100% du travail et des ressources de l'unité. Ils sont planifiés et approuvés sur la base de la fourniture des résultats. Lorsqu'il faut revoir ou changer les REB, on modifie les PTB qui seront présentés ensuite au Management exécutif (EXM) aux fins de son approbation. Lorsqu'il faut revoir ou changer les RER, on modifie le Plan stratégique de l'OPS qui sera présenté ensuite aux fins d'approbation aux Organes directeurs de l'OPS.

- C.3.4. Bien que la responsabilité finale leur incombe, les managers des unités peuvent déléguer à d'autres membres du personnel (coordinateurs de projet AMPES) l'autorité d'engager des fonds ou de procéder à des dépenses par rapport à des PTB approuvés conformément à la délégation applicable des pouvoirs et aux réglementations financières.
- C.3.5. Les crédits sont affectés par RER et REB. Conformément aux règles applicables de gestion financière, a) le manager de l'unité a le pouvoir de procéder à des changements et ajustements dans les affectations de crédits parmi les projets AMPES approuvés ; b) le coordinateur du projet AMPES a le pouvoir de procéder à des changements dans les produits/services de son projet et à des ajustements dans les affectations approuvées pour le projet et parmi les produits et services approuvés ; et c) un responsable des produits et services approuvés a le pouvoir d'ajuster les tâches se rapportant aux produits et services.

#### ***C.4. Planification conjointe***

##### **Encourager la planification conjointe parmi les programmes et à tous les niveaux du Bureau**

- C.4.1. Un grand nombre de programmes touchent à de nombreux domaines organisationnels et techniques. L'un des buts du BSP est d'améliorer et de faciliter la nature collaborative de la planification, de la mise en œuvre et du suivi.
- C.4.2. Le travail de l'Organisation se déroule aux niveaux régional, sous-régional et national, confié à l'autorité du manager de l'unité à ce niveau.

<u>Niveau</u>	<u>Responsabilité</u>
Pays	Manager de l'unité nationale (PWR OPS/OMS)
Sous-régional	Manager de l'unité sous-régionale
Régional	Manager de l'unité régionale (Directeur, membres EXM et chef de certains bureaux EXM et managers de domaine)

- C.4.3. Les PTB nationaux, sous-régionaux et régionaux représentent tout le travail à un niveau donné qui sera fourni par l'OPS dans son intégralité à ce niveau. La majeure partie du travail est planifiée et gérée par l'unité correspondante et peut bénéficier d'apports des autres unités de différents niveaux, contribuant à ce plan ou étant affectées par ce plan. C'est la raison pour laquelle chaque PTB à un niveau donné rassemble tout le travail de tous les PTB concernés, pour avoir une vue d'ensemble des activités planifiées par rapport à un niveau donné ou une unité donnée.
- C.4.4. Les représentants dans le pays (PWR) sont directement responsables de toute la collaboration dans le pays. De même, les managers des unités sous-régionales sont directement responsables de toute la collaboration sous-régionale. Les managers des unités régionales sont directement responsables de toute la collaboration régionale qui relève des thèmes entrant dans leur responsabilité. De telles activités seront planifiées, budgétisées et gérées par le biais du PTB de l'unité qui entre dans la responsabilité et l'autorité du manager de l'unité respective.
- C.4.5. Le travail soutenant directement une unité, qui est planifié et exécuté par d'autres unités de différents niveaux de l'Organisation, sera inclus dans les PTB pertinents uniquement après consultation et approbation du manager de l'unité concernée.
- C.4.6. Le travail d'une unité qui soutient directement le travail d'une autre unité doit être inclus au PTB des deux unités, l'un comme « contributeur » et l'autre comme « propriétaire » de l'activité, respectivement. Par ailleurs, les ressources correspondantes (humaines ou financières) seront uniquement notées dans le PTB de l'unité encourageant les coûts. Si les coûts sont encourus par plusieurs unités, alors le PTB de chaque unité n'indiquera que le budget pour sa portion du coût.

### ***C.5. Utilisation des ressources financières***

**Les ressources financières sont utilisées pour atteindre les résultats convenus avec les États Membres par le biais du Plan stratégique de l'OPS et de ses Budgets et Programmes.**

- C.5.1. Les ressources financières sont gérées selon les priorités de l'OPS et les ressources exigées, tel qu'indiqué dans le PS et le BP, et approuvées par les Organes directeurs.

- C.5.2. Toutes les ressources financières sont gérées de manière intégrée et constante quelle que soit leur source. Les ressources financières sont planifiées, budgétisées et dépensées par rapport les plans de travail biennaux approuvés de la même manière uniforme.
- C.5.3. Le Budget-Programme est de fait un accord signé avec les États Membres qui régit les interventions planifiées et le budget respectif, et qui guide l'affectation et l'exécution des Contributions volontaires. Les efforts de mobilisation des ressources visent à obtenir un financement complet du Plan stratégique.
- C.5.4. Les contributions volontaires sont enregistrées et gérées selon les dispositions d'un accord formel, comprenant des dates finales, les comptes rendus nécessaires et l'objectif pour lequel elles ont été versées. Les contributions volontaires qui demandent des comptes rendus spécifiques aux partenaires par rapport à des buts ou plans établis ou qui sont contrôlées selon des dates spécifiques seront gérées et comptabilisées, individuellement, comme contributions spécifiées (contributions volontaires assignées).
- C.5.5. Les contributions volontaires qui peuvent être utilisées avec une plus grande marge de manœuvre dans un but plus général, tel qu'un Objectif Stratégique ou un RER, et qui n'exigent pas de compte rendu séparé d'autres fonds destinés au même objectif, seront cumulées aux autres fonds servant au même objectif pour faciliter un niveau plus élevé d'affectation de crédits, de planification et de notification. Toutes les contributions volontaires reçues seront enregistrées comme contributions non spécifiées à moins qu'il n'existe une raison claire de procéder autrement (contributions volontaires non assignées).
- C.5.6. Lorsque le BSP gère des fonds uniquement pour le compte d'autres parties (notamment les fonds pour l'approvisionnement, les fonds gérés au nom des partenariats et les fonds gérés pour le compte d'autres organismes des Nations Unies), ces fonds seront comptabilisés en dehors du cadre de résultats. Des critères définis clairement permettront de s'assurer que ces fonds sont exclus du budget axé sur les résultats et que les dépenses effectives ne sont pas indiquées par rapport à ces budgets.

### ***C.6. Suivi analytique des programmes et des finances***

#### **Faciliter un suivi analytique des programmes et des finances pour accroître l'efficacité, l'efficience et la performance organisationnelles.**

- C.6.1. La performance de l'OPS est suivie et évaluée à l'aune des résultats escomptés tels qu'ils sont indiqués dans le PS et son BP. Le suivi et l'évaluation de la performance supposent qu'on : a) examine la livraison des produits, et b) détermine si les résultats escomptés sont en voie d'être atteints ou non. Les accomplissements sont mesurés systématiquement à l'aide des indicateurs de la performance. L'exécution financière est évaluée par rapport au BP approuvé tel qu'ajusté. Tous les coûts doivent être reliés aux résultats.
- C.6.2. Les progrès techniques vers l'obtention des résultats escomptés et les indicateurs au niveau RER seront suivis sur une base continue et ensuite formellement à la fin de chaque exercice biennal.
- C.6.3. La direction recevra une mise à jour des résultats à tous les niveaux, notamment une information financière et une information sur l'état d'avancement de la livraison des produits et services. Cet état d'avancement est une évaluation des progrès et des risques tout le long de la fourniture des produits ou résultats. A cette fin, l'information sur la gestion : a) sera suivie régulièrement, et b) sera cumulée en amont des produits et des services et évaluée le long de deux dimensions qui sont reliés au cadre de redevabilité : le cadre RBM (chaîne de résultats) et les résultats (information sur les produits et services).
- C.6.4. Les comptes rendus périodiques sur la performance, le suivi et l'évaluation (PSE) permettront de faire un examen de la mise en œuvre programmatique et financière par résultat escompté, unité et fonds. L'information programmatique et financière à jour sur les plans de travail biennaux et les budgets sera disponible pour soutenir la prise de décision et le suivi.

## **D. Financement de l'Organisation**

### ***D.1. Conserver la crédibilité et la confiance***

**Maintenir la crédibilité et la confiance avec les États Membres et les donateurs grâce à une meilleure transparence du financement de l'Organisation.**

- D.1.1. Politiques financières : l'OPS doit préparer des états financiers sur une base annuelle qui sont conformes aux Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) et aux Règlements financiers et Règles de gestion financière du BSP.
- D.1.2. Les revenus sont reconnus en fonction d'un accord signé pour permettre la mise en œuvre ponctuelle des activités programmatiques. Dans le cas d'accords pluriannuels, le solde non dépensé de l'accord sera traité comme un revenu reporté et mis à la disposition des activités de mise en œuvre des périodes financières ultérieures.
- D.1.3. Les coûts de soutien aux programmes (CSP) seront obtenus sur la base des dépenses provenant des contributions volontaires. Le Fonds des coûts de soutien aux programmes (PX) sera augmenté par les recettes générées par les CSP.
- D.1.4. Les affectations ne seront pas distribuées en excès du montant total disponible dans le Fonds des coûts de soutien aux programmes (PX), en fonction des recettes effectives et non des projections.
- D.1.5. Les dépenses ne peuvent pas dépasser le montant alloué.
- D.1.6. La politique de reconnaissance des dépenses se conformera aux normes IPSAS. Les biens ou services seront enregistrés comme dépenses au moment de la livraison.
- D.1.7. Les dépenses remboursables, montants que des tierces parties doivent à l'OPS, sont traitées comme des créances jusqu'à la réception des fonds.
- D.1.8. Comptabilité du Fonds – le BPS doit présenter des états financiers par fonds (budget ordinaire (BO), contributions volontaires (CV), autres). Les transactions entre les fonds qui entraînent un double emploi des recettes ou des dépenses doivent être éliminées des rapports financiers.

- D.1.9. La position de trésorerie, les investissements, les biens fixes, les charges à payer et autre passif doivent être séparés par fonds financier/comptable.
- D.1.10. Les actifs fixes achetés au dessus du seuil d'importance relative doivent être capitalisés et amortis. Les budgets des projets doivent comporter la valeur du bien au moment de l'achat.
- D.1.11. Chaque bien doit être assigné au responsable avec un emplacement assigné.
- D.1.12. Les contributions en nature doivent être enregistrées à leur juste valeur.
- D.1.13. Les instruments financiers négociables seront enregistrés à leur juste valeur. Un examen périodique sera fait des investissements à provisionner.
- D.1.14. De solides contrôles internes et une bonne transparence sont nécessaires pour vérifier que l'OPS reçoive une opinion d'audit non qualifiée sur son rapport financier.
- D.1.15. Des rapports financiers certifiés pour les donateurs seront préparés conformément aux termes de l'accord, sur la base de la comptabilité de caisse (sur la base encaissement-décaissement). Par ailleurs, une autre option serait celle du rapport financier aux donateurs sur la base de la comptabilité d'exercice (comptabilité des engagements).

## ***D.2. Stabilité financière à long terme***

### **Stabilité financière à long terme de l'Organisation**

- D.2.1. La planification et les comptes rendus financiers devront relier l'information au Budget-Programme et aux responsabilités organisationnelles. L'information pour la planification financière provenant de toutes les sources de fonds sera disponible sur une base intégrée. Le BSP doit compiler des rapports répondant aux besoins réglementaires, gestionnaires et opérationnels.
- D.2.2. Les transactions financières effectuées en différentes devises seront autorisées. Ces transactions seront traduites dans la devise fonctionnelle (dollar américain). L'actif et le passif seront évalués périodiquement.

- D.2.3. Conformément aux Normes comptables internationales du secteur public, des fonds seront gardés pour le passif futur connu. Les charges à payer seront séparées par congés annuels, primes d'éducation, congés dans les foyers, assurance-maladie du personnel et coûts de rapatriement.
- D.2.4. Une réserve pour créances douteuses sera établie pour les contributions volontaires. (Par exemple, cette réserve sera financée par les revenus des Coûts de soutien aux programmes et sera ajustée périodiquement en fonction de l'encours de la dette). Les créances irrécouvrables seront également prélevées sur les revenus des coûts de soutien au programme et seront indiquées dans le rapport financier.
- D.2.5. A la fin de la période budgétaire biennale, le solde non dépensé de la portion financée des dotations du budget ordinaire sera transféré à un compte d'excédent budgétaire. La disposition de ces fonds sera déterminée conformément aux Règlements financiers.
- D.2.6. A l'expiration d'un accord financé par des contributions volontaires, tout solde non dépensé sera retourné au donateur à moins qu'il n'existe un accord écrit permettant au BSP de transférer les fonds non utilisés à un autre projet ou à une autre période financière.
- D.2.7. Le budgetaire biennal suivant doit être rendu disponible lors de la période financière courante afin de pouvoir engager les fonds pour des contrats/services qui seront fournis lors de la période biennale suivante.
- D.2.8. Les gains des investissements seront alloués aux fonds ou projets désignés par le Directeur en fonction des soldes de trésorerie de fin de mois.

### ***D.3. Opérations efficaces***

#### **Opérations efficaces pour mobiliser/utiliser les fonds**

- D.3.1. Les contributions et les fonds spéciaux hors projets seront octroyés à l'unité appropriée en utilisant une même procédure harmonisée, quelle que soit la source.
- D.3.2. Le financement des plans de travail biennaux sera démarré et géré par les unités respectives.
- D.3.3. Les données sur les dépenses seront disponibles sur l'ensemble du BSP en temps réel pour les transactions financières. Si nécessaire, les unités aux niveaux régional, sous-régional et national auront également accès à

tous les détails sur les dépenses. Des recherches pourront être sur les sources des transactions et des mesures adéquates seront prises pour protéger l'information confidentielle.

- D.3.4. Une information financière intégrée sera disponible sur l'ensemble du Bureau. Cette information concerne les diverses dimensions, notamment les groupements par niveaux régional, sous-régional et national.
- D.3.5. Les coûts relatifs au personnel, dont les salaires, les ajustements de poste, les primes d'éducation, les frais de déplacement, l'assurance-maladie et les pensions retraite du personnel seront prélevés sur le projet concerné en fonction des charges entières associées aux postes respectifs. Les salaires et indemnités seront alignés sur le Système commun des salaires et indemnités des Nations Unies et sur les coûts établis par l'analyse des charges à payer par le BSP.
- D.3.6. Les procédures financières seront harmonisées sur l'ensemble du BSP. Le Bureau appliquera la « meilleure pratique » courante en ce qui concerne les procédures financières de tous les endroits réunis.
- D.3.7. Les factures seront payées dans la même monnaie que celle dans laquelle est libellé l'ordre d'achat. Les ordres d'achat seront payés avec la même monnaie du contrat. Dans des situations d'exception, sera permise une certaine souplesse pour changer la monnaie.
- D.3.8. Lorsque les coûts peuvent être clairement identifiés (par exemple les fournitures et l'impression), ils seront facturés directement à l'unité qui bénéficie des produits et services fournis.
- D.3.9. Tous les contrats ou achats de biens/services (y compris les contrats hors personnel) seront conclus selon la politique de reconnaissance des dépenses (principe de livraison).
- D.3.10. Le remboursement des dépenses, y compris les allocations hors salariales du personnel, sera traité et effectué en utilisant la même procédure harmonisée.

#### ***D.4. Gestion et opérations de trésorerie***

##### **Vérifier une gestion et des opérations de trésorerie, sûres et efficaces, conformes aux principes acceptés de gestion des investissements.**

- D.4.1. Des projections seront disponibles sur la situation de trésorerie et les réserves de devises. Les comptes rendus en ligne appuient la concentration des capitaux évitant ainsi la perte de revenus suite à un argent oisif. Le contrôle des risques opérationnels liés aux investissements et réserves de devises étrangères sera facilité par les comptes rendus en ligne servant à l'examen de gestion basé sur des projections détaillées de situation de trésorerie. Des données générales sur les opérations bancaires mondiales seront disponibles centralement et viendront appuyer une gestion analytique plus efficace des relations bancaires.
- D.4.2. Tous les dossiers de paiement iront directement dans de registres auxiliaires, des comptes clients ou salaires jusqu'aux banques, après approbation du Trésor.
- D.4.3. Toutes les transactions dans une devise autre que le dollar américain seront converties à la date de transaction en utilisant le taux de change en cours des Nations Unies. Les soldes de l'actif et du passif en fin de mois seront réévalués en utilisant le taux des NU en vigueur le premier jour du mois suivant.
- D.4.4. Gains et pertes suite au taux de change : 1- Achat – Les gains et pertes des taux de change encourus à partir du moment où l'ordre d'achat a été créé jusqu'au moment où la facture a été reçue et enregistrée dans les systèmes d'achat et de financement de l'Organisation seront imputés directement au projet. Les gains et pertes suite au taux de change, provenant de toutes les sources de taux de change applicables à partir du moment où la facture est comptabilisé dans les comptes débiteurs jusqu'au moment où la facture est acquittée seront gérés centralement. 2. Les comptes créditeurs -la valeur constante du dollar des arriérés de paiement sera imputée directement.

## **E. Composition du personnel de l'Organisation**

### ***E.1. Alignement des ressources humaines***

#### **Ressources humaines alignées sur les plans stratégiques et opérationnels de l'Organisation.**

- E.1.1. Pour fournir les résultats escomptés de leurs programmes, les responsables doivent formuler un plan RH relié au PTB à jour, représentant la position et les composantes du personnel dans le plan de travail biennal.
- E.1.2. Le Plan des RH contient des positions et des affectations qui seront définies par fonction. Il déterminera clairement le rôle, la nature, la durée, les fonctions, les tâches et les compétences nécessaires et il indiquera par ailleurs l'information reliant le plan RH à la chaîne de résultats et plans de travail.
- E.1.3. Le plan des RH sera budgétisé en fonction des coûts standard et réconciliés avec les budgets approuvés. Les membres du personnel seront nommés à des positions en fonction du financement disponible. Les autres personnels seront uniquement budgétisés par rapport aux coûts des produits et des services.
- E.1.4. Avec la direction et l'assistance du conseiller des RH, le manager devra :  
a) définir, par le biais du Plan des RH, les mesures se rapportant aux priorités du recrutement, les activités de reclassement, l'administration du contrat et les changements dans le statut du personnel, 2) suivre et modifier le Plan des RH pour l'adapter aux changements dans les priorités programmatiques, le financement et la disponibilité du personnel.
- E.1.5. Les arrangements contractuels concernant le personnel (par exemple, les postes fixes et les nominations temporaires) et ceux hors personnel (par exemple, ministère, SSA, CLT, Agence, etc.) répondront aux besoins programmatiques et opérationnels de l'Organisation.

## ***E.2. Aptitudes et compétences du personnel et des équipes***

### **Alignement entre les aptitudes et compétences du personnel et des équipes et les aptitudes et compétences nécessaires pour produire les résultats escomptés.**

- E.2.1. Les compétences seront intégrées dans les processus des RH pour constituer une partie intégrante de la planification, du recrutement, de l'apprentissage-développement, de la performance du personnel et des activités de réaffectation.
- E.2.2. Des fichiers de candidats seront créés et maintenus pour faciliter la sélection et le recrutement.
- E.2.3. Avec l'assistance et sous la directive du conseiller des RH, le manager vérifiera par l'intermédiaire du recrutement et de la sélection que tout le personnel dispose des aptitudes et compétences dont l'Organisation a besoin.
- E.2.4. Les managers doivent vérifier que les aptitudes et les compétences du personnel existant seront constamment mises à jour et renforcées grâce au contrôle de performance, à l'apprentissage-développement.
- E.2.5. Les besoins en apprentissage, au niveau central et au niveau des programmes, seront alignés sur les objectifs stratégiques et opérationnels qu'ils soutiendront au sein de l'Organisation.
- E.2.6. L'évaluation de la performance permettra aux responsables d'évaluer le personnel par rapport aux objectifs et compétences convenus ainsi qu'aux besoins de développement spécifiés.
- E.2.7. Les possibilités d'avancement de carrière, y compris les rotations et la mobilité, donnera au personnel les moyens de planifier, d'organiser et de d'atteindre des buts personnels de développement de carrière dans un contexte favorable.
- E.2.8. Pour faciliter l'affectation du personnel, une information sera mise à la disposition des décideurs sur les positions, la disposition du personnel aux fins de rotation de mobilité ainsi que sur les compétences du personnel.

### ***E.3. Conditions de services et mécanismes contractuels***

**Les conditions de services et mécanismes contractuels sont appliqués de manière uniforme sur l'ensemble de l'Organisation.**

- E.3.1. Les différents types de contrat seront alignés sur la nature et la durée de la fonction.
- E.3.2. Les conditions de services, habilitations et allocations se fonderont sur le type de contrat, la durée et l'emplacement de l'affectation et le statut du personnel concernant la famille à charge et l'éligibilité internationale.
- E.3.3. Les exceptions au règlement du personnel ou aux politiques régissant les conditions de services ou les accords contractuels seront saisies et suivies.

### ***E.4. Habilitation des managers et du personnel***

**Donner aux managers et au personnel les moyens de devenir plus efficaces grâce à l'accès à l'information, aux procédures simplifiées et à la délégation des responsabilités.**

- E.4.1. Les procédures des ressources humaines seront harmonisées et simplifiées pour soutenir l'administration centralisée et décentralisée.
- E.4.2. La prise et modification de mesures de RH seront décentralisées dans la mesure du possible au niveau des managers et du personnel tout en répondant à une procédure efficace des RH, au cadre général de redevabilité, à la délégation des pouvoirs et au Plan de RH autorisé.
- E.4.3. Le personnel sera en mesure de consulter et de mettre à jour ses données personnelles et d'avoir accès à l'information sur ses droits et allocations. Les données personnelles mises à jour par le personnel seront validées le cas échéant.
- E.4.4. Les managers auront accès à l'information pertinente sur le personnel et le travail concernant le personnel qui entre dans leur responsabilité.
- E.4.5. Les managers et le personnel devront rendre compte des mesures de RH pour lesquelles ils sont responsables et qui entrent dans leur pouvoir.

- E.4.6. Le manager des RH suivra les mesures de RH prises par les managers et le personnel pour vérifier qu'elle sont conformes au Règlement du personnel et politiques et procédures connexes.
- E.4.7. Le personnel dans les bureaux de pays et les centres responsables de mesures de RH (PWR, administrateurs et points focaux des RH) recevront la formation et l'information nécessaires pour exécuter efficacement ce rôle.

### ***E.5. Saisie et maintien des données sur les ressources humaines***

#### **Saisie et maintien des données sur les RH.**

- E.5.1. Les données servant à exécuter et conférer les droits et allocations et/ou servant à la gestion des contrats et qui brossent le tableau de tout le personnel du BSP seront saisies et maintenues le cas échéant pour toutes les personnes travaillant au BSP, quels que soient la durée ou le type de la position.
- E.5.2. L'information de contact en cas d'urgence pour tout le personnel sera saisie et maintenue disponible.
- E.5.3. Les données sur le personnel seront traitées de manière confidentielle et respectueuse et l'accès sera donné tel qu'autorisé.
- E.5.4. L'information sera saisie et maintenue pour soutenir les comptes rendus demandés par les Organes directeurs, l'OMS et l'ONU.

## **F. Soutien opérationnel – Versement des salaires**

### ***F.1. Versement dans les délais indiqués des salaires et indemnités***

**Pour payer tous les membres du personnel du BSP, à échelle internationale, à temps et avec exactitude.**

- F.1.1. Le service des salaires administrera les calculs et versement des salaires à tous les membres du personnel, de postes fixes ou d'affectations

temporaires, conformément au Règlement du personnel de l'ONU et du BSP.

- F.1.2. La gamme de personnes inscrites au registre des salaires englobera le maximum possible de types de personnes.
- F.1.3. Le service des salaires sera responsable du paiement correct des éléments salariaux, y compris les heures supplémentaires et versement rétroactif, ainsi que des déductions volontaires et involontaires des salaires. Les règlements actuels internationaux pour les indemnités seront suivis s'ils sont applicables.
- F.1.4. Le service des salaires examinera et versera les indemnités dans de multiples devises et effectuera le paiement dans de multiples devises, conformément à la politique de l'ONU et de l'ICSC.
- F.1.5. Les membres du personnel auront accès à une avance salariale, conformément au Règlement du personnel.
- F.1.6. Le service des salaires fixera le versement des salaires du personnel sur une base donnée mensuelle à tel jour et effectuera de manière ponctuelle le paiement de tous les montants spéciaux.
- F.1.7. Le service des salaires pourra traiter indépendamment les catégories logiques du personnel indépendamment de l'emplacement géographique.

## ***F.2. Gestion efficace du service des salaires***

### **Pour une gestion efficace du service des salaires.**

- F.2.1. L'administration des salaires sera facilitée par le biais d'une seule saisie (rétroactif, heures supplémentaires, en date actuelle et future) et un seul stockage de données ainsi que par un versement des paiements sur la base des conditions réglementaires, sauf s'il en est notifié autrement.
- F.2.2. Les données seront validées aussi proches que possible de leur source pour améliorer la qualité des données.
- F.2.3. L'administration des salaires sera facilitée par le biais de l'informatisation des processus standard (en utilisant des calculs informatiques et des interfaces automatiques) chaque fois que c'est approprié.

### ***F.3. Capacité de réponse aux clients du service des salaires***

**Etre en mesure de répondre aux besoins des membres du personnel et autres clients du service des salaires.**

- F.3.1. Avoir une vue consolidée des transactions financières de chaque membre du personnel avec l'Organisation.

## **G. Soutien opérationnel – Achat et approvisionnement**

### ***G.1. Fourniture de services d'achat pour les États Membres***

**Apporter une coopération technique et des services d'achat et d'approvisionnement aux États Membres pour qu'ils puissent améliorer la santé de leur population et maintenir la santé de leur population à un niveau optimal.**

- G.1.1. En tant qu'organisation internationale intergouvernementale, l'OPS apporte des services pour l'achat de biens et services pour ses États Membres.
- G.1.2. Les mécanismes suivants entrent dans les services d'achat : mécanisme d'achat remboursable, Fonds renouvelable pour l'achat de vaccins et Fond renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique (SP).

### ***G.2. Une seule solution d'achat et d'approvisionnement***

**Une seule solution d'achat sur l'ensemble du Bureau sanitaire panaméricain.**

- G.2.1. Les achats seront vus comme un tout, y compris les achats des biens et services, fournis à échelle interne ou externe et qui peuvent être achetés aux niveaux régional, sous-régional ou national.
- G.2.2. Les contrats de services comprennent les services fournis par des institutions et des personnes qui n'ont pas aux indemnités accordées aux employés.

### ***G.3. Une approche prospective aux achats***

**Une approche prospective aux achats repose sur la planification prévisionnelle vérifiant que les acquéreurs professionnels cherchent avant tout à obtenir la « meilleure valeur » pour l'OPS et passent moins de temps à réagir aux demandes ponctuelles.**

- G.3.1. Des projections de la demande seront faites par les managers des unités conjointement avec le Service des achats pour tenir compte des produits indispensables à la réalisation de la mission de l'Organisation, des produits de haut volume et de la demande globale consolidée.
- G.3.2. Les fournisseurs seront choisis en fonction de l'évaluation technique de la qualité de leurs produits et services, de leurs coûts et autres critères relatifs aux achats (pré-qualification des vendeurs, délais de livraisons et réputation des vendeurs).
- G.3.3. Des accords globaux seront conclus avec des fournisseurs approuvés au préalable pour répondre adéquatement aux projections de la demande.
- G.3.4. Des capacités seront mises en place permettant à l'utilisateur final de lancer une demande et au service d'achat de prendre les mesures nécessaires pour y répondre, ce qui facilitera le processus.
- G.3.5. La fonction achats devra négocier, émettre et administrer les contrats et apportera également des directives sur le processus d'achat et les responsabilités connexes.

### ***G.4. Pour l'efficacité de l'approvisionnement***

**Un approvisionnement efficace sera garanti pour (a) les unités régionales du BSP (Siège), (b) les unités sous-régionales du BSP, (c) les unités nationales du BSP, et (d) les autorités sanitaires des gouvernements membres et les institutions relevant de leur compétence.**

- G.4.1. Harmoniser et simplifier les divers processus d'achat/approvisionnement autour d'un modèle qui centralise les tâches d'administration et de soutien pour les achats internationaux. Décentraliser les demandes et l'achat local aux niveaux de pouvoir correspondants.
- G.4.2. En cas d'urgence, appliquer des procédures d'achat spéciales.

- G.4.3. Les achats répondront aux besoins programmatiques et se conformeront au Règlement financier. Les processus d'achat seront entièrement intégrés aux processus financiers et, le cas échéant, aux procédures d'inventaire et biens fixes, reconnaissant que tout l'approvisionnement démarre par un PTB.
- G.4.4. Fournir une base unique de départ facile à utiliser, en self-service, pour les utilisateurs, facilitant les fonctions de demande, d'approbation et de suivi.
- G.4.5. Les utilisateurs seront équipés de la capacité nécessaire pour suivre le statut des transactions qu'ils ont démarrée et/ou approuvée et une procédure efficace sera adoptée pour soulever des questions face à de telles transactions.
- G.4.6. L'expédition et la livraison, fonctions qui n'entrent pas vraiment dans la portée du BSP, n'en sont pas moins d'importance critique pour que les produits arrivent à temps aux programmes de santé. L'expédition sera administrée par les fournisseurs chaque fois que possible et gérée par l'unité d'approvisionnement dans les autres cas.

## **H. Soutien opérationnel– Inventaire**

### ***H.1. Inventaire***

#### **Opérations d'inventaire**

- H.1.1. Des processus opérationnels se rapportant à l'inventaire seront mis en place en coordination avec les unités des Services généraux, Finances et Approvisionnement, puisque chacune de ces unités assume un rôle important au niveau de l'inventaire.
- H.1.2. L'inventaire des biens physiques sera utilisé : 1) pour le contrôle physique, tel que nécessaire et tel que spécifié par l'unité des Services généraux, 2) pour suivre la valeur des biens en réponse aux besoins financiers de l'Organisation, y compris l'amortissement, et 3) pour aider à la planification pour le cycle de remplacement de certains biens.
- H.1.3. Le système d'information pour la gestion doit tenir compte des différentes règles associées au but et à l'utilisation de la fonction de l'inventaire et de la gestion des stocks.

## **I. Soutien opérationnel – Gestion des connaissances et communications**

### ***I.1. Gestion des connaissances et communications***

#### **Gestion des connaissances et communications**

- I.1.1. L'information sanitaire sera traitée comme un bien public régional qui est essentiel au développement économique et social et à une société juste, équitable et en bonne santé. Le BSP appliquera la philosophie de l'accès ouvert à tout le contenu électronique que possède l'Organisation.
- I.1.2. L'information aidant les décideurs de la Région sera prioritaire et on encouragera le transfert d'une technologie adéquate dans la pratique des soins de santé, qui se prête facilement à l'adaptation et à l'utilisation par les agents de santé de divers niveaux dans les États Membres.
- I.1.3. Les connaissances et l'information nécessaires pour répondre aux besoins des États Membres seront partagées et communiquées pour traiter les problèmes prioritaires touchant à leur population et soutenant la Santé pour tous. Cette information traitera souvent de thèmes ou publics cibles, couverts et non couverts par des canaux commerciaux. L'information sera communiquée à ceux qui en ont le plus besoin dans les pays en développement.
- I.1.4. Les médias imprimés, audiovisuels et électroniques seront utilisés pour publier et diffuser l'information. Le Web deviendra un outil clé pour faire progresser le partage d'information et adopter continuellement de nouvelles méthodes et technologies.
- I.1.5. La production et le fonctionnement décentralisés des sources d'information, connectées par le biais de réseaux à l'accès direct et universel et exemptes de restrictions géographiques ou programmatiques, seront encouragés à l'instar de la Bibliothèque de santé virtuelle de l'OPS.
- I.1.6. L'information sera diffusée dans les langues officielles de l'OPS, surtout l'espagnol et l'anglais, et la traduction dans d'autres langues sera encouragée le cas échéant.

- I.1.7. Les liens et l'interopérabilité entre les sources d'information concernées par la santé publique, à l'intérieur et à l'extérieur du Bureau, seront encouragés et étendus le cas échéant.
- I.1.8. La production décentralisée des produits d'information spécifiques sera encouragée lorsque ces produits sont de la meilleure qualité possible et sont conformes aux procédures efficaces par rapport aux coûts.
- I.1.9. Le personnel technique du BSP collaborera avec les pays pour renforcer leurs politiques de gestion et de communication des connaissances ainsi que leurs capacités à réaliser la Santé pour tous.
- I.1.10. Les propositions de nouvelles publications techniques seront examinées et triées par un comité des publications du BSP pour s'assurer que ces publications sont conformes aux politiques de l'OPS, reflétant ses priorités et répondant aux besoins des États Membres. Ces publications auront fait l'objet d'un examen collégial et comporteront une information qui a toutes les chances d'être pertinente à long terme.
- I.1.11. Les manuscrits acceptés aux fins de publication seront soumis à une édition et révision technique rigoureuses selon les normes de l'industrie pour vérifier que la publication finale soit de la meilleure qualité possible, tant du point de vue technique que de la rédaction.
- I.1.12. Le contenu publié par le BSP sera classé et indexé en utilisant la taxonomie officielle de l'OPS.

## **J. Soutien opérationnel – Gestion des voyages**

### ***J.1. Planification des voyages et des réunions***

#### **Planifier à l'avance les voyages et réunions.**

- J.1.1. Tous les plans de voyage du personnel seront enregistrés par le membre du personnel (généralement trois mois à l'avance ou dès que le voyage est planifié), approuvés, liés à un plan de travail et, si approprié, liés à une réunion programmée.
- J.1.2. L'unité de gestion des ressources humaines (HRM) détermine et administre les politiques et les procédures concernant les voyages statutaires, tels que définis dans le Règlement du personnel. Les voyages statutaires seront enregistrés par le membre du personnel ou le département d'origine et seront approuvés et reliés au plan de travail. Les

frais de ces voyages seront inscrits mensuellement comme une dépense salariale.

- J.1.3. Les politiques et procédures pour les voyages non statutaires seront coordonnées parmi les unités responsables des différents aspects de ce voyage.

## ***J.2. Suivre le statut des voyages***

**Les membres du personnel et les managers pourront suivre le statut de leur propre voyage, les demandes de voyage de leur personnel et tous les voyages à un emplacement donné.**

- J.2.1. Une vue consolidée de tous les voyages des postes d'affectation sera disponible pour toutes les unités du BSP.
- J.2.2. La procédure de gestion des divers types de voyage des postes d'affectation et voyages statutaires sera simplifiée et harmonisée.
- J.2.3. Les systèmes informatisés consacrés aux voyages permettront aux contractants individuels se déplaçant pour le compte du Bureau de consulter dans leur contrat leurs plans de voyage expliquant les coûts. Les contractants de services individuels seront responsables de prendre leurs propres arrangements de voyage.
- J.2.4. Les systèmes informatisés consacrés aux voyages permettront au manager de l'unité d'autoriser et d'approuver le voyage pour le membre de son personnel qui a fait la demande d'un tel voyage. Une certification par le responsable du budget du voyage sera demandée si ce responsable n'est pas le manager de la même unité. Les responsables des unités dans les pays doivent être mis au courant de tous les voyages à leur pays de responsabilité avant un tel voyage.
- J.2.5. Les membres du personnel, le personnel temporaire et les participants auront accès à une avance ou à une carte de crédit de l'OPS, suivant leur statut au sein du BSP, avant que ne commence le voyage.
- J.2.6. A la fin du voyage, le membre du personnel présentera un compte rendu électronique au répertoire central qui sera chargé de cerner les variations entre les voyages prévus et les voyages effectifs. Tout paiement supplémentaire sera calculé et comptabilisé par voie informatique. Les managers des unités (ou équivalent) sont responsables de vérifier que le voyage du membre du personnel est terminé ou changé et que les comptes rendus de voyage sont préparés et présentés dans les délais indiqués.

- J.2.7. Les voyages seront effectués sur la base de contrats négociés à l'avance (hôtels et tarifs s'ils sont disponibles).
- J.2.8. Les voyages seront pleinement intégrés à la gestion des programmes, aux achats, aux finances, au RH, aux services médicaux et au contrôle de sécurité reconnaissant que tous les déplacements partent d'un plan de travail biennal.

## **K. Soutien opérationnel – Gestion des réunions**

### ***K.1. Gérer les réunions***

**La gestion des réunions s'assurera que toute l'Organisation est au courant de ces réunions et que les voyages qui y sont associés sont coordonnés.**

- K.1.1. La gestion des réunions techniques et des voyages connexes entre dans les activités fondamentales de l'OPS.
- K.1.2. Les plans des réunions techniques seront enregistrés dès qu'ils sont formulés et seront reliés au plan de travail pertinent.
- K.1.3. Une liste consolidée des réunions techniques enregistrées sera disponible pour toutes les unités du BSP.
- K.1.4. Les unités qui organisent les réunions sont responsables de la coordination de tous les aspects de telles réunions, y compris les voyages qui y sont liés.

## **L. Soutien opérationnel – Gestion des archives**

### ***L.1. Gestion des archives***

**Gestion des archives.**

- L.1.1. Les archives seront gérées selon les politiques, règles et procédures établies traitant le cycle de vie complet des documents, dont la rétention, le retrait, la conservation permanente et l'élimination.

- L.1.2. L'objectif général de la gestion intégrée des archives de l'OPS est le suivant : a) gérer et préserver l'intégrité des dossiers et archives d'une manière accessible, compréhensible et sous forme utilisable tant qu'ils continuent d'avoir une utilité ou valeur, conformément au plan de rétention des dossiers, et b) de les rendre disponibles sous un format approprié.
- L.1.3. La modernisation du système d'information pour la gestion du Bureau sanitaire panaméricain comprendra un volet gestion des archives faisant que les archives et dossiers sont gérés et accessibles aux fins de recherche pour toutes les unités du BSP et ses partenaires dans le monde entier (si une telle consultation des archives est appropriée).
- L.1.4. La gestion des archives vérifiera l'intégrité des documents et archives venant soutenir l'utilisation correcte d'une telle information, la supervision, la responsabilisation et les audits nécessaires.
- L.1.5. La gestion des archives au sein du système d'information pour la gestion du Bureau sanitaire panaméricain s'assurera de l'accessibilité des documents en tout vérifiant par ailleurs que soient respectées les conditions de confidentialité. Les archives confidentielles seront gardées en toute sécurité et le degré de sécurité reflètera la sensibilité et l'importance du contenu.
- L.1.6. Lorsque les archives subissent les changements dus à la technologie, les preuves gardées resteront authentiques et exactes.
- L.1.7. Les archives seront gardées, dans la mesure du possible, sous forme électronique afin de faciliter leur gestion, vérification, approbation et accessibilité et elles seront intégrées dans les divers systèmes venant soutenir les procédures administratives.
- L.1.8. Le Bureau développera et maintiendra la capacité technique de saisir, préserver, décrire, accéder et éliminer les documents et dossiers électroniques.
- L.1.9. Le stockage redondant des documents sera éliminé.

## **M. Soutien opérationnel – Technologie de l'information**

### ***M.1. Les TIC : un allié précieux***

**Gérer les technologies de l'information et de la communication (TIC) au sein du BSP comme un allié précieux appuyant la réalisation du programme global de l'Organisation.**

- M.1.1. Une fonction de gouvernance de la technologie de l'information (TI) apportera des directives vérifiant que les services d'information et de technologie apportent la valeur souhaitée pour soutenir les besoins programmatiques et administratifs de l'OPS d'une manière durable et abordable. Conformément aux catalogues de services, aux niveaux convenus de services et procédures de gouvernance durables, les parties concernées auront une bonne compréhension de : a) ce que l'on peut attendre de l'unité de la technologie et des services de l'information aux niveaux régional, sous-régional et national, b) la manière dont les coûts sont distribués et financés, et c) des initiatives que vient soutenir l'unité de la technologie et des services de l'information.
- M.1.2. Les unités opérationnelles seront aidées par l'unité de la technologie et des services d'information afin de mener à bien leur mission grâce à l'application novatrice et efficace par rapport aux coûts des TIC. La mise en œuvre des services et produits des TIC répondra aux priorités et besoins organisationnels fixés par les responsables.

### ***M.2. Coût-efficacité des services des TIC***

**Accroître le coût-efficacité avec lequel sont fournis les services TIC du BSP**

- M.2.1. L'infrastructure des TIC, l'architecture de l'application, les procédures de gestion des TIC et les services partagés des TIC seront simplifiés et consolidés, si c'est recommandé du point de vue technique, administratif et économique. L'unité des services et de la technologie de l'information continuera à répondre avec souplesse et efficacité aux besoins de l'Organisation et lui apportera l'engagement actif demandé.
- M.2.2. L'utilisation du self service pour la fourniture des services de TIC sera encouragée et augmentée chaque fois que c'est approprié.
- M.2.3. Les procédures opérationnelles continueront à être informatisées par le biais de l'introduction de systèmes qui diminuent la nécessité de faire

appel aux interventions humaines, réduisent les coûts de transaction, augmentent la vitesse ou garantissent l'exécution constante.

- M.2.4. L'unité des services et de la technologie de l'information profitera d'une informatisation à faible coût pour réduire les coûts des opérations des TIC, par exemple la consolidation des centres de données et opérations dans les emplacements plus économiques, tout en répondant aux niveaux convenus de services.

### ***M.3. Continuité et intégrité des services des TIC***

- M.3.1. L'unité des services et de la technologie de l'information sera le gardien des biens d'information de l'OPS, veillant fidèlement à la confidentialité, à l'intégrité et à la disponibilité de l'information de l'OPS, conformément à la Politique de sécurité de l'information de l'OPS.
- M.3.2. Les détenteurs, au sein de l'OPS, d'accords avec des organisations de l'extérieur seront responsables de vérifier que les systèmes qui ne sont pas hébergés par le BSP répondent aux conditions contractuelles.
- M.3.3. L'unité des services et de la technologie de l'information devra établir un niveau approprié de continuité opérationnelle de la fourniture des services TI répondant aux attentes institutionnelles et tenant compte de la tolérance aux risques et de l'aspect abordable du coût.

## **N. Supervision et responsabilisation**

### ***N.1. Sécurité de l'information***

#### **Sécurité de l'information.**

- N.1.1. L'information est un bien qui détient de la valeur pour l'Organisation et qui doit être protégé adéquatement.
- N.1.2. La sécurité de l'information doit être intégrée à la stratégie opérationnelle générale du BSP.
- N.1.3. Le but de la sécurité de l'information est de garantir la confidentialité (accessible uniquement pour les utilisateurs autorisés), l'intégrité (ne peut pas être modifiée involontairement ou sans autorisation) et la disponibilité (accessible quand c'est nécessaire) de l'information.

- N.1.4. La continuité des systèmes d'information et de l'infrastructure des TI soutenant les services d'importance critique doit être garantie en cas d'interruption du travail de l'Organisation.
- N.1.5. Un aspect essentiel de la sécurité de l'information réside dans la connaissance, par l'utilisateur ou détenteur, de la politique, des procédures et directives de la sécurité de l'information électronique de l'OPS.
- N.1.6. Le BSP assurera une protection préventive des réseaux, des systèmes, des applications de l'information de l'Organisation, par le biais des procédures de gestion de risque.
- N.1.7. Les changements dans les systèmes et informations seront soumis à un audit.
- N.1.8. Les services d'utilisation des systèmes d'information du BSP devront garantir la séparation des fonctions.
- N.1.9. Les propriétaires des systèmes d'information auront le pouvoir de décider qui a accès à l'information et à quel type d'information.

## ***N.2. Audit***

- N.2.1. L'information comptable et opérationnelle sera entièrement disponible pour les auditeurs pour faciliter la supervision et l'audit des fonctions comptables.
- N.2.2. Le système permettra l'identification et le suivi des audits aux fins de transactions et autres informations.
- N.2.3. Un intérêt renouvelé à la gestion et à la responsabilisation accompagnera la transition, de l'approbation préalable des transactions à l'examen a posteriori.

## ***N.3 Evaluation indépendante***

- N.3.1. L'Organisation fournira le type d'information nécessaire pour l'évaluation indépendante.
- N.3.2. L'évaluation doit être indépendante de la mise en œuvre des programmes.
- N.3.3. L'évaluation doit être exempte du conflit d'intérêt.
- N.3.4. La méthodologie d'évaluation doit être transparente.

## **O. Glossaire**

### **Achats**

Les achats décrivent collectivement les produits et les services acquis par l'Organisation pour soutenir la réalisation de ses buts.

### **Bureau**

Bureau se rapporte au Bureau sanitaire panaméricain (BSP).

### **Coordinateur de projet (AMPES)**

Un coordinateur de projet AMPES est une personne assignée à un projet AMPES. Cette personne est responsable de la réalisation de tous les produits et services du projet qui lui est confié. Ce coordinateur aura le pouvoir d'octroyer et de dépenser le budget associé au projet qui lui est assigné.

### **Créance douteuse**

Une créance douteuse est une dette due à l'Organisation pour laquelle il n'existe aucune chance de recouvrement. Les créances douteuses représentent la portion des comptes clients qui ne sont plus recouvrables.

### **Corporate Management System (CMS) ou Système de gestion institutionnelle**

Le CMS est actuellement le système d'information pour la gestion du Bureau sanitaire panaméricain (SIG/BSP). Prière de se rapporter au SIG/BSP pour une définition plus complète.

### **Flux de travail électronique**

Un flux de travail électronique est un ensemble de processus qui guident un ou plusieurs utilisateurs tout au long d'une procédure plus globale. Les flux de travail intègrent généralement différents sous-processus en fonction de conditions différentes. S'il s'agit d'un document, il n'existe qu'un seul exemplaire du document (sous forme électronique, stocké centralement) et lorsque de multiples approbations sont nécessaires, chaque demandeur reçoit le document dans l'ordre approprié. Les flux de travail électronique simplifient généralement les processus administratifs et améliorent l'intégrité des données.

### **Fonction fondamentale**

Le Plan stratégique de l'OPS définit six fonctions fondamentales pour le travail de l'Organisation : (a) leaderships et partenariats, (b) programmes de recherche et gestion des connaissances, (c) normes et standards, (d) politiques factuelles et éthiques, (e) coopération technique, changement et capacité, et (f) suivi et évaluation en santé.

### **Fonction à l'appui**

Les fonctions à l'appui sont les activités réalisées par le BSP en vue d'apporter un soutien essentiel pour mener à bien toutes les responsabilités du Bureau dans le cadre des Objectifs stratégiques 1-14 permettront d'arriver aux résultats escomptés. Les fonctions à l'appui sont celles contenues dans les Objectifs stratégiques 15 et 16 : planification, budget, coordination des ressources, mobilisation des ressources, achats, gestion des ressources humaines, gestion financière, etc.

### **Gestion des archives**

La gestion des archives est la discipline et la fonction organisationnelle liées à la gestion de tels dossiers afin de répondre aux besoins des systèmes opérationnels et comptables et aux attentes de la communauté. Elle suppose a) la gestion de la continuité des archives, de la conception d'un système d'archivage à la fin de l'existence d'une archive, b) la saisie de la documentation complète, exacte, fiable et utilisation de l'activité organisationnelle pour répondre aux conditions juridiques, factuelles et comptables, c) la gestion des archives comme un bien et une ressources d'information et d) la recherche des efficiences et économies dans la gestion des archives grâce à de bonnes pratiques d'archivage. La définition de la Gestion des archives demande qu'on distingue entre archives et non-archives.

Les archives peuvent être vues comme une information détenant une valeur opérationnelle, juridique, fiscale, vitale ou historique. Les archives renferment un matériel qui a) est créé ou reçu par l'OPS en rapport avec sa mission ou pour ses opérations, b) est préservé par l'OPS comme preuves des fonctions, politiques, décisions, procédures, opérations ou autres activités de l'Organisation, ou c) est gardé pour la valeur informative que détiennent de tels dossiers. Il peut s'agir de livres, documents, cartes, photographies ou autre matériel documentaire, quels que soient sa forme physique ou ses caractéristiques. Un dossier peut contenir un ou plusieurs documents et/ou articles à l'appui. Par exemple, un dossier d'obligation pourra inclure le document à force juridique obligatoire et le matériel à l'appui.

L'information sans valeur opérationnelle, juridique, fiscale ou historique ne constitue pas une archive. Dans ces non archives est inclus le matériel privé ou non officiel qui est gardé uniquement aux fins de référence, par exemple, les exemplaires d'information et de documentation, les notes d'accompagnement et les documents personnels. Il n'est guère efficace pour une organisation de garder les non archives au-delà de leur utilité ou valeur.

### **Gestion de programme**

La gestion de programme concerne le processus venant soutenir les activités programmatiques de l'Organisation comprenant la planification, le budget, la coordination et la mobilisation des ressources, la gestion des relations externes et des partenariats ainsi que le suivi et l'évaluation.

### **Gouvernance régionale**

Concerne la procédure mise en place pour vérifier l'adoption de politiques régionales de l'OPS tenant compte des besoins et conditions à tous les niveaux, et coordonnant le cas échéant avec l'OMS.

### **Interopérabilité**

Interopérabilité concerne la capacité qu'ont divers systèmes de travailler ensemble. Elle est décrite généralement en utilisant trois composantes : syntactiques, sémantiques et techniques. *L'interopérabilité syntactique* en logiciel concerne a) la capacité d'échanger des données, b) la capacité de lire et d'écrire des données en utilisant les mêmes formats de fichiers, et c) la conformité aux standards courants, y compris les standards d'interface, par exemple SQL. *L'interopérabilité sémantique* concerne a) les relations et interactions synergiques entre les systèmes, b) la capacité de combiner et/ou réutiliser les éléments d'un système pour qu'ils soient facilement compris par un autre système. *L'interopérabilité technique* concerne l'utilisation de systèmes d'exploitations et plates-formes de communication d'usage courant. Un des aspects problématiques de l'interopérabilité, c'est qu'elle risque de confondre la propriété des systèmes et données.

### **Système de gestion global**

Le Système de gestion global ou Global Management System (GSM) est le système qu'utilise l'OMS pour gérer et intégrer les fonctions fondamentales et les fonctions à l'appui, sur la base d'Oracle E-Business Suite. Le fondement de ce système consiste en une seule base de données intégrée et partagée avec des processus opérationnels harmonisés entre tous les niveaux de l'OMS dans les domaines des ressources humaines, des salaires, du budget, des finances, des achats, des déplacements et de la gestion de programme. Le but du Système de

gestion global est d'éliminer les décalages financiers et les silos d'information en permettant aux pays, régions et sièges de collaborer à une seule base de données.

### **Système de planification et d'évaluation (AMPES) pour la Région des Amériques**

L'Organisation panaméricaine de la Santé (OPS) utilise le Système AMPES (*American Region Planning and Evaluation System*) pour planifier, programmer, suivre et évaluer sa coopération technique en santé. AMPES étaye les processus de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation, créant un lien étroit entre les politiques et les stratégies mises en place par les Organes directeurs de l'OPS et le plan de travail du Secrétariat qui cerne les ressources budgétaires nécessaires.

#### **Unité**

Désigne une unité gestionnaire, programmatique et exécutive du BSP responsable de la formulation et de la mise en œuvre d'un Plan de travail biennal et de son budget connexe.

#### **Management**

Activité utilisée pour atteindre les buts organisationnels par l'intermédiaire de l'application de fonctions comme la planification, l'organisation, l'orientation, le contrôle et le suivi de la performance.

#### **Objectif stratégique**

Les objectifs stratégiques sont les résultats escomptés à long terme du plan stratégique de l'OPS/OMS. L'OPS/OMS dans son intégralité (États Membres et Secrétariat) est engagée à atteindre les Objectifs stratégiques.

#### **Organes directeurs**

Les Organes directeurs sont composés de la Conférence sanitaire panaméricaine et du Conseil directeur (représentant tous les États Membres), du Comité exécutif et du Sous-Comité de programme, budget et administration (SPBA)

#### **Résultat escompté à l'échelle du bureau (REB)**

Un REB est un résultat à moyen terme qu'une unité du BSP s'est engagée à atteindre, tel qu'il est spécifié dans son Plan de travail biennal. Les REB sont des résultats souhaités des produits et des services (production) d'une unité, obtenus généralement de pair avec un États Membre.

### **Résultat escompté à l'échelle de la Région (RER)**

Un RER est un résultat régional à moyen terme que l'Organisation panaméricaine de la Santé s'est engagée à atteindre, tel qu'il est spécifié dans son Plan stratégique. C'est le résultat souhaité du travail de l'OPS, sous l'angle changement ou accomplissement, sur une période à moyen terme. Le RER mène à la réalisation des Objectifs Stratégiques de l'OPS. Parallèlement, les RER permettent d'atteindre les REB stipulés dans le Plan stratégique à moyen terme de l'OMS.

### **Résultat escompté à l'échelle de l'Organisation (REO)**

Un REO est le résultat mondial à moyen terme que l'OMS s'est engagée à atteindre, tel qu'il est spécifié dans son Plan stratégique à moyen terme. C'est le résultat souhaité du travail de l'OMS, sous l'angle changement ou accomplissement, sur une période à moyen terme.

### **Système de management**

Au sens générique, un tel système représente le leadership et le contrôle au sein d'une organisation, comprenant les personnes interagissant avec d'autres personnes et systèmes qui, pris ensemble, fixent les buts et objectifs, ébauchent les stratégies et les tactiques et formulent des plans et calendriers, exerçant les contrôles nécessaires à la gestion efficace d'une organisation. Le système de management est utilisé fréquemment pour décrire les systèmes d'information à l'appui de la gestion.

### **Soutien opérationnel (dans le contexte du BSP)**

Le soutien opérationnel décrit collectivement les activités se rapportant à la gestion des fonctions d'appui de l'Organisation qui sont de nature administrative. Ces fonctions concernent la planification de programmes, les achats, la gestion des ressources humaines, la gestion financière, l'évaluation e la gestion des services généraux.

### **Système d'information pour la gestion (SIG)**

Un système d'information pour la gestion est le terme utilisé pour décrire un système informatique de données venant appuyer la gestion.

**Système d'information pour la gestion du Bureau sanitaire panaméricain (SIG/BSP)**

Venant remplacer le Corporate Management System (CMS), le Système d'information pour la gestion du Bureau sanitaire panaméricain (SIG/BSP) sera le système informatisé et intégré de gestion qui viendra soutenir les diverses fonctions, fondamentales et à l'appui, de l'Organisation. Le système englobera la planification et la gestion de programme, le budget, les finances, les ressources humaines, les salaires, les achats et l'évaluation.

**Self Service**

Self service concerne la capacité d'un utilisateur individuel à saisir l'information directement dans un système appartenant généralement à cette personne. Ce sont par exemple des détails personnels (adresses et autres détails de contact), informations sur les voyages des postes de services, etc. Le principal avantage du self service est d'améliorer la qualité et la ponctualité de l'information.

**Silo**

Un silo est un système d'information pour la gestion qui ne peut pas échanger l'information avec d'autres systèmes connexes au sein de sa propre organisation. Les silos permettent une coordination et communication ponctuelles entre les bureaux internes et les partenaires externes qui est difficile à réaliser. Les silos décrivent un manque de communication et de buts communs entre les départements d'une organisation. L'élimination des silos permettra de traiter le problème au niveau organisationnel.

## P. Sigles

AMPES	American Region Planning and Evaluation System/Système de planification et d'évaluation de la Région des Amériques
BWP/BTB	Biennial Work Plan/Plan de travail biennal
CCS/SCN	Country Cooperation Strategy/Stratégie de coopération nationale
CLT	National support staff hired under local conditions of employment/Personnel national recruté sur contrat local
CMS	Corporate Management System/Système de gestion institutionnelle
EXM	Executive Management
GPW	WHO General Program of Work/Programme de travail général de l'OMS
GSM	WHO's Global Management System/Système de gestion global de l'OMS
HRM	Human Resources Management/Gestion des ressources humaines
ICSC	International Civil Service Commission/Commission internationale de la fonction publique
ICT/TIC	Information and Communications Technology/Technologie de l'information et de la communication
IPSAS	International Public Sector Accounting Standards/Normes comptables internationales du secteur public
IT/TI	Information Technology/Technologie de l'information
MTSP	WHO Mid-term Strategic Plan/ Plan stratégique à moyen terme de l'OMS
OSER/REB	Office Specific Expected Results/Résultats escomptés à l'échelle du Bureau
PAHO/OPS	Pan American Health Organization/Organisation panaméricaine de la Santé
PASB/BSP	Pan American Sanitary Bureau/Bureau sanitaire panaméricain
PB/BP	Program and Budget/Budget-Programme
PMIS/SIG	Pan American Sanitary Bureau Management Information System/ Système d'information pour la gestion du Bureau sanitaire panaméricain
PWR	Représentant de l'OPS/OMS
PX	Code de fonds représentants des fonds reçus de l'OMS
RBM	Results Based Management/Gestion axée sur les résultats
RER/RER	Regional Expected Results/Résultats escomptés à l'échelle de la Région
RF	Revolving Fund for Vaccine Procurement/Fonds renouvelable pour les achats de vaccins
SF	Strategic Fund for Public Health Supplies/Fonds stratégique pour les fournitures de santé publique
SO/OB	Strategic Objective/Objectif stratégique
SP/PS	Strategic Plan/Plan stratégique
SQL	Structured Query Language

SSA	Special Services Agreement/ Accord de services spéciaux
UN/ONU	United Nations/ Organisation des Nations Unies
VHL	Virtual Health Library/Bibliothèque virtuelle de santé
WHO/OMS	World Health Organization/Organisation mondiale de la Santé



## **Annexe B**

### **Tableau de concordance entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS**

Tableau de concordance entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS

Domaine Gap	Domaine Gap	Références OPS	Référence OMS	Description GAP	Impact opérationnel
Renforcer la gestion	TOUS	<b>B.1.1: Toutes les composantes et activités entrant dans la modernisation du Système d'information pour la gestion viendront appuyer la mission de l'Organisation.</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	Maintenir la gouvernance de l'OPS
Renforcer la gestion	TOUS	<b>B.1.2: Le Système d'information pour la gestion du BSP permettra de répondre adéquatement aux besoins, sur le plan gestion institutionnelle, de ses utilisateurs programmatiques et administratifs des unités régionales, sous-régionales et nationales.</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	AMRO/OPS est la seule région de l'OMS qui compte un niveau sous-régional
Renforcer la gestion	TOUS	B.1.13: Le personnel aura accès au Système d'information pour la gestion du BSP en fonction de ses responsabilités et rôles personnels, quel que soit l'emplacement auquel se trouve le personnel à ce moment donné.	<b>A.1.13: L'information confidentielle, surtout en ce qui concerne les données relatives au personnel, sera protégée de l'accès non autorisé.</b>	Interprétation de l'accès au système et configuration de sécurité	Meilleures sécurité de système et intégrité de données
Renforcer la gestion	TOUS	B.1.15: Le BSP mettra en place une procédure de gouvernance régionale pour vérifier que des politiques, procédures et réglementations régionales sont mises au point et gérées de sorte à refléter les besoins et conditions à tous les niveaux, coordonnant le cas échéant avec l'OMS.	A.1.14: Un processus de gouvernance global sera mis en oeuvre pour vérifier que la mise en place de politiques, procédures et règles globales reflétant tous les niveaux de l'Organisation.	Régional versus Global	Se rapportant à la gouvernance de l'OPS
Renforcer la gestion	TOUS	<b>B.1.19: Le Système d'information pour la gestion du BSP (SIG/BSP) répondra aux conditions et exigences du Système de gestion global (GMS) de l'OMS.</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS. Le système de planification, de programmation et d'évaluation de l'OPS a été modifié pour répondre au GSM de l'OMS. Le BSP fournit déjà cette information à l'OMS.	Le BSP continuera à fournir à l'OMS l'information nécessaire, demandée par le GSM.

Tableau de concordance entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS

Domaine Gap	Domaine Gap	Références OPS	Référence OMS	Description GAP	Impact opérationnel
Renforcer la gestion	TOUS	<b>B.1.20: Le Système d'information pour la gestion du BSP permettra des différences par rapport à l'OMS dans les règles, politiques et procédures, si c'est indiqué.</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS. Les Organes directeurs de l'OPS confient les missions au Directeur et au Bureau sanitaire panaméricain (BSP)	Se rapportant à la gouvernance de l'OPS
Renforcer la gestion	TOUS	<b>B.1.21: S'agissant de l'application et utilisation d'un logiciel commercial, le BSP s'efforcera de modifier ses procédures opérationnelles pour utiliser les capacités originales et limiter les adaptations afin de faciliter le soutien du vendeur et le remplacement par les dernières versions.</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	Les capacités locales, ou Mise en oeuvre "Vanilla", bénéficieraient au BSP, surtout pour les futures mises à jour des versions.
Renforcer la gestion	TOUS	<b>B.1.22: L'interopérabilité constitue un des buts majeurs de la modernisation du SIG du Bureau.</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	Une seule base de données partagée et saisie de données de source unique permettra une interopérabilité maximale.
Simplifier les procédures administratives	TOUS	<b>B.2.1: La décentralisation de la prise de décisions administratives sera encouragée pour rapprocher les services de ceux qui reçoivent ces services.</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	Une plus grande décentralisation à l'OPS est une différence clé avec l'OMS.

Tableau de concordance entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS

Domaine Gap	Domaine Gap	Références OPS	Référence OMS	Description GAP	Impact opérationnel
Simplifier les procédures administratives	TOUS	B.2.2: Le modèle de fourniture de services qui sera adopté est un modèle efficace par rapport aux coûts et pertinent face aux besoins du Bureau.	A.2.1: Un modèle de prestation de services sera mis en place qui est efficace par rapport aux coûts et pertinent face aux besoins de l'Organisation. Ce modèle comprendra des centres de services partagés mondiaux et locaux dotés de mécanismes adéquats de gouvernance et de financement.	L'OPS n'a pas encore adopté une décision sur un centre de services partagés. L'OMS a adopté un centre de services global à Kuala Lumpur	Un centre de services partagés centralisera le traitement des transactions. Actuellement, à l'OPS, le traitement et l'administration des transactions se font à échelle interne.
Fonctionner comme une organisation multilingue	TOUS	B.3.9: Les interfaces avec l'utilisateur seront conçues en tenant compte des spécificités linguistiques du personnel, avec en priorité l'anglais et l'espagnol suivis par le portugais et le français.	A.3.8: Les interfaces avec l'utilisateur seront conçues en tenant compte des besoins linguistiques du personnel.	Les besoins du BSP donnent la priorité à l'anglais et à l'espagnol, suivis du portugais et du français.	Official languages are different between PAHO and WHO
Travail convenu de l'Organisation	TOUS	<b>C.2.1: Le Plan stratégique de l'OPS et ses plans opérationnels (PTB) sont informés par l'Agenda de santé pour les Amériques, les Stratégies de coopération nationales et sous-régionales, les priorités sous-régionales et régionales, le MTSP de l'OMS et le Programme de santé mondial du PGT de l'OMS, les décisions des Organes directeurs de l'OPS et les obligations juridiques du Bureau.</b>	N/D	Démontre les besoins uniques de l'OPS	Se rapportant à la gouvernance de l'OPS

Tableau de concordance entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS

Domaine Gap	Domaine Gap	Références OPS	Référence OMS	Description GAP	Impact opérationnel
PTB	TOUS	C.3.3: Les PTB renferment 100% du travail et des ressources de l'unité. Ils sont planifiés et approuvés sur la base de la fourniture des résultats. Lorsqu'il faut revoir ou changer les REB, on modifie les PTB qui seront présentés ensuite au <b>Management exécutif (EXM) aux fins de son approbation. Lorsqu'il faut revoir ou changer les RER, on modifie le Plan stratégique de l'OPS qui sera présenté ensuite aux fins d'approbation aux Organes directeurs de l'OPS.</b>	B.3.3: Les plans de travail représentent 100% du travail et des ressources de l'unité et sont planifiés et approuvés en fonction de la livraison des résultats. Tout changement dans les RER et REB demande que soient également modifiés les plans de travail qui sont présentés ensuite aux fins d'approbation.	Différences mineures. La planification opérationnelle de l'OPS est alignée sur l'OMS	Impact minimal
Planification conjointe	TOUS	C.4.1: Un grand nombre de programmes touchent à de nombreux domaines organisationnels et techniques. <b>L'un des buts du BSP est d'améliorer et de faciliter la nature collaborative de la planification, de la mise en oeuvre et du suivi.</b>	B.4.1: Un grand nombre de programmes recoupent plusieurs confins organisationnels et techniques. Les plans stratégiques et opérationnels, y compris au Siège et au niveau régional, sont informés par les Stratégies de coopération nationales, <b>les priorité des pays, les priorités régionales, les décisions des organes directeurs, les obligations juridiques de l'Organisation etc. Améliorer et faciliter la nature conjointe de la planification, de la mise en oeuvre et du suivi est l'un des buts de l'OMS.</b>	Différences mineures. L'OPS compte également des stratégies de coopérations sous-régionales.	Améliore la collaboration.

Tableau de concordance entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS

Domaine Gap	Domaine Gap	Références OPS	Référence OMS	Description GAP	Impact opérationnel
Planification conjointe	TOUS	C.4.5: Le travail soutenant directement une unité, qui est planifié et exécuté par d'autres unités de différents niveaux de l'Organisation, sera inclus dans les PTB pertinents uniquement après consultation et approbation du manager de l'unité concernée.	B.4.5: Le travail réalisé dans plusieurs pays ou le travail soutenant directement un pays qui est planifié et exécuté par le bureau régional ou le siège sera inclus dans le plan de travail pertinent du niveau régional ou du siège, après consultation avec WR ou LO. Cela s'applique également aux activités démarrées par le bureau régional ou le siège qui se dérouleront dans un pays (" <b>site de mise en oeuvre</b> "). <b>Si le WR ou le bureau de pays joue un rôle dans l'exécution du travail, la partie qui relève de l'autorité du WR, y compris son budget, sera planifiée et gérée dans le plan du bureau de pays.</b>	Différences mineures	Impact minimal
Planification conjointe	TOUS	<b>C.4.6: Le travail d'une unité qui soutient directement le travail d'une autre unité doit être inclus au PTB des deux unités, l'un comme « contributeur » et l'autre comme « propriétaire » de l'activité, respectivement. Par ailleurs, les ressources correspondantes (humaines ou financières) seront uniquement notées dans le PTB de l'unité encourant les coûts. Si les coûts sont encourus par plusieurs unités, alors le PTB de chaque unité n'indiquera que le budget pour sa portion du coût.</b>	N/D	N'existe pas dans les principes directeurs de l'OMS	Renforce le travail mené en collaboration entre les unités du BSP
Utilisation des ressources financières	TOUS	C.5.4: Contributions volontaires	B.5.4: Fonds	Plus grande spécificité dans l'utilisation des fonds versus les contributions volontaires reflète les différentes étapes de la mise en oeuvre des normes IPSAS.	Se rapportant à la gouvernance de l'OPS

Tableau de concordance entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS

Domaine Gap	Domaine Gap	Références OPS	Référence OMS	Description GAP	Impact opérationnel
Financement de l'Organisation	FRM	D.1.7: Les dépenses remboursables, montants que des tierces parties doivent à l'OPS, sont traitées comme des créances jusqu'à la réception des fonds.	C.1.4: Les dépenses remboursables, montant que de tierces parties doivent à l'OMS (par exemple les frais de déplacement à charge des CDC pour la participation de l'OMS à des conférences) seront traitées comme un actif en attendant la réception des fonds. Elles ne seront pas comptabilisées comme une dépense pour le projet. <b>(en attendant la revue des normes IPSAS)</b>	Les principes directeurs de l'OMS indiquent que ces frais ne sont pas inscrits comme des dépenses des projets.	
Financement de l'Organisation	FRM	D.1.15: Des rapports financiers certifiés pour les donateurs seront préparés conformément aux termes de l'accord, sur la base de la comptabilité de caisse (sur la base encaissement-décaissement). Par ailleurs, une autre option serait celle du rapport financier aux donateurs sur la base de la comptabilité d'exercice (comptabilité des engagements).	Les rapports financiers certifiés présentés aux donateurs seront préparés sur la base des charges à payer selon le principe de la spécialisation des exercices. Par ailleurs, il est important de présenter les comptes de caisse (encaissements et décaissements) dans les rapports pour certains donateurs comme l'USAID.		
Stabilité financière à long terme	FRM	D.2.2: Les transactions financières effectuées en différentes devises seront autorisées. Ces transactions seront traduites dans la devise fonctionnelle (dollar américain). <b>L'actif et le passif seront évalués périodiquement.</b>	C.2.2: Comptes rendus en multiples devises - L'organisation effectuera des transactions en multiples devises. Ces transactions seront traduites dans la devise fonctionnelle (USD). Les rapports présentés sont libellés dans la devise du donateur. Par exemple, les contributions de la CE doivent être suivies en EURO pour les dépenses et les revenus.	L'OPS indique que l'actif et le passif seront ré-évalués périodiquement. L'OMS indique que les rapports doivent être faits en devises des bailleurs de fonds.	
Stabilité financière à long terme	FRM	N/D	C.2.5: Les contrôles financiers seront renforcés pour mieux gérer les fonds des donateurs et vérifier que le montant total d'un don ou d'une allocation de crédits ne soit pas dépassé.	Ces termes ne sont pas inclus dans les Principes directeurs du BSP.	

**Tableau de concordance entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS**

Domaine Gap	Domaine Gap	Références OPS	Référence OMS	Description GAP	Impact opérationnel
Stabilité financière à long terme	FRM	D.2.8: Les gains des investissements seront alloués aux fonds ou projets désignés par le Directeur en fonction des soldes de trésorerie de fin de mois.	<b>C.2.7: Les intérêts ne seront imputés qu'aux octrois de fonds avec des dispositions spécifiques exigeant des intérêts sur la base des soldes mensuels de cet octroi. Ces exigences seront conformes aux règles et règlements de l'OMS régissant l'imputation des intérêts d'un octroi. Tous les intérêts qui ne sont pas alloués à des octrois spécifiques seront gardés dans un panier institutionnel. Les fonds provenant de SHI, TPA, ONUSIDA, IARC et des fondations devraient recevoir des intérêts sur leur solde. Le panier des intérêts institutionnels sera utilisé pour financer les fluctuations de devises dans AR et AP. Les intérêts négatifs ne seront pas imputés aux fonds.</b>	L'OMS semble plus stricte.	
Opérations efficaces	FRM	D.3.5: Les coûts relatifs au personnel, dont les salaires, les ajustements de poste, les primes d'éducation, les frais de déplacement, l'assurance-maladie et les pensions retraite du personnel seront prélevés sur le projet concerné en fonction des charges entières associées aux postes respectifs. Les salaires et indemnités seront alignés sur le Système commun des salaires et indemnités des Nations Unies et sur les coûts établis par l'analyse des charges à payer par le BSP.	C.3.5: Il faut réduire les variations importantes dans les dépenses liées aux frais du personnel aux fins d'améliorer la planification. Les salaires et ajustements de postes seront facturés au projet sur la base des dépenses effectives. Par ailleurs, les dépenses hors personnel, telles que les primes d'éducation et les voyages statutaires seront facturées aux projets à un pourcentage fixe (par exemple, 1, 5% des salaires) pour tout le personnel concerné. Elles financeront les charges à payer pour régler les demandes effectives.		

Tableau de concordance entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS

Domaine Gap	Domaine Gap	Références OPS	Référence OMS	Description GAP	Impact opérationnel
Opérations efficientes	FRM	D.3.8: Lorsque les coûts peuvent être clairement identifiés (par exemple les fournitures et l'impression), ils seront facturés directement à l'unité qui bénéficie des produits et services fournis.	C.3.9: Lorsque les coûts peuvent être clairement identifiés (par exemple, fournitures et impression), ils seront imputés à l'unité bénéficiant du bien ou du service fourni. Ces coûts seront recouvrés par le biais d'un mécanisme de facturation croisée.	Le BSP n'est pas engagé à un système de facturation en amont des dépenses.	
Opérations efficientes	FRM	D.3.9: Tous les contrats ou achats de biens/services (y compris les contrats hors personnel) seront conclus selon la politique de reconnaissance des dépenses (principe de livraison).	C.3.10: Tous les contrats ou achats de biens/services (y compris les contrats hors personnel) partiront d'un bon d'achat et seront régis par la politique de dépenses (principe de livraison). Les tierces parties seront considérées comme fournisseurs et suivront les procédures standard pour l'approbation et le paiement des factures.	Différences mineures	
Opérations efficientes	FRM	D.3.10: Le remboursement des dépenses, y compris les allocations hors salariales du personnel, sera traité et effectué en utilisant la même procédure harmonisée.	C.3.10: Les allocations non salariales du personnel seront traitées de la même manière que les demandes <b>faites à l'organisation pour le remboursement des dépenses et suivront les procédures standard d'approbation et de paiement des factures..</b>	Différences mineures	
Opérations efficientes	FRM	N/D	C.4.4: Les fluctuations seront gérées centralement pour réduire les risques. L'OMS protégera tous les frais hors personnel en dollars américains. Les comptes débiteurs et les comptes créditeurs seront protégés centralement pour réduire les risques liés aux fluctuations des devises. Les bons d'achat dans des devises autres que le dollar américain ne seront pas protégés..	L'OPS ne s'engage pas à protéger les devises.	Se rapportant à la gouvernance de l'OPS

**Tableau de concordance entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS**

Domaine Gap	Domaine Gap	Références OPS	Référence OMS	Description GAP	Impact opérationnel
Composition du personnel	HRM	E.1.2: Le Plan des RH contient des positions et des affectations qui seront définies par fonction. Il déterminera clairement le rôle, la nature, la durée, les fonctions, les tâches et les compétences nécessaires et il indiquera par ailleurs l'information reliant le plan RH à la chaîne de résultats et plans de travail.	D.1.2: Le plan des RH comprendra des positions qui seront définies par le but de la fonction délimitant clairement le rôle, la nature, la durée, le financement, les tâches et les compétences nécessaires ainsi que l'information pertinente reliant le Plan RH à la chaîne des résultats et aux plans de travail.	L'OPS fait la différence entre positions et affectations.	
Composition du personnel	HRM	E.3.1: Les différents types de contrat seront alignés sur la nature et la durée de la fonction.	D.3.2: Les types de contrats seront alignés de près sur les ressources approuvées prévues dans le plan des RH selon la nature et la durée de la fonction.	Différences mineures	
Composition du personnel	HRM	E.3.3: Les exceptions au règlement du personnel ou aux politiques régissant les conditions de services ou les accords contractuels seront saisies et suivies.	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	
Composition du personnel	HRM	E.4.2: La prise et modification de mesures de RH seront décentralisées dans la mesure du possible au niveau des managers et du personnel tout en répondant à une procédure efficace des RH, au cadre général de redevabilité, à la délégation des pouvoirs et au Plan de RH autorisé.	D.4.2: La prise de mesures relevant des RH ou leur modification seront décentralisées au niveau des managers et du personnel, dans la mesure du possible, tout en continuant d'observer un traitement efficace des RH, le cadre de recevabilité et la délégation des pouvoirs.	L'OPS compte une approche plus complète avec l'adjonction du Plan des RH autorisé.	
Composition du personnel	HRM	E.4.6: Le manager des RH suivra les mesures de RH prises par les managers et le personnel pour vérifier qu'elle sont conformes au Règlement du personnel et politiques et procédures connexes.	D.4.6: Les services de RH certifieront les mesures de RH prises par les managers et le personnel et vérifieront que les mesures concernant les conditions de services et les pratiques liées au personnel sont conformes au règlement du personnel.	OMS : Certifié implique processus d'approbation.	

**Tableau de concordance entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS**

Domaine Gap	Domaine Gap	Références OPS	Référence OMS	Description GAP	Impact opérationnel
Composition du personnel	HRM	<b>E.5.1: Les données servant à exécuter et conférer les droits et indemnisations et/ou servant à la gestion des contrats et qui brossent le tableau de tout le personnel du BSP seront saisies et maintenues le cas échéant pour toutes les personnes travaillant au BSP, quels que soient la durée ou le type de la position.</b>	N/D	Le BSP cherche à gérer et à payer tous les employés (quel que soit le type de contrat) à partir du système CMS	Les contractants peuvent continuer à être payés du compte débiteur.
Composition du personnel	HRM	<b>E.5.2: L'information de contact en cas d'urgence pour tout le personnel sera saisie et maintenue disponible.</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	
Composition du personnel	HRM	<b>E.5.3: Personnel data will be treated in a confidential and respectful manner; access will be provided as authorized.</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	
Composition du personnel	HRM	<b>E.5.4: L'information sera saisie et maintenue pour soutenir les comptes rendus demandés par les Organes directeurs, l'OMS et l'ONU.</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	
Soutien opérationnel	PAY	<b>F.1.2: La gamme de personnes inscrites au registre des salaires englobera le maximum possible de types de personnes</b>	N/D	Le BSP cherche à gérer et à payer tous les employés (quel que soit le type de contrat) à partir du système CMS	Les contractants peuvent continuer à être payés à partir du compte débiteur.

**Tableau de concordance entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS**

Domaine Gap	Domaine Gap	Références OPS	Référence OMS	Description GAP	Impact opérationnel
Soutien opérationnel	PAY	F.1.4: Le service des salaires examinera et versera les indemnités dans de multiples devises et effectuera le paiement dans de multiples devises, conformément à la politique de l'ONU et de l'ICSC.	E.1.3: Le service des salaires versera les allocations et effectuera les paiements dans de multiples devises, conformément à la politique de l'ONU et ICSC, vérifiant que les membres du personnel ne perdent pas et ne gagnent pas non plus suite aux fluctuations des taux de change, surtout en ce qui concerne les ajustements rétroactifs.		
Soutien opérationnel	PAY	F.1.6: Le service des salaires fixera le versement des salaires du personnel sur une base donnée mensuelle à tel jour et effectuera de manière ponctuelle le paiement de tous les montants spéciaux.	E.1.5: Le service des salaires effectuera le paiement du personnel sur une base mensuelle un jour convenu, et s'acquittera de tous les paiements ponctuels dans les meilleurs délais possibles, conformément aux accords de services		
Soutien opérationnel	PAY	F.2.2: Les données seront validées aussi proche que possible de la source, pour améliorer la qualité des données.	E.2.2: Améliorer la qualité des données et réduire l'administration de la "correction des erreurs", en validant les données aussi proche que possible de leur source.		
Soutien opérationnel	PAY	N/D	E.3.1: Apporter un service de qualité répondant aux besoins des membres du personnel.		
Soutien opérationnel	PAY	N/D	E.3.2: Apporter un service de qualité répondant aux besoins de l'OMS et des organisations externes		
Soutien opérationnel	PRO	G.1: Apporter une coopération technique et des services d'achat et d'approvisionnement aux États Membres pour qu'ils puissent améliorer la santé de leur population et maintenir la santé de leur population à un niveau optimal.	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	

**Tableau de concordance entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS**

Domaine Gap	Domaine Gap	Références OPS	Référence OMS	Description GAP	Impact opérationnel
Soutien opérationnel	PRO	G.1.1: <b>En tant qu'organisation internationale intergouvernementale, l'OPS apporte des services pour l'achat de biens et services pour ses États Membres.</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	Se rapportant à la gouvernance de l'OPS
Soutien opérationnel	PRO	G.1.2: Les mécanismes suivants entrent dans les services d'achat : mécanisme d'achat remboursable, Fonds renouvelable pour l'achat de vaccins et Fond renouvelable régional pour les fournitures stratégiques de santé publique (SP).	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	Se rapportant à la gouvernance de l'OPS
Soutien opérationnel	Inventaire	H.1.1: Des processus opérationnels se rapportant à l'inventaire seront mis en place en coordination avec les unités des Services généraux, Finances et Approvisionnement, puisque chacune de ces unités assume un rôle important au niveau de l'inventaire.	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	
Soutien opérationnel	Inventaire	H.1.2: <b>L'inventaire des biens physiques sera utilisé : 1) pour le contrôle physique, tel que nécessaire et tel que spécifié par l'unité des Services généraux, 2) pour suivre la valeur des biens en réponse aux besoins financiers de l'Organisation, y compris l'amortissement, et 3) pour aider à la planification pour le cycle de remplacement de certains biens.</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	

Tableau de concordance entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS

Domaine Gap	Domaine Gap	Références OPS	Référence OMS	Description GAP	Impact opérationnel
Soutien opérationnel	Inventaire	<b>H.1.3: Le système d'information pour la gestion doit tenir compte des différentes règles associées au but et à l'utilisation de la fonction de l'inventaire et de la gestion des stocks.</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	
Soutien opérationnel	KMC	<b>I.1: Gestion des connaissances et communications</b>	N/D	Le soutien organisationnel pour la gestion des archives n'est pas inclus dans les principes directeurs de l'OMS	L'OPS a inclus la gestion des connaissances et la communication dans ses principes directeurs
Soutien opérationnel	KMC	<b>I.1.1: L'information sanitaire sera traitée comme un bien public régional qui est essentiel au développement économique et social et à une société juste, équitable et en bonne santé. Le BSP appliquera la philosophie de l'accès ouvert à tout le contenu électronique que possède l'Organisation.</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la gestion des connaissances et la communication dans ses principes directeurs
Soutien opérationnel	KMC	<b>I.1.2: L'information aidant les décideurs de la Région sera prioritaire et on encouragera le transfert d'une technologie adéquate dans la pratique des soins de santé, qui se prête facilement à l'adaptation et à l'utilisation par les agents de santé de divers niveaux dans les États Membres.</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la gestion des connaissances et la communication dans ses principes directeurs

**Tableau de concordance entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS**

Domaine Gap	Domaine Gap	Références OPS	Référence OMS	Description GAP	Impact opérationnel
Soutien opérationnel	KMC	<b>I.1.3: Les connaissances et l'information nécessaires pour répondre aux besoins des États Membres seront partagées et communiquées pour traiter les problèmes prioritaires touchant à leur population et soutenant la Santé pour tous. Cette information traitera souvent de thèmes ou publics cibles, couverts et non couverts par des canaux commerciaux. L'information sera communiquée à ceux qui en ont le plus besoin dans les pays en développement.</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la gestion des connaissances et la communication dans ses principes directeurs
Soutien opérationnel	KMC	<b>I.1.4: Les médias imprimés, audiovisuels et électroniques seront utilisés pour publier et diffuser l'information. Le Web deviendra un outil clé pour faire progresser le partage d'information et adopter continuellement de nouvelles méthodes et technologies.</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la gestion des connaissances et la communication dans ses principes directeurs

**Tableau de concordance entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS**

Domaine Gap	Domaine Gap	Références OPS	Référence OMS	Description GAP	Impact opérationnel
Soutien opérationnel	KMC	<b>I.1.5. La production et le fonctionnement décentralisés des sources d'information, connectées par le biais de réseaux à l'accès direct et universel et exemptes de restrictions géographiques ou programmatiques, seront encouragés à l'instar de la Bibliothèque de santé virtuelle de l'OPS.</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la gestion des connaissances et la communication dans ses principes directeurs
	KMC	<b>I.1.6: L'information sera diffusée dans les langues officielles de l'OPS, surtout l'espagnol et l'anglais, et la traduction dans d'autres langues sera encouragée le cas échéant.</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la gestion des connaissances et la communication dans ses principes directeurs
	KMC	<b>I.1.7: Les liens et l'interopérabilité entre les sources d'information concernées par la santé publique, à l'intérieur et à l'extérieur du Bureau, seront encouragés et étendus le cas échéant.</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la gestion des connaissances et la communication dans ses principes directeurs

**Tableau de concordance entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS**

Domaine Gap	Domaine Gap	Références OPS	Référence OMS	Description GAP	Impact opérationnel
	KMC	I.1.8: La production décentralisée des produits d'information spécifiques sera encouragée lorsque ces produits sont de la meilleure qualité possible et sont conformes aux procédures efficaces par rapport aux coûts.	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la gestion des connaissances et la communication dans ses principes directeurs
	KMC	I.1.9: Le personnel technique du BPS collaborera avec les pays pour renforcer leurs politiques de gestion et de communication des connaissances ainsi que leurs capacités à réaliser la Santé pour tous.	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la gestion des connaissances et la communication dans ses principes directeurs

**Tableau de concordance entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS**

Domaine Gap	Domaine Gap	Références OPS	Référence OMS	Description GAP	Impact opérationnel
	KMC	I.1.10: Les propositions de nouvelles publications techniques seront examinées et triées par un comité des publications du BSP pour s'assurer que ces publications sont conformes aux politiques de l'OPS, reflétant ses priorités et répondant aux besoins des États Membres. Ces publications auront fait l'objet d'un examen collégial et comporteront une information qui a toutes les chances d'être pertinente à long terme.	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la gestion des connaissances et la communication dans ses principes directeurs
	KMC	I.1.11: Les manuscrits acceptés aux fins de publication seront soumis à une édition et révision technique rigoureuses selon les normes de l'industrie pour vérifier que la publication finale soit de la meilleure qualité possible, tant du point de vue technique que de la rédaction.	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la gestion des connaissances et la communication dans ses principes directeurs
	KMC	I.1.12: Le contenu publié par le BSP sera classé et indexé en utilisant la taxonomie officielle de l'OPS.	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la gestion des connaissances et la communication dans ses principes directeurs

**Tableau de concordance entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS**

Domaine Gap	Domaine Gap	Références OPS	Référence OMS	Description GAP	Impact opérationnel
Soutien opérationnel	Gestion de voyages	J.1.2. L'unité de gestion des ressources humaines (HRM) détermine et administre les politiques et les procédures concernant les voyages statutaires, tels que définis dans le Règlement du personnel. Les voyages statutaires seront enregistrés par le membre du personnel ou le département d'origine et seront approuvés et reliés au plan de travail. Les frais de ces voyages seront inscrits mensuellement comme une dépense salariale.	G.1.2: Tous les plans de voyage du personnel seront enregistrés par le membre du personnel (généralement trois mois à l'avance ou dès que planifié), approuvés, reliés à un plan de travail et le cas échéant à une réunion enregistrée. Une vue consolidée de tous les plans de voyage des stations de services sera disponible pour tous les bureaux de l'OMS.	L'OMS n'indique pas l'entité qui administre les politiques et les procédures concernant les voyages statutaires.	
	Gestion de voyages	J.1.3: Les politiques et procédures pour les voyages non statutaires seront coordonnées parmi les unités responsables des différents aspects de ce voyage.	N/D	Pas de saisie correspondante dans les Principes directeurs de l'OMS	
	Gestion de voyages	J.2.3: Les systèmes informatisés consacrés aux voyages permettront aux contractants individuels se déplaçant pour le compte du Bureau de consulter dans leur contrat leurs plans de voyage expliquant les coûts. Les contractants de services individuels seront responsables de prendre leurs propres arrangements de voyage.	G.2.3: Les contractants de services individuels se déplaçant pour fournir des services spéciaux à l'OMS disposeront de leur plan de voyage détaillant les coûts dans l'accord de services conclu pour obtenir le service et seront responsables de prendre les arrangements de voyage. L'OMS n'est pas une agence de voyage.	Les principes directeurs de l'OPS stipulent que les "systèmes informatisés à l'appui des voyages doivent permettre...tel que demandé." Les principes directeurs de l'OMS stipulent "dans le cadre du processus des achats".	
Soutien opérationnel	Gestion des archives	L.1: Gestion des archives	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la gestion des archives dans ses principes directeurs

**Tableau de concordance entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS**

Domaine Gap	Domaine Gap	Références OPS	Référence OMS	Description GAP	Impact opérationnel
Soutien opérationnel	Gestion des archives	L.1.1: Les archives seront gérées selon les politiques, règles et procédures établies traitant le cycle de vie complet des documents, dont la rétention, le retrait, la conservation permanente et l'élimination.	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la gestion des archives dans ses principes directeurs
Soutien opérationnel	Gestion des archives	L.1.2: L'objectif général de la gestion intégrée des archives de l'OPS est le suivant : a) gérer et préserver l'intégrité des dossiers et archives d'une manière accessible, compréhensible et sous forme utilisable tant qu'ils continuent d'avoir une utilité ou valeur, conformément au plan de rétention des dossiers, et b) de les rendre disponibles sous un format approprié.	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la gestion des archives dans ses principes directeurs
Soutien opérationnel	Gestion des archives	L.1.3: La modernisation du système d'information pour la gestion du Bureau sanitaire panaméricain comprendra un volet gestion des archives faisant que les archives et dossiers sont gérés et accessibles aux fins de recherche pour toutes les unités du BSP et ses partenaires dans le monde entier (si une telle consultation des archives est appropriée).	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la gestion des archives dans ses principes directeurs

Tableau de concordance entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS

Domaine Gap	Domaine Gap	Références OPS	Référence OMS	Description GAP	Impact opérationnel
Soutien opérationnel	Gestion des archives	L.1.4: La gestion des archives vérifiera l'intégrité des documents et archives venant soutenir l'utilisation correcte d'une telle information, la supervision, la responsabilisation et les audits nécessaires.	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la gestion des archives dans ses principes directeurs
Soutien opérationnel	Gestion des archives	L.1.5: La gestion des archives au sein du système d'information pour la gestion du Bureau sanitaire panaméricain s'assurera de l'accessibilité des documents en tout vérifiant par ailleurs que soient respectées les conditions de confidentialité. Les archives confidentielles seront gardées en toute sécurité et le degré de sécurité reflètera la sensibilité et l'importance du contenu.	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la gestion des archives dans ses principes directeurs
Soutien opérationnel	Gestion des archives	L.1.6: Lorsque les archives subissent les changements dus à la technologie, les preuves gardées resteront authentiques et exactes.	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la gestion des archives dans ses principes directeurs

**Tableau de concordance entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS**

Domaine Gap	Domaine Gap	Références OPS	Référence OMS	Description GAP	Impact opérationnel
Soutien opérationnel	Gestion des archives	L.1.7: Les archives seront gardées, dans la mesure du possible, sous forme électronique afin de faciliter leur gestion, vérification, approbation et accessibilité et elles seront intégrées dans les divers systèmes venant soutenir les procédures administratives.	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la gestion des archives dans ses principes directeurs
Soutien opérationnel	Gestion des archives	L.1.8: Le Bureau développera et maintiendra la capacité technique de saisir, préserver, décrire, accéder et éliminer les documents et dossiers électroniques.	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la gestion des archives dans ses principes directeurs
Soutien opérationnel	Gestion des archives	L.1.9: Le stockage redondant des documents sera éliminé.	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la gestion des archives dans ses principes directeurs

**Tableau de concordance entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS**

Domaine Gap	Domaine Gap	Références OPS	Référence OMS	Description GAP	Impact opérationnel
Soutien opérationnel	Technologie de l'information	M.1.1: Une fonction de gouvernance de la technologie de l'information (TI) apportera des directives vérifiant que les services d'information et de technologie apportent la valeur souhaitée pour soutenir les besoins programmatiques et administratifs de l'OPS d'une manière durable et abordable. Conformément aux catalogues de services, aux niveaux convenus de services et procédures de gouvernance durables, les parties concernées auront une bonne compréhension de : a) ce que l'on peut attendre de l'unité de la technologie et des services de l'information aux niveaux régional, sous-régional et national, b) la manière dont les coûts sont distribués et financés, et c) des initiatives que vient soutenir l'unité de la technologie et des services de l'information.	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	
Soutien opérationnel	Technologie de l'information	M.1.2: Les unités opérationnelles seront aidées par l'unité de la technologie et des services d'information afin de mener à bien leur mission grâce à l'application novatrice et efficace par rapport aux coûts des TIC. La mise en œuvre des services et produits des TIC répondra aux priorités et besoins organisationnels fixés par les responsables.	H.1.2: La TI restera un fournisseur efficace qui sait répondre avec souplesse et dont l'engagement actif est demandé par les unités opérationnelles aux fins de remplir leurs mission grâce à l'application novatrice et efficace par rapport aux coûts des ITC. Les fournitures de services, rigides et dépassées, seront éliminées.	Différences mineures	

Tableau de concordance entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS

Domaine Gap	Domaine Gap	Références OPS	Référence OMS	Description GAP	Impact opérationnel
Soutien opérationnel	Technologie de l'information	M.2.1: L'infrastructure des TIC, l'architecture de l'application, les procédures de gestion des TIC et les services partagés des TIC seront simplifiés et consolidés, si c'est recommandé du point de vue technique, administratif et économique. L'unité des services et de la technologie de l'information continuera à répondre avec souplesse et efficacité aux besoins de l'Organisation et lui apportera l'engagement actif demandé.	H.2.1: L'infrastructure des TIC, l'architecture des applications et les processus de gestion des TIC seront simplifiés et consolidés, chaque fois que recommandé sous l'angle technique, administratif et économique.	Le texte en gras n'est pas inclus dans les Principes directeurs de l'OMS	
Soutien opérationnel	Technologie de l'information	N/D	H.2.2: Le partage de services est visé permettant à l'organisation TI de fournir ses services spécialisés à une communauté plus grande d'utilisateurs, par l'intermédiaire d'un nombre réduit de centres de services, diminuant ainsi les coûts et/ou améliorant l'utilisation de spécialistes.	Les principes directeurs de l'OPS ne font pas de concessions au contexte de services partagés.	
Soutien opérationnel	Technologie de l'information	<b>M.3.2: Les détenteurs, au sein de l'OPS, d'accords avec des organisations de l'extérieur seront responsables de vérifier que les systèmes qui ne sont pas hébergés par le BSP répondent aux conditions contractuelles.</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	
	Sécurité de l'information	<b>N.1 Sécurité de l'information</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la supervision et la responsabilisation dans ses principes directeurs

**Tableau de concordance entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS**

Domaine Gap	Domaine Gap	Références OPS	Référence OMS	Description GAP	Impact opérationnel
Supervision et responsabilisation	Sécurité de l'information	<b>N.1.1 L'information est un bien qui détient de la valeur pour l'Organisation et qui doit être protégé.</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la supervision et la responsabilisation dans ses principes directeurs
Supervision et responsabilisation	Sécurité de l'information	<b>N.1.2: La sécurité de l'information doit être intégrée à la stratégie opérationnelle générale du BSP.</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la supervision et la responsabilisation dans ses principes directeurs
Supervision et responsabilisation	Audit	<b>N.2.1: L'information comptable et opérationnelle sera entièrement disponible pour les auditeurs pour faciliter la supervision et l'audit des fonctions comptables.</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la supervision et la responsabilisation dans ses principes directeurs
Supervision et responsabilisation	Audit	<b>N.2.2: Le système permettra l'identification et le suivi des audits aux fins de transactions et autres informations.</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la supervision et la responsabilisation dans ses principes directeurs
Supervision et responsabilisation	Audit	<b>N.2.3: Un intérêt renouvelé à la gestion et à la responsabilisation accompagnera la transition, de l'approbation préalable des transactions à l'examen a posteriori</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la supervision et la responsabilisation dans ses principes directeurs

**Tableau de concordance entre les principes directeurs de l'OPS et de l'OMS**

Domaine Gap	Domaine Gap	Références OPS	Référence OMS	Description GAP	Impact opérationnel
Supervision et responsabilisation	Evaluation indépendante	<b>N.3.1: L'Organisation fournira le type d'information nécessaire pour l'évaluation indépendante.</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la supervision et la responsabilisation dans ses principes directeurs
Supervision et responsabilisation	Evaluation indépendante	<b>N.3.2: L'évaluation doit être indépendante de la mise en oeuvre des programmes</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la supervision et la responsabilisation dans ses principes directeurs
Supervision et responsabilisation	Evaluation indépendante	<b>N.3.3: L'évaluation doit être exempte du conflit d'intérêt</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la supervision et la responsabilisation dans ses principes directeurs
Supervision et responsabilisation	Evaluation indépendante	<b>N.3.4: La méthodologie d'évaluation doit être transparente.</b>	N/D	Unique aux principes directeurs de l'OPS	L'OPS a inclus la supervision et la responsabilisation dans ses principes directeurs



## **Annexe C**

### **Synthèse de l'Analyse des Processus Opérationnels**

### **Soutien à la modernisation du système d'information pour la gestion des activités opérationnelles (PMIS) du Bureau Sanitaire panaméricain (BSP)**

**Comité PMIS  
Mai 2010**

## Table des matières

<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
1.1. SYNTHÈSE .....	1
1.2. CONTEXTE.....	2
1.3. CHAMP D'APPLICATION .....	4
1.4. AVANTAGES OPERATIONNELS .....	5
1.5. CONSIDERATIONS FUTURES .....	7
1.6. METHODOLOGIE.....	8
<b>2. SOMMAIRE DES PROCESSUS OPERATIONNELS.....</b>	<b>9</b>
2.1. HYPOTHESES .....	9
2.2. GESTION DE PROGRAMME.....	10
2.3. FINANCEMENT DE L'ORGANISATION .....	10
2.4. EMBAUCHE DU PERSONNEL DE L'ORGANISATION (RESSOURCES HUMAINES) .....	10
2.5. SUPPORT OPERATIONNEL : COMPENSATIONS ET VERSEMENTS .....	11
2.6. SUPPORT OPERATIONNEL : APPROVISIONNEMENT.....	11
2.7. SUPPORT OPERATIONNEL : FINANCE.....	12
2.8. SUPPORT OPERATIONNEL : AUTRES .....	12
2.11. RÔLE D'UN SYSTÈME DE GESTION DE L'INFORMATION .....	16
2.12. RÔLE DU SYSTÈME DE GESTION DE LA RELATION CLIENT .....	17
<b>3. PRINCIPALES DIFFÉRENCES AVEC L'OMS.....</b>	<b>17</b>
<b>4. SOMMAIRE.....</b>	<b>20</b>
<b>5. APPENDICE .....</b>	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
APPENDICE A – LISTE DES DOCUMENTS AFFÉRANTS AUX MODÈLES DE PROCESSUS OPERATIONNELS .....	21
APPENDICE B –LISTE DÉTAILLÉE DES PROCESSUS OPERATIONNELS .....	23
APPENDICE C – DIAGRAMME DE HAUT NIVEAU DES PROCESSUS DE NIVEAU 2.....	30

## 1. Introduction

### 1.1. Synthèse

Ce document est un aperçu des leçons clés tirées de l'analyse des Processus Opérationnels du Bureau Sanitaire panaméricain (BSP) qui a été menée d'août 2009 à mars 2010 par le Comité du Système d'Information pour la Gestion des Activités Opérationnelles du BSP (PMIS). Les dossiers relatifs aux modèles détaillés de processus opérationnels sont répartis en 20 documents distincts, d'un total approximatif de 700 pages. Une liste de ces documents accessibles sur le site de collaboration Sharepoint, est disponible en Annexe A.

L'analyse des Processus Opérationnels a été réalisée afin de :

- Définir l'état futur des processus du système tout en
  - Reflétant les principes directeurs ;
  - Définissant les possibilités d'amélioration ;
  - Identifiant les lacunes existant au sein desdits processus ;
  - Restant, dans la mesure du possible, dans les limites des contraintes imposées par un Progiciel de Gestion Intégrée (ERP) tel que le Système d'Encadrement Global de l'OMS.
- Jetant les bases des futurs travaux.
- Identifiant les problèmes latents relatifs à la propriété des processus et aux politiques qui leur sont liées.
- Donner les moyens de :
  - Comparer la fonctionnalité disponible pour chaque option aux exigences de l'état futur et plus particulièrement faciliter la comparaison des différences entre les besoins du système du BSP et ceux du GSM de l'OMS.
  - Comparer le niveau d'effort et le coût nécessaires à l'amélioration de chaque option pour répondre aux exigences de l'état futur.
- Amorcer le processus de gestion du changement en impliquant une partie des employés du Bureau dans un dialogue en vue de déterminer ce que devrait être l'état futur et préparer les changements organisationnels qui permettront d'y parvenir.

Pour la première fois, le BSP a documenté ses processus opérationnels de manière exhaustive rendant possible la mise en œuvre d'une approche méthodologique qui permettrait de continuer à les améliorer, à l'avenir. A un tel niveau de détail, ce travail sera utile à toutes les options de modernisation présentées aux Organes Directeurs de l'OPS. Un des principaux objectifs de cet effort a été de définir un état futur qui procurerait à l'Organisation des avantages significatifs susceptibles d'excéder les améliorations marginales réalisées au niveau de l'efficacité des

programmes et de l'administration. Cependant, la poursuite d'un tel objectif est conditionnée par la nécessité de respecter, dans la mesure du possible, les contraintes du système ERP, et de minimiser le besoin d'implémenter des extensions ou des améliorations spécifiques au BSP.

L'analyse du processus opérationnel est l'une des multiples initiatives (incluant la mise en place des principes directeurs et l'analyse des coûts) susceptible de fournir les informations nécessaires à favoriser la prise de décision éclairée pour la modernisation du PMIS.

Il a été porté à l'attention du Comité que les améliorations de processus identifiées par cette analyse sont tout à fait réalisables et qu'elles sont susceptibles de fournir des avantages substantiels indépendamment du type d'option de modernisation retenu. Un grand nombre de ses avantages provient d'améliorations non transactionnelles telles que l'introduction de systèmes robustes de Gestion des dossiers et des relations clients (GRC). Cependant, les améliorations non transactionnelles se trouvent optimisées quand elles sont déployées au dessus d'un système transactionnel intégré, tel que le PGI (et incorporées à de dernier).

De nombreuses questions liées aux processus, identifiées au cours de cette analyse, tant au siège qu'au sein des bureaux extérieurs peuvent être résolues grâce à la migration vers une entité unique, c'est-à-dire un système intégré. En outre, cette analyse a identifié un certain nombre de questions stratégiques qui seront adressées avant le projet de mise en application.

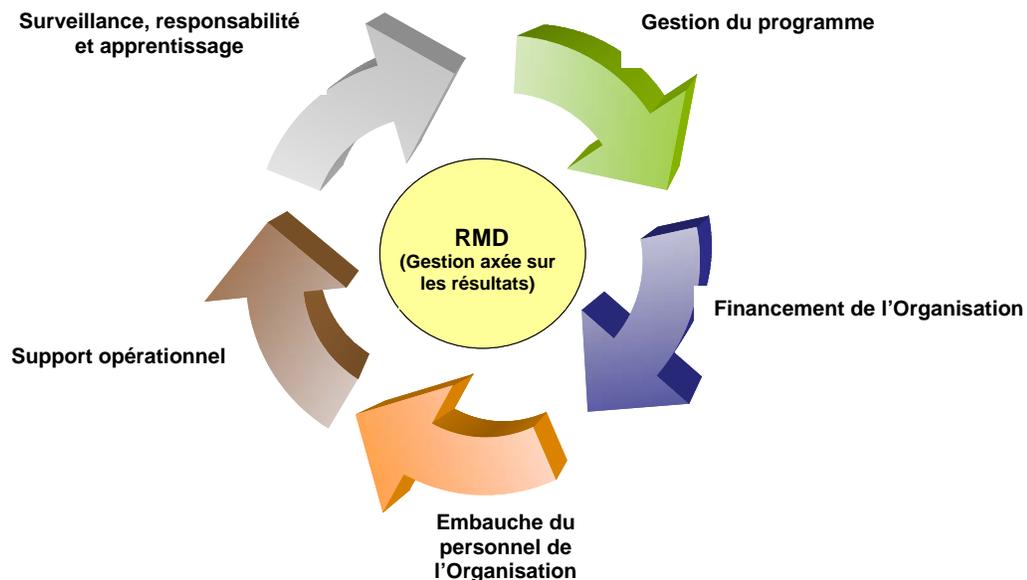
## **1.2. Contexte**

Le Système d'Information pour la Gestion des Activités Opérationnelles du BSP facilitera la coopération technique, fournie par l'Organisation, en matière de santé. En 2008, le Conseil Directeur a autorisé, par le biais de la Résolution CD48.R1, l'utilisation des fonds du compte provisoire pour effectuer des analyses, étudier des alternatives, et formuler une recommandation destinée à moderniser le Système d'Information pour la Gestion des Activités Opérationnelles du BSP (décrit plus bas au sein des résolutions CD48/22 et CE144/25). Suite à cette initiative, le BSP a été rebaptisé Comité du Système d'Information pour la Gestion des Activités Opérationnelles du BSP (PMIS) en vue d'éliminer toute confusion entre le terme général « Gestion » et le terme plus spécifique lié à la technologie de l'information « Système d'Information de Gestion » qui est le point central de la mission du Comité.

La mise en place du système de gestion global (GSM) par l'OMS a été le catalyseur qui a incité le BSP à réévaluer ses systèmes et déterminer si un effort de modernisation s'imposait et de quelle manière il devrait être entrepris. Le BSP

s'engage à répondre aux exigences de l'OMS en matière de GSM ; en fait, une des options serait de participer à la mise en œuvre du système GSM de l'OMS.

Les systèmes qui comprennent le Système d'Information pour la Gestion des Activités Opérationnelles du BSP (PMIS) représentent les systèmes d'information nécessaires à permettre et à faciliter le travail de l'Organisation, et sont largement organisés en quatre catégories principales – toutes en faveur de la Gestion axée sur les résultats – comme l'indiquent le diagramme ci-dessous.



Les systèmes d'information principaux supportant actuellement le modèle ci-dessus sont : Gestion et Planification du Programme (AMPES), Finances (FAMIS), Ressources Humaines (PAS), Service de la paie (PAY), Système d'Information de Gestion des bureaux extérieurs (OMIS), Approvisionnement (ADPICS), Assurance maladie du personnel (SHI). Divers systèmes et périphériques de taille plus réduite font également partie de cette analyse.

### **1.3. Champ d'application**

Le PMIS représente bien plus que les domaines fonctionnels couverts par le système GSM de l'OMS (connu sous l'appellation d' « empreinte GSM »). L'empreinte GSM couvre la plupart des zones principales du système identifiées au sein du paragraphe précédent ; cependant, l'effort de modernisation du BSP adresse également les besoins des autres systèmes et zones y compris ceux liés à l'assurance santé du personnel, au département juridique, à la surveillance et à l'évaluation interne ainsi qu'à la mobilisation des ressources. Pour pleinement atteindre les résultats de modernisation escomptés et apprécier l'intégralité des coûts, l'objet de cette analyse a été d'examiner les domaines et systèmes suivants.

Afin de déterminer la capacité financière des investissements et de les classer par ordre de priorité dans le cadre de l'effort de modernisation, il est nécessaire d'avoir une compréhension claire du champ d'application des besoins, des avantages et des coûts qui leur sont associés. Par exemple, l'assurance santé du personnel ne fait pas partie de l'empreinte GSM mais représente un domaine actuellement supporté par un système vieillissant qui fonctionne sur une plateforme dont il est prévu que les coûts d'exploitation deviennent de plus en plus onéreux. Par conséquent, le domaine rentre dans le cadre de l'analyse réalisée par le comité PMIS.

Un aspect important du champ d'application à garder à l'esprit est la différence entre les activités transactionnelles et non transactionnelles et les systèmes de support. L'empreinte GSM se focalise sur les activités transactionnelles telles que l'allocation des fonds, le traitement des Ressources Humaines (RH), ou toutes actions liées à l'approvisionnement. Ces transactions suivent typiquement des processus très linéaires et sont bien définies.

Les activités non transactionnelles sont mieux illustrées par les activités des entités juridiques et de mobilisation de ressources. Les processus non transactionnels sont moins bien formalisés et la séquence des activités ne peut être toujours prédéterminée. Néanmoins, cette initiative est extrêmement importante pour l'Organisation et le support requis est différent de celui qu'exigent les bureaux transactionnels. Les activités non transactionnelles bénéficient de manière significative de la possibilité de facilement partager et gérer les documents et les relations, et ces besoins peuvent être remplis grâce à l'intégration du support logiciel lié à la gestion des dossiers et des relations clients (GRC).

#### 1.4. Avantages opérationnels

Le processus de mise en place des principes directeurs du BSP et d'analyse de ses procédés opérationnels a permis d'identifier un nombre important d'avantages pour l'Organisation qui seront permis ou facilités par la modernisation du système d'information de gestion BSP.

- *Responsabilisation à l'égard des résultats* — La modernisation facilitera les améliorations liées à l'accent mis par l'OPS sur les résultats et la responsabilité. Elle permettra la mise en œuvre d'une approche structurée en vue de suivre, mesurer et contrôler les résultats et de faire le lien entre l'impact du programme et les activités spécifiques, privilégiant la responsabilité et améliorant l'exécution de la mission. La planification des ressources humaines et les coûts seront liés aux résultats. Le travail sera planifié et géré dans un cadre de responsabilité axé sur les résultats, et la délégation de pouvoir et la prise de décision seront décentralisés de manière à les rapprocher des sites de coopération technique, conformément aux principes du cadre de responsabilité axée sur les résultats et de la délégation de pouvoir.
- *Collaboration améliorée*— Nous mettrons l'accent de manière significative sur l'interopérabilité afin de promouvoir des programmes dont le champ d'application dépasse les frontières organisationnelles et techniques ; l'information sera largement disponible et facilement disséminée à travers les procédés opérationnels. L'accès aux systèmes d'information et aux services ne dépendra pas des frontières géographiques, et permettra au personnel de mieux collaborer entre eux, indépendamment de leur emplacement réel, à un instant donné. Les voyages et réunions sont des catalyseurs clés du travail collaboratif de l'Organisation et toute information leur étant associée sera liée au plan de travail et complètement accessible au sein du BSP, dans le but de faciliter la coordination.
- *Accessibilité à l'information et transparence* : Les améliorations significatives effectuées au niveau de la visibilité et de l'accessibilité à l'information au sein de l'Organisation toute entière, soutiendront davantage les progrès en matière de collaboration et de prise de décision. Ceci comprendra l'accès aux informations financières et budgétaires intégrées ainsi que les avancées faites au sein des programmes et projets techniques. Le fait d'adopter une philosophie de transparence totale favorisera si nécessaire, l'accès au partage et à la communication des connaissances et des informations pour répondre aux besoins des décideurs et des Etats membres impliqués dans le secteur de la santé publique à l'intérieur comme à l'extérieur des bureaux. Le fait d'utiliser de manière accrue les données, l'information et la connaissance et de les partager renforcera la

position de l'OPS en tant que source digne de confiance en matière d'information sur la santé. Les archives seront autant que faire se peut stockées sous forme électronique, au sein d'un système de gestion de documents destiné à garantir leur sécurité et leur accessibilité.

- *Adaptabilité*— Au fur et à mesure de l'évolution de la mission de l'OPS, il est important que de nouveaux systèmes puissent s'adapter rapidement et conserver leur compétitivité en termes de coûts, y compris leur capacité de réponse à une demande accrue en matière de services. Les flux de travail seront déployés sur un système intégré qui permettra une certaine souplesse sans tenir compte des frontières organisationnelles, supportant mieux, de ce fait, le modèle organisationnel horizontal du BSP. Une plus grande capacité de réponse aux besoins évolutifs des parties concernées permettra une mise en œuvre plus rapide, plus efficace et plus efficiente de la coopération technique en matière de santé.
- *Coordination avec l'OMS* : La modernisation du PMIS sera effectuée en coordination avec l'OMS en vue de garantir la réalisation d'un alignement et d'un partage de l'information adéquat avec l'OMS. L'OPS fournira les informations nécessaires au GSM de l'OMS en vue d'obtenir une vue globale de la santé. Parallèlement, l'existence de différences entre les processus opérationnels du BSP et ceux du secrétariat de l'OMS doit être tolérée, si nécessaire.
- *Gestion des Ressources Humaines*— Des améliorations au niveau de la capacité de recruter, de former, d'équiper et de retenir un personnel varié capable d'assurer la conduite des opérations actuelles et futures de l'OPS, viendront en support de la ressource la plus importante de l'Organisation, c'est-à-dire son capital humain.
- *Support en cas d'opérations d'urgence* — En période de désastres et autres situations d'urgence se produisant au sein des bureaux extérieurs (et au siège), des processus administratifs spéciaux seront prévus pour faciliter la mise en œuvre des services requis. Ces initiatives seront en outre supportées par une décentralisation accrue, si nécessaire. Un autre objectif de la modernisation est d'améliorer la tolérance aux pannes des systèmes du BSP pour garantir que le travail de l'Organisation ne subisse aucune perturbation, qu'elle soit le fait d'un sinistre ou de défauts ou pannes logicielles.
- *Gains d'efficacité* — Des efforts continus en matière d'efficacité et de qualité de l'information seront réalisés par le biais : d'une automatisation

supplémentaire des processus et services, de fonctionnalités accrues en matière de libre service, d'un rapprochement des points de contrôle de certains services de leurs récipiendaires, de l'introduction de la signature électronique, de flux de travail additionnels et perfectionnés, de l'élimination des points d'intervention manuelle, de la réduction des cycles de travail ainsi que de l'amélioration de la convivialité des systèmes. Pour accroître davantage l'efficacité, la saisie de données de source unique ainsi que les données de référence de source unique seront utilisées pour éliminer la duplication d'efforts, améliorer la qualité des données ainsi que le respect des délais et faciliter la gestion de l'information.

Il est important de noter que l'atteinte de tels avantages a constitué un objectif central dans la définition de l'état futur du Système d'Information de Gestion du BSP, tout en restant dans les limites des contraintes imposées par le système de Planification des Ressources de l'Organisation (PRO).

### **1.5. Considérations futures**

La modernisation du Système d'Information de Gestion du BSP requerra l'adoption d'approches et la prise de décisions susceptibles de soutenir l'activité courante d'une équipe de projet de mise en application future.

*Politique* : Il est fort probable que des changements de politique s'imposent pour faciliter l'adéquation aux fonctionnalités PRO « standards » et améliorer l'efficacité au sein de l'Organisation.

- Certaines questions stratégiques, préalablement identifiées, nécessiteront d'être résolues.
- Au fur et à mesure de l'évolution de l'Organisation, de futurs changements en matière de procédures s'avèreront nécessaires et il est fort probable que certains d'entre eux aient une incidence sur les processus systèmes.
- La capacité à prendre des décisions opportunes concernant les changements de procédures sera cruciale au succès d'un projet de modernisation.

*Correspondance des rôles* : Le passage à un système plus intégré fournira une occasion de centraliser les aptitudes relatives à certaines aires d'opérations, et les changements de cette nature affecteront la structure organisationnelle. Le modèle opérationnel PMIS a utilisé des rôles qui se doivent d'être mis en correspondance avec des éléments organisationnels spécifiques. L'adaptation à de tels rôles requerra un effort conséquent de gestion du changement.

*Adaptabilité intégrée à la conception de la solution* : La capacité d'adaptation aux exigences organisationnelles évolutives est un besoin fondamental de tout système futur. Cette condition a été intégrée au sein des définitions des processus opérationnels actuels.

*Gestion du changement* : La capacité d'une organisation à tirer parti de manière significative d'un investissement en matière de modernisation dépend essentiellement de la faculté de la dite organisation de s'adapter à l'usage de nouveaux outils destinés à conduire les tâches de manière fondamentalement différente. La gestion du changement représente le processus grâce auquel le personnel se voit octroyer les moyens d'effectuer cette transition et les parties concernées externes sont prêtes à adopter les nouvelles méthodes de conduite des affaires.

*Processus de gouvernance* : Il sera nécessaire d'établir un processus de gouvernance inclusif et transparent pour diriger la vie du projet de modernisation et des opérations courantes. Ceci est spécialement important du fait de la nature intégrée d'un système modernisé. Le processus de gouvernance :

- Doit être largement inclusif et impliquer les entités à tous les niveaux de l'Organisation : pays, sous-régions et régions.
- Sera responsable de la gestion du changement, de l'allocation et du classement des ressources par ordre de priorité, ainsi que de la coordination avec les autres parties concernées en interne ou en externe.
- Doit établir et superviser les procédures d'escalade pour tout problème ou question identifiés au cours d'un projet de modernisation et des opérations courantes ultérieures.

## **1.6. Méthodologie**

La méthodologie utilisée par le Comité du PMIS tire parti des leçons tirées par l'OMS. Les équipes conviées représentaient une large section de l'Organisation, y compris les perspectives des sous-régions et des pays. Plus de 60 personnes ont participé aux discussions détaillées menées au cours de l'analyse des processus opérationnels.

Le Comité a commencé par étudier la documentation de l'OMS et s'est servi des informations recueillies pour établir une projection destinée à répondre aux exigences du BSP, en utilisant les mêmes conventions graphiques que celles de l'OMS. Le Comité a identifié plus de 40 processus de Niveau 2 et plus de 200 processus de Niveau 3 (une liste de ces processus est affichée en Annexe B). L'analyse des processus de Niveau 3 a mis l'accent sur l'importance de garantir

l'obtention d'une vue détaillée des fonctionnalités. Cette analyse a été soigneusement documentée pour assurer qu'elle puisse être étendue à des niveaux de détails plus importants en support de n'importe quelle modernisation future, quelque soit l'option retenue.

## **2. Sommaire des processus opérationnels**

Dans ce chapitre, le Comité décrit les processus opérationnels de haut niveau, organisés par secteur fonctionnel principal, ainsi que les leçons tirées.

### **2.1. Hypothèses**

Les hypothèses suivantes ont été faites pour guider l'analyse des processus opérationnels.

- Un système intégré unique servira à l'enregistrement, au stockage et à la production de rapports d'information en matière de programmes, de finances, et de ressources humaines à travers l'ensemble de la région.
- Les gestionnaires d'entités approuveront les actions de mise en œuvre et se serviront du système pour engager des fonds dans la limite de leur délégation d'autorité.
- Les coûts effectifs afférents au personnel seront alloués aux résultats en tant que partie intégrante de l'intégralité du cycle de traitement de bout en bout de la paie.
- Les activités d'approvisionnement seront supportées par des réquisitions et les bons de commande approuvés par le gestionnaire d'entité concerné. Les reçus afférents aux transactions de biens et services seront enregistrés dans le système en couverture des bons de commande approuvés et la facture d'un fournisseur pourra être mise en correspondance avec le reçu d'un bon de commande approuvé avant que le paiement ne soit autorisé (c.à.d. triple rapprochement).
- Il sera possible de produire des rapports à des fins programmatiques et financières pour la période comptable actuelle, ainsi que pour les périodes précédentes.
- Un document d'obligation pourra comporter plus d'une source de financement.
- Un ensemble unique de tableaux de référence sera constitué.
- Les informations contenues dans le système seront si nécessaire sensibles aux dates.
- Les flux du travail comporteront, si besoin est, des signatures ou autorisations digitales.
- Le système modernisé pourra être déployé et utilisé sur l'Internet.

## **2.2. Gestion de programme**

Gestion de projet et focalisation sur la planification à tous les niveaux de l'Organisation, suivi de l'implémentation des plans endossés et évaluation des réalisations par rapport aux objectifs prévus. Dans ce contexte, la planification comprend :

- La planification stratégique : Plan stratégique, programme et budget biennaux, stratégie de coopération pays et sous-région.
- Planification opérationnelle : Plans de travail biennaux incluant l'intégration à la planification des ressources humaines et le budget.

Le PMIS doit répondre aux besoins en matière de liens et d'alignement avec l'OMS, y compris ceux liés aux données relatives aux dépenses pour la portion du budget associée à l'AMRO (tant le budget ordinaire que les contributions volontaires).

Un suivi efficace requerra la production de rapports intégrant tant les informations programmatiques que financières, tirant parti des éléments du plan stratégique, du programme et du budget, des stratégies de coopération des pays et sous-régions ainsi que des plans de travail biennaux. Nous devons être à même de mesurer les progrès et d'identifier les risques et déficiences impactant la capacité de l'Organisation à atteindre les résultats escomptés. En outre, le PMIS devrait fournir des mesures relatives aux performances économiques et opérationnelles de l'Organisation contribuant à identifier les problèmes inhérents, améliorer les processus et atteindre les objectifs organisationnels.

## **2.3. Financement de l'Organisation**

Le financement de l'Organisation intègre les activités de mobilisation de ressources, la gestion des relations avec les partenaires externes ainsi que celle des subventions et financements destinés à favoriser la mise en œuvre des plans de travail biennaux (BWP). Il couvre également la gestion des aspects financiers relatifs aux contributions fixées et volontaires, ainsi que celle des investissements, encaissements et comptes fournisseurs.

## **2.4. Embauche du personnel de l'Organisation (Ressources humaines)**

Le processus d'embauche du personnel de l'Organisation se focalise sur la mise en place d'un outil unique destiné à exécuter les fonctions de Gestion des ressources humaines (GRC) de façon à garantir la plus grande qualité et à transmettre les informations aux Organes directeurs, aux Etats membres et au

personnel du BSP de manière constante. En outre, le BSP favorise un environnement qui encourage activement le personnel à se former, se développer et étendre ses aptitudes. Il a pour objectif de promouvoir une culture organisationnelle dans laquelle le personnel se sent responsable (supportée par les outils adéquats et une délégation de pouvoir), et encouragé à continuer d'améliorer ses capacités et aptitudes en vue d'atteindre des niveaux de performance élevés.

Tout le personnel du BSP sera recensé au sein d'un fichier du personnel de source unique et les processus de RH ainsi que ceux de la paie seront étroitement liés. Le recrutement sera davantage intégré aux ressources humaines (RH) pour éviter la duplication des saisies de données, et des fonctionnalités extensives de libre-service permettront de produire davantage de mises à jour des informations relatives au personnel, dans les délais prescrits.

### **2.5. Support opérationnel : Subventions et versements**

Support opérationnel : Les processus afférents aux subventions et versements comprennent les diverses activités requises pour calculer et effectuer le versement des paiements liés à la paie et autres versements octroyés au personnel du BSP, y compris les demandes de paiement relatives à l'assurance santé, les allocations de fin d'emploi et les indemnités pour frais d'études. A l'avenir, les fonctions liées à la paie et aux RH seront plus étroitement intégrées.

### **2.6. Support opérationnel : Approvisionnement**

Les conclusions suivantes sont tirées d'une étude globale des fonctions d'approvisionnement du BSP, conduite en 2009-2010 par Pricewaterhouse Coopers (PwC). Cette analyse a été réalisée simultanément aux travaux du Comité du PMIS.

- Le traitement et les approbations des estimations de prix, les autorisations d'achat et les bons de commande devraient faire l'objet d'une plus grande automatisation et devraient être en outre supportés par les flux de travail.
- La consolidation systématique des achats à travers l'ensemble des bureaux est requise.
- Le classement des fournisseurs et des dépenses supportera l'analyse relative à la gestion courante du partenariat avec les fournisseurs.
- Le sourcing et/ou les appels d'offres électroniques, requièrent le support des prévisions et de la planification des achats bénéficient.
- Le nombre de modèles et de processus formels sera étendu avec la capacité d'amender les documents grâce à des flux de travail facilitant l'approbation des changements par l'ensemble des parties concernées.

- L'utilisation d'un fichier de contrat standard supporté par un système de gestion des documents intégré aux processus d'approvisionnement sera facilitée.
- Des améliorations seront apportées aux éléments de processus logiques pour supporter l'accroissement des activités d'approvisionnement stratégiques entreprises pour les Etats membres.

### **2.7. Support opérationnel : Finance**

Support opérationnel : Le domaine des procédures financières porte l'accent sur les nombreuses activités administratives entreprises par les unités financières et administratives et les équipes du bureau régional et national. Ces activités comprennent :

- La gestion des archives des fournisseurs et des paiements ;
- L'enregistrement et la gestion des actifs immobilisés et de l'inventaire ;
- La gestion des réserves en numéraire ;
- La gestion des aspects financiers du Fonds d'approvisionnements stratégiques ; et
- La gestion de la comptabilité financière, des activités de clôture et des rapports financiers.

Les exigences relatives aux principes comptables du secteur public international (IPSAS) ont été intégrées au sein de la conception du processus pour tous processus associés aux finances et autres aires d'opérations concernées.

### **2.8. Support opérationnel : Autres**

#### *Lettre d'accord*

Les lettres d'accord (LOA) bénéficieront d'un système de gestion de documents intégré comprenant les flux de travail destinés à initier et à suivre les LOA. En outre, les processus LOA processus se doivent de supporter :

- L'intégration à une base de données des bénéficiaires admissibles, lorsque l'admissibilité est fonction d'évaluations régulières.
- Définition et usage des modèles standards des sections des LOA en accord avec les formats spécifiés au sein du document de l'OPS, et
- Du point de vue spécifique des LOA vis-à-vis des données utilisées pour faciliter la production de rapport.

### *Cours, Séminaires et Réunions*

Dans les bureaux nationaux, les cours et séminaires représentent des mécanismes clés de coopération technique. Les bureaux doivent mieux contrôler le contenu des documents liés aux séminaires et réunions ; il est également nécessaire de simplifier la gestion des voyages associée aux cours et séminaires, tout spécialement pour les non participants.

### *Voyage*

Un processus unique de voyage destiné au personnel et participants n'appartenant pas au personnel devrait être mis en œuvre au sein de l'Organisation de manière à ce que toutes les requêtes de voyage soient supportées par un système de gestion des documents et des flux de travail approuvés. L'intégration à un système de gestion des documents permettra l'archivage des itinéraires de voyage dans le cadre de la gestion de la sécurité des Nations-Unies et constituera un support à la documentation dans le cadre des demandes de remboursement de frais de voyage et de l'établissement de rapports.

### *Données de référence*

Un système intégré fournira une seule et unique source de données de référence qui sera toujours courante et ne requerra qu'un seul téléchargement ou qu'une seule saisie des données. Il peut ainsi s'agir des changements de codes de devises, des taux de change, des allocations de subsistance journalières ou tarifs quotidiens, des échelles de salaires et des multiplicateurs d'ajustement.

### *Rapports de veille stratégique*

Le BSP utilise actuellement un programme afférent à un portail web conçu en interne, connu sous le nom de Recherche en Ligne Spécialisée (SOS) pour fournir en temps réel un outil d'interrogation de veille stratégique à plusieurs applications. Cet outil est exécuté en dehors des applications qui contiennent l'information et offre par conséquent un degré d'intégration important, bien utilisé. Un système futur doit fournir des capacités similaires.

## **2.9. Assurance Santé du Personnel**

Un système d'Assurance Santé du Personnel (SHI) n'est pas inclus dans la couverture GSM et le système existant a été évalué uniquement par rapport aux interfaces des autres systèmes. Cependant, ce système est en place depuis maintenant 25 ans. Une fois que les processus financiers, de paie et d'achats auront été modernisés, SHI sera la seule application du BSP sur ordinateur central restante et peut-être même la seule application pour ordinateur central à être encore opérationnelle au Centre International de Calcul des Nations Unies (CIC ONU) où elle est actuellement hébergée. Cela pourrait accroître ses coûts opérationnels et conduire à une réflexion sur de possibles options de remplacement. On compte deux options de la sorte :

- Réécrire le système SHI et le conserver en tant que système dont la conception et la maintenance seront assurées en interne.
- Externaliser le traitement des fonctions SHI à un prestataire de service externe.

Une analyse supplémentaire est requise pour déterminer la faisabilité, le coût ainsi que l'impact des 2 options.

## **2.10. Autres composants : Non-transactionnels**

### *Juridique*

Le principal avantage que retire le département juridique de cette modernisation se situe au niveau de l'acheminement des flux de documents et de la gestion des connaissances. Il n'est pas rare que les documents préparés par le bureau juridique impliquent de nombreuses entités, tant au sein de la BSP qu'à l'extérieur de cette dernière. Les flux de travail seront utiles dans l'identification du statut des processus de revue des documents et contribueront à déclencher une action opportune.

### *Préparation aux situations d'urgence et organisation des secours*

En cas de situations d'urgence, la cellule responsable de la Préparation aux situations d'urgence et de l'organisation des secours fonctionne au sein de processus administratifs existants conformes aux règles particulières applicables dans les situations d'urgence. Cependant, il existe de nombreuses autres possibilités pour simplifier ces processus, tel que, par

exemple, le fait de rendre possible le fonctionnement simultané (plutôt qu'en série) des processus administratifs de soutien.

#### *Bureau de soutien ciblé aux pays*

Le Bureau de soutien ciblé aux pays (CFS) offre aux bureaux de pays d'importants services de consultation et de conseil couvrant différents aspects de leurs activités. Ces services de conseil et de consultation comprennent : la coordination des Stratégies de Coopération sous-régionales et nationales, l'assistance dans la gestion des ressources humaines, le conseil durant la planification opérationnelle et un appui durant un processus de transition de PWR.

En outre, le CFS formule d'importants commentaires au sujet du processus d'évaluation par les pairs de la planification opérationnelle mais également concernant le processus de surveillance et d'évaluation semestriel.

Une partie importante du support de ces processus a été documenté comme faisant partie du modèle de processus administratifs PMIS. Il est important de noter qu'un système de gestion de documents qui supporte la circulation des flux de documents constituera un avantage pour la compilation des documents relatifs aux Stratégies de Coopération sous-régionales et nationales.

#### *Mobilisation des ressources*

La mobilisation des ressources consiste en la gestion des relations et des personnes dans le but de mobiliser des ressources sous la forme de fonds ou d'autres formes de soutien. Les systèmes de gestion de l'information et de gestion de la relation client (GRC) permettent d'identifier les contacts impliqués dans plusieurs partenariats, les relations entre partenaires, les différents accords et protocoles d'entente ainsi que les formulaires d'évaluation des partenaires. Cela résulterait en un meilleur partage des connaissances des relations entre partenaires au sein des unités du BSP. Le GRC peut également s'avérer très utile pour effectuer un suivi des relations concernant les Centres collaborateurs, les groupes et les détachements. L'intégration d'un système de gestion des documents et d'un GRC au sein d'un système ERP intégré peut non seulement simplifier les processus administratifs de l'Organisation mais également favoriser une meilleure recherche et une meilleure transmission du renseignement vers les partenaires externes.

### *Organes directeurs*

L'entité des Organes directeurs assure la préparation et l'organisation des documents pour les principales réunions des Organes directeurs. Ce processus comprend la demande des documents ainsi que leur réception, les cycles de révision et de revue, la coordination avec les services de traduction, de rédaction ainsi que l'édition et la publication. Ce bureau pourrait largement bénéficier de l'intégration des flux de travail à un système de gestion de l'information. Il serait ainsi en mesure de suivre plus aisément le statut de différents documents et d'éliminer la duplication de ces derniers, résultant en une réduction générale des processus en termes de temps et d'effort.

### *Ethique*

Le bureau d'éthique pourrait tirer parti d'une association des flux avec un système de gestion de l'information qui détecterait les documents relatifs à différentes affaires et pourrait émettre les alertes adéquates et générer des actions. Cependant, il faudrait tenir compte des exigences de confidentialité absolue pour la plupart des activités du bureau d'éthique.

### *Services de Surveillance interne et d'Evaluation*

Les Services de Surveillance interne et d'Evaluation tireront profit du logiciel de commerce électronique qui inclut les meilleures pratiques liées aux flux de travail destinées à renforcer l'exécution des procédures ainsi que les capacités afférentes à l'établissement de rapports ad hoc ou standards et aux moyens d'audit.

## **2.11. Rôle d'un Système de Gestion de l'Information**

Lors de l'analyse des processus administratifs, l'un des thèmes récurrents a révélé le besoin d'un système de gestion de l'information intégré ainsi que tous les avantages qui lui sont associés, en particulier pour les activités non-transactionnelles. De nombreux bureaux du BSP tireront parti de cette compétence qui leur permettra de rédiger un avant-projet, d'acheminer des documents pour revue, d'incorporer des remarques, d'acheminer des documents pour approbation et de publier des documents grâce à l'utilisation d'un système de gestion de l'information qui incorporera les flux de travail qui traversent les frontières organisationnelles et qui peut-être relié aux systèmes transactionnels, si nécessaire.

## **2.12. Rôle du système de gestion de la relation client**

Les capacités d'un logiciel de gestion de la relation client (CRM) peuvent servir de support à la gestion des relations pour différentes catégories de participants et leurs interactions. Au niveau du BSP, cela consiste à assurer la gestion de l'information concernant nos relations avec *tous* les participants externes. Une source unique de veille économique des relations des participants externes profiterait à de nombreux départements au sein du BSP, permettant ainsi un plus grand partage d'informations favorisant l'identification des partenaires externes et le développement de relations ainsi que la mise au point de la mobilisation des ressources.

## **3. Principales différences avec l'OMS**

Il existe des différences fondamentales entre les modèles de fonctionnement de l'OPS et ceux de l'OMS. Certaines demanderont la mise en œuvre de systèmes distincts auxquels il faudra s'adapter et il faudra veiller à ce que tout futur système puisse répondre aux besoins spécifiques à l'OPS. Ces différences comprennent :

### *Généralités*

- L'OPS est une entité juridique distincte
- L'OPS dispose de ses propres Organes directeurs
- L'OPS doit assurer le support de ses quatre langues officielles (espagnol, anglais, portugais et français)
- L'OPS entretient des relations privilégiées avec la Fondation panaméricaine de la Santé et l'Éducation (PAHEF) ainsi qu'avec le programme élargi de manuels et de matériel pédagogique (PALTEX)

### *Mandats et décisions des Organes directeurs*

- Les Organes directeurs de l'OPS émettent les mandats du Directeur et du Bureau sanitaire panaméricain. Le BSP réagit également aux mandats des Organes directeurs de l'OMS étant donné que l'OPS est le bureau régional de l'Organisation mondiale de la Santé pour les Amériques. La Région des Amériques dispose de son propre programme de santé (Programme de santé pour les Amériques) qui s'aligne sur le programme de santé mondial de l'OMS. L'OPS dispose également d'un plan stratégique 2008-2012 qui

s'aligne sur le plan stratégique 2008-2013 à moyen terme de l'OMS. Ils répondent tous 2 aux besoins sanitaires spécifiques de la population de la région des Amériques.

- Les Organes directeurs de l'OPS émettent parfois des mandats au BSP qui diffèrent de ceux de l'OMS et cela a des répercussions dans le système de gestion de l'information. En voici quelques exemples :
  - Les Etats Membres de l'OPS ont décidé d'adopter 16 Objectifs stratégiques au lieu de 13 pour l'OMS.
  - Les Etats Membres ont choisi de ne pas adopter entièrement la réforme des ressources humaines de l'ONU, notamment en ce qui concerne les nominations continues.
  - L'OPS a adopté dans son intégralité les Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) applicables à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010, selon un calendrier différent de celui de l'OMS.
  - L'OPS n'a pas adopté la modalité d'exécution par des entités nationales et utilise un grand nombre de lettres d'accord comme outils de coopération technique.

#### *Délégation d'autorité*

- Les délégations de pouvoir de l'OMS ou de l'AMRO sont différentes de celles des autres Bureaux Régionaux ; par exemple, les décisions prises par le Comité d'examen des contrats ne vont jamais au siège de l'OMS (Genève).
- Le BSP exerce une plus grande décentralisation des pouvoirs vers les Bureaux nationaux.

#### *Répercussions de la politique*

- L'OPS maintient des variantes par rapport au Manuel de l'OMS (en particulier dans les domaines de la gestion des programmes, de la finance et des ressources humaines), bien que nous ayons comme objectif d'utiliser le manuel de l'OMS à chaque fois que cela est possible.
- Les Principes directeurs de l'OPS comportent des sections spécifiques concernant la gestion des connaissances et la communication, la gestion des archives, ainsi que la surveillance et la responsabilité ; ces sections ne font pas partie des Principes directeurs de l'OMS.
- Les règlements et procédures régissant les voyages du personnel de l'OPS sont différents de ceux qui régissent les voyages du personnel de l'OMS.
- Les plans de rotation du personnel et de mobilité peuvent être distincts et exigerons une analyse détaillée.

### *Programmatiques*

- Les fonctions centrales sont classées, à l'OPS, au niveau du Service et du Produit. En outre, l'OPS a introduit la classification des Produits/Services en présentant les sujets de façon transverse (promotion de la santé, sexe, origine ethnique, soins de santé primaires, couverture sociale et droits de l'homme).
- L'OPS dispose d'un niveau sous-régional en parfait état de fonctionnement dont les départements mettent en œuvre un programme biennal ayant des ressources humaines et financières.

### *Financement*

- L'OPS reçoit des contributions fixées de la part des Etats-Membres et des contributions bénévoles émanant directement de donateurs et partenaires, contrairement à d'autres Bureaux régionaux de l'OMS. Elle reçoit également une partie des contributions estimées et bénévoles de l'OMS-AMRO.

### *Processus administratifs*

- Le BSP doit soutenir des procédures complexes d'approvisionnement qui interviennent dans le cadre des Avances octroyées par les Gouvernements et Institutions pour l'Approvisionnement, du Fonds renouvelable pour le Programme Elargi de Vaccination (EPI), et du Fonds régional renouvelable pour l'achat de produits stratégiques destinés à la santé publique. Cela implique de suivre et de contrôler les cargaisons de marchandise ainsi que les conditions d'expédition complexes.
- Les Bureaux nationaux du BSP impriment et émettent les chèques en monnaie locale et dans les langues locales.
- Différents taux de versements sont utilisés pour le BSP et l'OMS, y compris des programmes d'incitation au départ.
- Les achats sont réalisés directement par chaque Bureau national, contrairement à l'OMS où les achats sont en grande partie centralisés.
- Traitement associé aux acomptes remboursables, programmes antivirus et fonds stratégiques constituant ensemble plus de la moitié des dépenses du BSP. Par conséquent, la facturation EPI est un processus administratif propre à la PAHO devant être mis en place.

## **4. Sommaire**

L'analyse des processus opérationnels du BSP est décrite au sein de plus de 20 documents détaillés couvrant environ 700 pages de notes et diagrammes de modèles de processus. C'est la première fois que les processus opérationnels du BSP ont été documentés à ce niveau de détail et en utilisant une méthode uniforme. Cet effort fournit le moyen de comparer lesdites options à l'état futur désiré et d'anticiper le niveau d'effort requis pour atteindre l'état futur pour chaque option. La rigueur de cette analyse et de cette documentation constitue un tremplin solide pour poursuivre la mise en œuvre du projet de mise en application, quelque soit l'option retenue.

Un des aspects les plus importants de cette initiative a été l'initiation d'un dialogue entre le personnel et la direction sur la manière de conduire les affaires différemment, spécifiquement dans le cadre d'un système de PRO. Ce dialogue sert actuellement de base essentielle pour simplifier davantage ces processus opérationnels, les adaptant au système de PRO, au lieu de procéder de la manière contraire.

Cette initiative a révélé divers enjeux qui devront être résolus à l'avenir et a souligné l'existence d'opportunités significatives en matière d'avantages. Une conclusion clé est le fait que de tels avantages sont réalisables par le biais du processus de modernisation.

## **5. APPENDICES**

**Appendice A** – Liste des documents afférents au processus opérationnel

**Appendice B** – Liste détaillée des processus opérationnels

**Appendice C** – Carte descriptive de haut niveau des processus de Niveau 2

## **Appendice A – Liste des documents afférents aux modèles de processus opérationnels**

### **Documents afférents aux processus opérationnels**

Les documents afférents aux processus opérationnels définissent l'état futur désiré du système d'information de gestion du BSP, soulignent les possibilités d'amélioration, et constituent une base pour des analyses futures et plus détaillées qui seront requises avant la mise en œuvre de tout effort de modernisation.

Ci-dessous une liste de documents afférents aux processus opérationnels générés par le Comité du PMIS. Ces derniers constituent des documents de travail, mais des copies sont disponibles sur demande.<sup>1</sup>

<b>Document du modèle de processus opérationnel</b>	<b>Référence document</b>
BPM 1.1: Manage Strategic Planning	BP.085.SPLN.001_V03
BPM 1.2: Manage the Program and Budget	BP.085.PBOPLN.001_V02
BPM 1.3: Manage Operational Planning	
BPM 1.4: Manage Implementation of Workplans	BP.085.MNGEPP.001_V02
BPM 1.5: Manage Monitoring and Assessment	BP.085.ASSESS.001_V02
BPM 2.1: Manage Mobilization of Resources	BP.085.MOBRES.001_V01
BPM 2.2: Manage Awards and Funding	BP.085.AWDMGT.001_V01
BPM 2.3: Manage Assessed Contributions	BP.085.ASC-INV.001_V01
BPM 2.6: Manage Investment Portfolio	
BPM 2.5: Manage Receipts and Receivables	BP.085.MNGREC.01_V02
BPM 3.1: Manage Human Resources Planning	BP.085.HRPLAN.001_V02
BPM 3.2 through 3.9: Manage Human Resources	BP.085.HRM.301_V04
BPM 4.1: Manage Payroll	BP.085.PAY.001_V01

---

<sup>1</sup>Etant donné que les documents ci-contre sont des documents de travail internes, ils ne sont disponibles qu'en anglais.

BPM 4.2: Manage Staff Health Insurance	BP.085.STHLTH.001_V04
BPM 5.5: Manage Letters of Agreement	BP.085.LOA.001_V02
BPM 5.6: Manage Seminars and Meetings	BP.085.SEM-TVL.001_V01
BPM 5.7: Manage Staff Travel	
BPM 6.1: Manage Vendor Payables	BP.085.VEND.001_V01
BPM 6.2: Manage Fixed Assets	BP.085.FAINV.001_V02
BPM 6.3: Manage Inventory	
BPM 6.4: Manage Cash Reserves	BP.085.MNGCASH.001_V02
BPM 6.5: Manage Strategic Procurement Finances	BP.085.ARF.001_V01
BPM 6.6: Manage Financial Accounting	BP.085.FINMGT.001_V02
BPM 6.7: Manage Financial Closure and Reporting	
BPM 6.8: Manage Reference Data	BP.085.REFDATA.001_V01
BPM 3.9: Compensation and Entitlement Management	
BPM 7.1: Manage Applications Administration	BP.085.AAD.001_V01

## Appendice B –Liste détaillée des processus opérationnels

(Numérotation au 22 Avril, 2010)

<u>Niveau</u>	<u>Nom du processus</u>
<b>1</b>	<b><u>GESTION DU PROGRAMME</u></b>
<b>1.1</b>	<b><i>Gestion de la planification stratégique</i></b>
1.1.1	Plan stratégique : Aligner objectifs et procédures
1.1.2	Plan stratégique : Développer les objectifs stratégiques et résultats escomptés régionaux
1.1.3	Plan stratégique : Endosser et publier
1.1.4	Plan stratégique Effectuer le suivi et évaluer
1.1.5	Plan stratégique : Revue des éléments stratégiques dans le cadre du programme et du budget
1.1.6	Stratégie de coopération nationale : Préparer et développer
1.1.7	Stratégie de coopération nationale : Endosser et effectuer le suivi
1.1.8	Stratégie de coopération sous-régionale : Préparer et développer
1.1.9	Stratégie de coopération sous-régionale : Endosser et effectuer le suivi
<b>1.2</b>	<b><i>Gestion du programme et du budget</i></b>
1.2.1	Programme et Budget : Définir le programme pour la période biennale
1.2.2	Programme et Budget : Endosser l'itération 1 (Sous comité du programme, du budget et de l'administration)
1.2.3	Programme et Budget : Endosser l'itération 2 (Comité Exécutif)
1.2.4	Programme et Budget : Approuver la version finale (Conseil Directeur)
1.2.5	Programme et Budget : Etablir la correspondance avec le GSM de l'OMS
1.2.6	Programme et Budget : Produire le rapport afférent au programme et au budget
<b>1.3</b>	<b><i>Gestion de la planification opérationnelle</i></b>
1.3.1	Publier une documentation de planification
1.3.2	Etablir des coûts standards du personnel
1.3.3	Développer un plan opérationnel (Plan de travail biennal)
1.3.4	Finaliser un plan opérationnel (Plan de travail biennal)
1.3.5	Passer en revue le plan opérationnel (Plan de travail biennal)
1.3.6	Approuver le plan opérationnel (Plan de travail biennal)
1.3.7	Amender et approuver le plan opérationnel (Plan de travail biennal)
<b>1.4</b>	<b><i>Gestion de l'implémentation des plans de travail</i></b>
1.4.1	Finaliser un plan de travail semestriel
1.4.2	Mettre en œuvre les produits et services afférents au plan de travail
1.4.3	Faire le suivi des produits et services du plan de travail
1.4.4	Faire le suivi du financement du plan de travail
<b>1.5</b>	<b><i>Gestion du suivi et de l'évaluation</i></b>
1.5.1	Mettre en œuvre les outils de suivi biennaux
1.5.2	Préparer et conduire la Revue du semestre 1
1.5.3	Préparer et conduire la Revue du semestre 2
1.5.4	Préparer et conduire la Revue du semestre 3
1.5.5	Préparer et conduire la revue de la période biennale

<u>Niveau</u>	<u>Nom du processus</u>
<b>2</b>	<b><u>FINANCEMENT DE L'ORGANISATION</u></b>
<b>2.1</b>	<b><i>Gestion de la mobilisation des ressources</i></b>
2.1.1	Convenir des plafonds de contributions de l'OMS
2.1.2	Développer un document de coopération technique
2.1.3	Enregistrer un évènement partenaire ou un contact
2.1.4	Initier et formaliser un accord de partenariat
2.1.5	Revoir et évaluer un accord de partenariat
2.1.6	Mobiliser les fonds d'une société de capital risque
2.1.7	Finaliser ou amender un accord passé avec une société de capital risque
2.1.8	Effectuer une revue de l'utilisation de la contribution volontaire
<b>2.2</b>	<b><i>Gestion des compensations et du financement</i></b>
2.2.1	Effectuer une demande de financement de subventions
2.2.2	Enregistrer ou mettre à jour une subvention
2.2.3	Reporter les soldes des subventions
2.2.4	Créer et maintenir les engagements du personnel
2.2.5	Faire le suivi et établir des rapports sur les subventions
<b>2.3</b>	<b><i>Gestion des contributions fixées</i></b>
2.3.1	Préparer et publier des rapports d'évaluation aux Etats membres
2.3.2	Gérer les contributions fixes du centre
2.2.3	Faire un rapport sur les contributions fixes et en assurer le suivi
<b>2.4</b>	<b><i>Gestion des contributions volontaires</i></b>
2.4.1	Contributions volontaires : Etablir ou amender une allocation
2.4.2	Contributions volontaires : PSC et comptabilisation des revenus
2.4.3	Contributions volontaires : Effectuer le suivi et établir des rapports à l'intention (Intérim) des donateurs
2.4.4	Contributions volontaires : Rapport final et clôture des allocations
2.4.5	Contributions volontaires : Préparer les remboursements et les transferts de fonds
2.4.6	Contributions volontaires: Etablissement de rapports financiers sur les fonds fiduciaires
<b>2.5</b>	<b><i>Gestion des encaissements et comptes à recevoir</i></b>
2.5.1	Conserver les informations relatives aux intervenants financiers
2.5.2	Enregistrer les encaissements (Siège)
2.5.3	Enregistrer les encaissements (Bureau extérieur)
2.5.4	Comptabiliser les revenus additionnels
2.5.5	Remboursement de la TVA/Taxes sur les ventes
2.5.6	Enregistrer les encaissements
2.5.7	Faire le suivi des comptes fournisseurs et procéder à leur ajustement.
2.5.8	Etablissement de rapports sur les comptes fournisseurs
<b>2.6</b>	<b><i>Gestion du portefeuille d'investissement</i></b>
2.6.1	Faire le suivi et gérer le portefeuille d'investissement
2.6.2	Enregistrer les revenus liés au portefeuille d'investissement
2.6.3	Etablir un rapport sur le portefeuille d'investissement

<u>Niveau</u>	<u>Nom du processus</u>
<b>3</b>	<b><u>EMBAUCHE DU PERSONNEL DE L'ORGANISATION</u></b>
<b>3.1</b>	<b><i>Gestion de la planification RH</i></b>
3.1.1	Publier une documentation afférente à la planification des RH
3.1.2	Préparer un plan RH
3.1.3	Finaliser le plan RH
3.1.4	Revoir et approuver le plan RH
3.1.5	Effectuer une revue de mise en œuvre périodique du plan RH
3.1.6	Amender et approuver le plan RH
<b>3.2</b>	<b><i>Gestion des postes</i></b>
3.2.1	Créer/Mettre à jour/Supprimer le poste
3.2.2	Classer/Reclassifier le poste
<b>3.3</b>	<b><i>Recrutement et Sélection</i></b>
3.3.1	Signaler les vacances de postes
3.3.2	Annoncer les vacances de poste
3.3.3	Solliciter les candidatures
3.3.4	Liste des candidats sélectionnés, conduire un comité de révision
3.3.5	Tester les candidats et leur passer un entretien
3.3.6	Préparer un rapport de recommandation
3.3.7	Approuver la sélection
<b>3.4</b>	<b><i>Gestion du contrat RH</i></b>
3.4.1	Rendez-vous/Accueil et intégration
3.4.2	Prolonger/Changer rendez-vous
3.4.3	Fin de rendez-vous (Séparation)
3.4.4	Données liées à l'interface RH : Sommes à payer, SHI
<b>3.5</b>	<b><i>Modification de statut RH</i></b>
3.5.1	Changement de statut
3.5.2	Changement de niveau - promotion/rétrogradation
3.5.3	Rétrogradation
3.5.4	Changement du pourcentage d'emploi
3.5.5	Assurance l'intérim d'un poste de rang hiérarchique supérieur
<b>3.6</b>	<b><i>Gestion du libre service</i></b>
3.6.1	Changer les informations personnelles
3.6.2	Décerner une allocation pour frais d'études – Enseignement traditionnel et spécifique
3.6.3	Changer les informations bancaires / Distribution des salaires
3.6.4	Mise à disposition d'une avance sur salaire (Avance sur salaire, Urgence)
3.6.5	Gérer les demandes de congés
3.6.6	Demande de report du décompte annuel des congés accumulés
3.6.7	Demande de vérification d'emploi
3.6.8	Intégration avec d'autres entités de l'OPS (Ethiques, Juridiques, Voyage, etc.)
<b>3.7</b>	<b><i>Gestion des performances</i></b>
3.7.1	Evaluation de la période probatoire
3.7.2	Evaluation annuelle
3.7.3	Autres évaluations
3.7.4	Programme de Développement du personnel
<b>3.8</b>	<b><i>Gestion de l'apprentissage</i></b>
3.8.1	Exécution des programmes

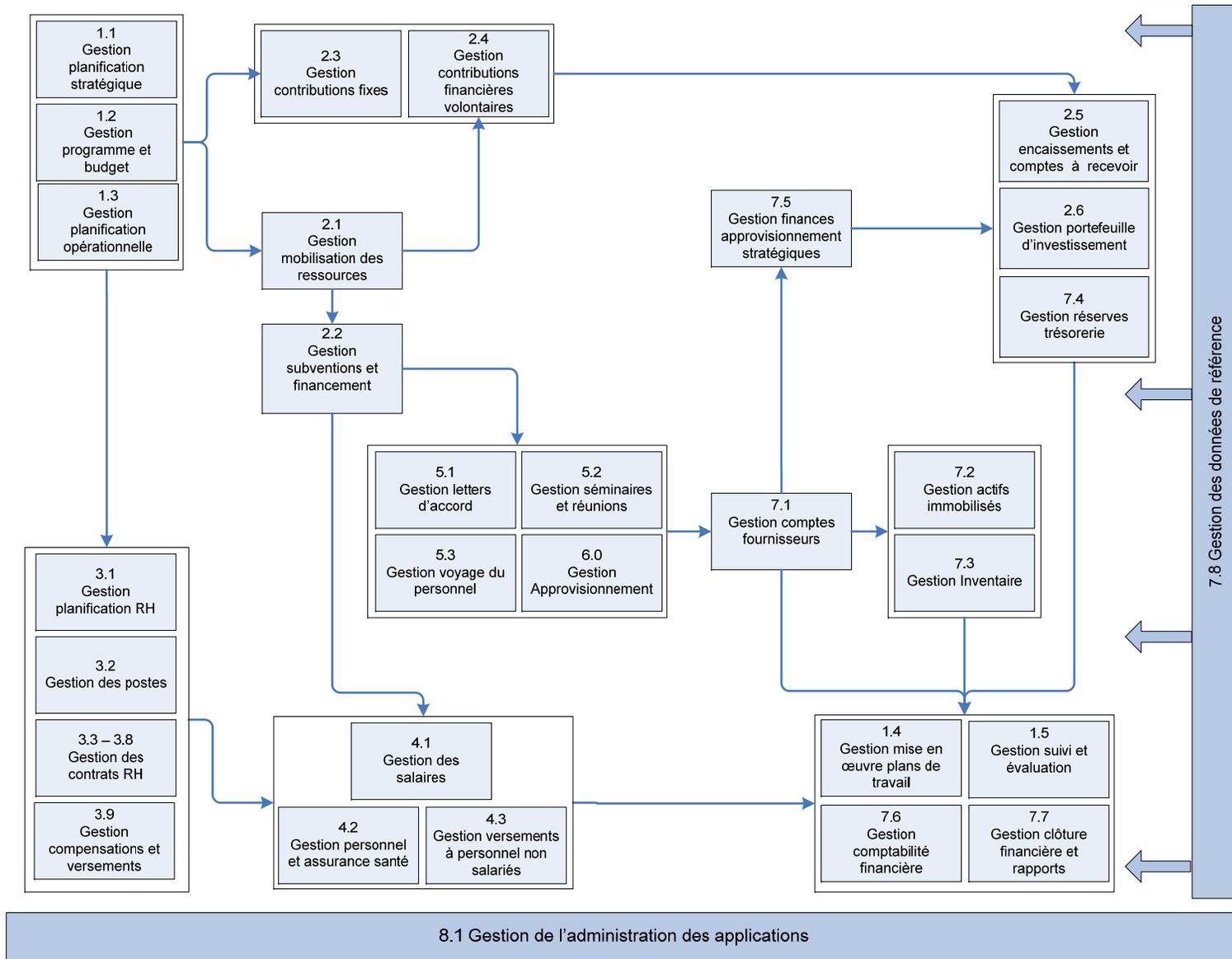
<u>Niveau</u>	<u>Nom du processus</u>
<b>3.9</b>	<b>Gestion des compensations et versements</b>
3.9.1	Gestion automatique de la rémunération du personnel
3.9.2	Gestion des congés
3.9.3	Gestion des échelons et échelles salariales
3.9.4	Gestion des multiplicateurs d'ajustement de postes
<b>3.10</b>	<b>Gestion candidatures HRIT</b>
3.10.1	Gérer les organisations, les sites, lieux d'affectation
3.10.2	Gérer les tables de définition salariales
3.10.3	Etablissement des rapports afférents à la technologie de l'information liée aux ressources humaines.
<b>4</b>	<b><u>SUPPORT OPERATIONNEL : PAYE ET VERSEMENTS</u></b>
<b>4.1</b>	<b><i>Gestion de la paie</i></b>
4.1.1	Gérer les versements
4.1.2	Exécuter la procédure de paie rétroactive
4.1.3	Lancer le traitement des procédures de paie préliminaires
4.1.4	Lancer le processus de paie final
4.1.5	Finaliser et approuver le traitement de la paie – Générer les fichiers de paiement
4.1.6	Transfert des coûts afférents à la paie dans le grand livre
<b>4.2</b>	<b><i>Gestion Assurance santé du personnel</i></b>
4.2.1	Enregistrer les revenus liés à l'assurance santé du personnel
4.2.2	Traiter les avances liées à l'assurance santé du personnel
4.2.3	Enregistrer les dépenses liées à l'assurance santé du personnel
4.2.4	Effectuer le rapport sur le Fonds de l'assurance santé du personnel
<b>4.3</b>	<b><i>Gestion des versements au personnel non salarié</i></b>
4.3.1	Traiter les soldes de tout compte
4.3.2	Traiter les paiements relatifs aux indemnités pour frais d'études
4.3.3	Traiter tout autre versement obligatoire
4.3.4	Effectuer le suivi des avances et les récupérer
4.3.5	Traiter les impôts des employés
<b>5</b>	<b><u>SUPPORT OPERATIONNEL : CONGES DE LONGUE DUREE, SEMINAIRES, VOYAGES</u></b>
<b>5.1</b>	<b><i>Gestion des lettres d'accord</i></b>
5.1.1	Evaluer l'admissibilité de l'institution
5.1.2	Exécuter une lettre d'accord
5.1.3	Faire le suivi d'une lettre d'accord
5.1.4	Amender une lettre d'accord
5.1.5	Clore une lettre d'accord
5.1.6	Réviser les clauses relatives à l'usage d'une lettre d'accord
<b>5.2</b>	<b><i>Gestion des séminaires et des réunions</i></b>
5.2.1	Approuver un séminaire ou une réunion
5.2.2	Traiter les paiements des participants
5.2.3	Clore un séminaire ou une réunion

<b>Niveau</b>	<b>Nom du processus</b>
<b>5.3</b>	<b><i>Gestion des voyages du personnel</i></b>
5.3.1	Approuver une autorisation de voyage
5.3.2	Traiter une avance pour frais de voyage
5.3.3	Amender ou annuler un voyage
5.3.4	Approuver et traiter une demande de remboursement de frais de voyage
5.3.5	Faire le suivi des avances pour frais de voyage et des demandes manquantes de remboursement de frais de voyage
5.3.6	Effectuer le suivi et établir des rapports de voyage
<b>6</b>	<b><u>SUPPORT OPERATIONNEL : APPROVISIONNEMENT</u></b>
<b>6.1</b>	<b><i>Gérer les relations avec les fournisseurs</i></b>
<b>6.2</b>	<b><i>Gérer la planification des approvisionnements</i></b>
<b>6.3</b>	<b><i>Gérer les approvisionnements locaux</i></b>
<b>6.4</b>	<b><i>Gérer les approvisionnements internationaux</i></b>
<b>6.5</b>	<b><i>Gérer les approvisionnements stratégiques</i></b>
<b>7</b>	<b><u>SUPPORT OPERATIONNEL : FINANCE</u></b>
<b>7.1</b>	<b><i>Gérer les comptes de paiement fournisseurs</i></b>
7.1.1	Gérer les informations relatives aux fournisseurs
7.1.2	Réception et certification des biens ou services
7.1.3	Enregistrer et approuver les factures fournisseurs
7.1.4	Télécharger les factures des agences de voyage (Centralisé)
7.1.5	Traiter les transactions de cartes d'achat
7.1.6	Enregistrer et approuver les paiements ne faisant pas l'objet d'une facture
7.1.7	Traiter les notes de crédit de fournisseurs
7.1.8	Préparer les paiements de fournisseurs (Centraux)
7.1.9	Préparer les paiements de fournisseurs (Bureau extérieur)
7.1.10	Rapport sur comptes de paiement fournisseurs
<b>7.2</b>	<b><i>Gestion des actifs immobilisés</i></b>
7.2.1	Définir les classes, conventions et méthodes
7.2.2	Enregistrer un actif immobilisé
7.2.3	Disposer d'un actif immobilisé ou le passer en pertes et profits
7.2.4	Transférer ou réassigner un actif immobilisé
7.2.5	Effectuer le suivi ou établir des rapports sur des actifs immobilisés
7.2.6	Changer la valeur d'un actif immobilisé or sa durée de vie utile
7.2.7	Comptabiliser l'amortissement d'un actif immobilisé
7.2.8	Effectuer un inventaire matériel des actifs immobilisés
7.2.9	Rapport annuel sur les actifs immobilisés
<b>7.3</b>	<b><i>Gestion de l'inventaire</i></b>
7.3.1	Enregistrer un reçu d'inventaire
7.3.2	Enregistrer un problème lié à un inventaire
7.3.3	Effectuer un inventaire matériel des stocks
7.3.4	Evaluer les soldes d'inventaire

<u>Niveau</u>	<u>Nom du processus</u>
<b>7.4</b>	<b><i>Gestion des réserves de trésorerie</i></b>
7.4.1	Tenir les comptes bancaires de l'OPS
7.4.2	Traiter le réapprovisionnement des fonds de caisses à montants fixes
7.4.3	Transférer des dossiers de paiement aux agents payeurs (Centraux)
7.4.4	Transférer des dossiers de paiement aux banques (Bureau extérieur)
7.4.5	Réconcilier les fonds de caisse du bureau extérieur
7.4.6	Réconcilier les comptes bancaires du siège
7.4.7	Traiter les oppositions ou rappels de chèques
7.4.8	Prévoir et effectuer des rapports sur les réserves de trésorerie
7.4.9	Gérer les fonds de petites caisses (Bureau extérieur)
7.4.10	Gérer les fonds de petites caisses (Siège)
7.4.11	Effectuer le remboursement des fonds de petites caisses
<b>7.5</b>	<b><i>Gestion des finances liées aux approvisionnements stratégiques</i></b>
7.5.1	Finances liées aux approvisionnements stratégiques : Enregistrer les avances de fonds
7.5.2	Finances liées aux approvisionnements stratégiques : Factures PSC et activités
7.5.3	Finances liées aux approvisionnements stratégiques : Rapport à l'intention des pays participants
7.5.4	Finances liées aux approvisionnements stratégiques : Préparer les remboursements et transferts de fonds
7.5.5	Finances liées aux approvisionnements stratégiques : Rapport financier
<b>7.6</b>	<b><i>Gestion de la comptabilité financière</i></b>
7.6.1	Maintenir les plans comptables
7.6.2	Traiter les transferts relatifs aux dépenses
7.6.3	Traiter les rajustements financiers
7.6.4	Réconcilier les comptes de compensation
7.6.5	Traiter et effectuer le suivi les transactions liées aux bordereaux interservices de l'OMS
7.6.6	Réconcilier les balances des bordereaux interservices
7.6.7	Mettre en œuvre les emprunts intérieurs
<b>7.7</b>	<b><i>Gestion de la clôture financière et de l'établissement des rapports</i></b>
7.7.1	Compléter les procédures relatives à l'ouverture de la période
7.7.2	Traiter les comptes de régularisation liés aux dépenses et transférer les engagements
7.7.3	Comptabiliser les revenus (Allocation)
7.7.3	Répartir les intérêts
7.7.5	Réconcilier les grands livres auxiliaires
7.7.6	Réaliser les ajustements de clôture
7.7.7	Clôturer le grand livre
7.7.8	Interfacer les données financières avec celles de l'OMS
7.7.9	Préparer les rapports financiers
<b>7.8</b>	<b><i>Gestion des données de référence</i></b>
7.8.1	Conserver les codes de devises
7.8.2	Conserver les taux de change des devises
7.8.3	Conserver les taux des allocations de subsistance quotidienne

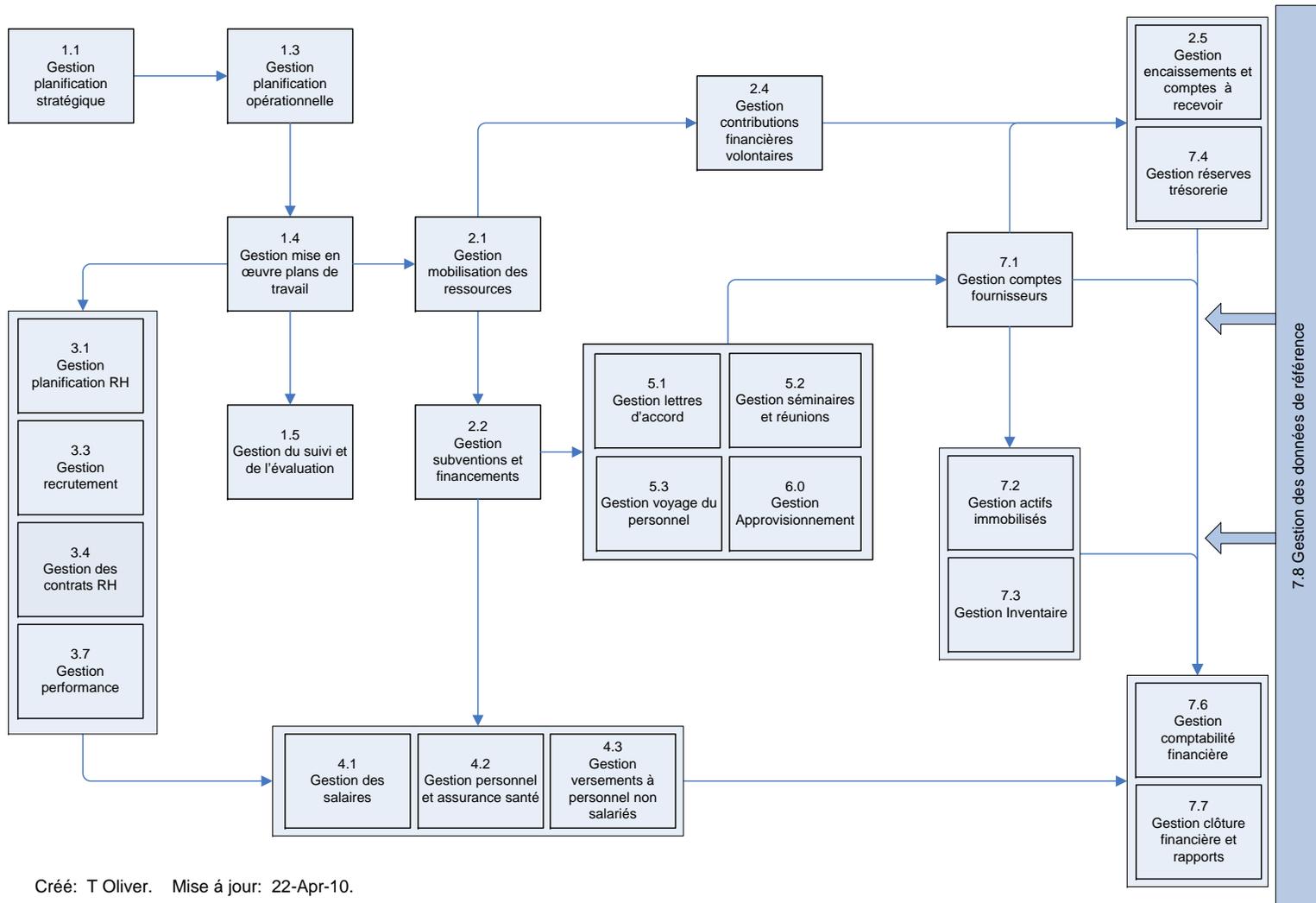
<u>Niveau</u>	<u>Nom du processus</u>
<b>8</b>	<b><u>SUPPORT OPERATIONNEL : AUTRES</u></b>
<b>8.1</b>	<b><i>Gestion de l'administration des applications</i></b>
8.1.1	Conserver les profils de sécurité
8.1.2	Conserver les identités des utilisateurs
8.1.3	Prévoir le traitement des lots
8.1.4	Effectuer le suivi des flux de travail
<b>9</b>	<b><u>GESTION DES CONNAISSANCES ET COMMUNICATIONS</u></b>
9.1	Bibliothèque et services d'information
9.2	Apprentissage d'entreprise et meilleures pratiques
9.3	Gestion du contenu
9.4	Partage des connaissances
9.5	Organisation des capacités KMC
9.6	Relations publiques

### Appendice C – Diagramme de haut niveau des processus de Niveau 2



VUE AU NIVEAU DU BUREAU NATIONAL

Comité PMIS



Créé: T Oliver. Mise à jour: 22-Apr-10.



## **Annexe D**

### **Options et coûts**

### **de la modernisation**

### **du Système d'information pour la gestion du BSP**

### **(PMIS)**

**Comité PMIS  
Mai 2010**

## **Table des matières**

<b>1. RESUME .....</b>	<b>1</b>
1.1. OBJECTIF .....	1
1.2. PORTEE .....	2
1.3. ANTECEDENTS .....	3
1.4. L'IMPORTANCE DES BENEFICES POUR L'INSTITUTION .....	4
<b>2. METHODOLOGIE POUR ANALYSER LES AVANTAGES ET LES INCONVENIENTS .....</b>	<b>6</b>
<b>3. METHODOLOGIE D'ANALYSE DES COUTS .....</b>	<b>7</b>
3.1. HYPOTHESES.....	7
3.2. METHODOLOGIE POUR L'ESTIMATION DES COUTS DES OPTIONS DU GSM .....	8
3.3. METHODOLOGIE D'ESTIMATION DES COUTS POUR LE MODELE ACTUEL DU BSP .....	9
3.4. PROJECTION DES COUTS DU CYCLE DE VIE .....	10
3.5. ÉCONOMIES DE COUTS ET PRECISION .....	11
<b>4. OPTIONS ET COUTS .....</b>	<b>13</b>
4.1. OPTION (1A) : GSM - MEME ENTITE ET MEME UNITE OPERATIONNELLE .....	14
4.2. OPTION (1B) : GSM - UNITE OPERATIONNELLE DIFFERENTE DANS LA MEME ENTITE .....	18
4.3. OPTION (1C) : GSM - ENTITE SEPARÉE .....	20
4.4. OPTION (2) : MODERNISATION DU MODELE ACTUEL .....	23
4.5. OPTION (3) : ERP (SAP) HYBRIDE AVEC DES EXTENSIONS MINIMUM .....	25
<b>5. AUTRES OPTIONS .....</b>	<b>28</b>
5.1. LOGICIEL-SERVICE (SAAS) .....	28
5.2. LOGICIEL POUR PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES .....	29
5.3. AUTRES PROGICIELS ERP .....	29
5.4. PARTENARIAT AVEC D'AUTRES AGENCES DES NATIONS UNIES .....	30
<b>6. RESUME .....</b>	<b>31</b>
<b>APPENDICES .....</b>	<b>32</b>
APPENDICE A - COMPARAISON DES AVANTAGES ET DES INCONVENIENTS .....	33
APPENDICE B - COMPARAISON DES COUTS .....	36

## 1. Résumé

Fournir une coopération technique aux États Membres est une mission essentielle de l'Organisation panaméricaine de la Santé (OPS) et le système d'information pour la gestion du Bureau sanitaire panaméricain (PMIS) joue un rôle primordial car il constitue une base de travail pour soutenir cette mission. Le comité PMIS a été créé pour analyser les différentes options pour la modernisation du système d'information pour la gestion du Bureau sanitaire panaméricain (BSP). Entre autres fonctions, le comité devra définir les options appropriées pour répondre aux exigences de modernisation et estimer les coûts du projet. En outre, le comité a déjà procédé à une analyse des processus opérationnels internes. C'est la première fois que le BSP documente ses opérations avec un tel niveau de détail. Cette analyse sert d'ores et déjà de point de départ à une analyse plus approfondie ainsi que pour une optimisation des processus et des travaux de l'Organisation.

Ce document décrit plusieurs options viables pour la modernisation et donne une estimation du coût de chacune d'entre elles, de sorte que l'OPS puisse prendre en considération tous les facteurs afin de déterminer la meilleure voie pour la modernisation du système d'information pour la gestion du BSP.

### 1.1. Objectif

Le comité pour le système d'information pour la gestion du Bureau sanitaire panaméricain (BSP) a été chargé de tracer la voie pour la modernisation du système d'information pour la gestion du BSP (PMIS). À cette fin, le comité a identifié les options suivantes pour évaluation (voir tableau 1).

<b>Tableau 1 : Résumé des options</b>	
1	Le système mondial pour la gestion (GSM) de l'Organisation mondiale de la Santé, avec trois variantes :
a)	Le GSM se servant de la même entité de base de données et de la même unité opérationnelle que d'autres bureaux régionaux de l'OMS.
b)	Le GSM se servant de la même entité de base de données, mais d'une unité opérationnelle différente et de livres de comptes distincts.
c)	Le GSM comme entité séparée.

<b>Tableau 1 : Résumé des options</b>	
2	Le modèle actuel modernisé ce qui représente une mise à niveau des systèmes actuels, mais ne change pas selon que ces systèmes utilisent des logiciels commerciaux ou des logiciels développés à l'interne.
3	Un hybride d'un progiciel de gestion intégré (ERP) appelé SAP, combiné avec des fonctionnalités spécifiques à l'OPS.

Ces options sont décrites plus en détail dans le chapitre 4 ; d'autres options rejetées sont décrites au chapitre 5.

Ce document présente une analyse des options de modernisation — et plus précisément, l'évaluation des avantages et des inconvénients des facteurs non-économiques ainsi que des estimations de coûts.

## **1.2. Portée**

Les principaux systèmes d'information actuels de soutien au BSP sont les suivants :

- Planification, programmation, surveillance et évaluation (AMPES)
- Finances (FAMIS)
- Ressources humaines (PAS)
- Paie (PAY)
- Système d'information pour la gestion des bureaux des pays (OMIS)
- Achats (ADPICS)
- Assurance maladie du personnel (SHI)

Le futur système d'information pour la gestion du BSP va au-delà de la portée fonctionnelle des systèmes actuels et au-delà des domaines fonctionnels desservis par le GSM de l'OMS (connu sous le nom de l'empreinte du GSM). Les estimations de coûts présentées ici reflètent généralement ce vaste champ d'application. Un certain nombre de systèmes périphériques et de petite taille ont également été intégrés dans cette analyse.

Presque toutes les options du présent document constituent une mise en œuvre d'un progiciel de gestion intégré (ERP). Un système ERP est un ensemble de logiciels intégrés qui répondent à un large éventail de besoins

de l'entreprise, y compris la plupart des systèmes énumérés ci-dessus. Le principal avantage d'un système ERP est l'intégration de ses nombreux modules, avec l'interopérabilité entre toutes les fonctions d'une organisation qui en découle. Le GSM de l'OMS est une mise en œuvre d'un progiciel vendu par Oracle connu sous le nom de suite Oracle E-Business. L'autre principal fournisseur de logiciels ERP est la société allemande SAP.

### 1.3. Antécédents

Le Système d'information pour la gestion du BSP (PMIS) est un élément important de soutien aux programmes de santé de l'Organisation. En 2008, la résolution du Conseil directeur CD48.R1 a autorisé l'utilisation des fonds du compte de dépôt pour effectuer des analyses, des études d'options et pour formuler une recommandation pour la modernisation du système de gestion institutionnelle du BSP (pour plus de détail, se référer aux résolutions CD48/22 et CE144/25). Par la suite, le BSP a choisi le nom de Système d'information pour la gestion du BSP (PMIS) de manière à limiter la confusion entre le terme plus général, « gestion institutionnelle » et l'expression « système d'information pour la gestion » plus proche de la technologie de l'information et qui est au centre des travaux du comité.

Cette analyse des options et des coûts est l'un des trois travaux que le comité PMIS a élaboré et qu'il présente au Comité exécutif de l'OPS. Dans l'ensemble, ces travaux ont été conçus pour fournir l'information pertinente de manière à réaliser le meilleur choix pour la modernisation du système d'information pour la gestion du BSP. Les produits de son travail et ses rôles dans le processus de décision sont les suivants :

- *Principes directeurs* — En prenant l'OMS comme modèle, les principes directeurs propres au BSP constituent la base pour définir la future conception souhaitée pour le système d'information pour la gestion du BSP (PMIS). La plupart des avantages de la modernisation sont issus de ces principes.
- *Analyse des processus opérationnels* — La définition des processus opérationnels établit l'état futur du PMIS. Cet état futur est volontairement limité aux capacités nominales d'un ensemble standard de ERP, autant que possible.

- *Options et analyse des coûts* — Ce document (a) définit la portée et les caractéristiques de chaque option à évaluer, (b) examine une variété des facteurs liés aux coûts ou non liés aux coûts, et (c) présente des estimations de coût pour chaque option viable.

Le comité PMIS présentera au Conseil directeur de l'OPS un document supplémentaire, le rapport final. Ce rapport intégrera les résultats des produits précédents, notamment les observations et les recommandations du Sous-comité de programme, budget et administration de l'OPS (SPBA) et du Comité exécutif ; en outre, le comité PMIS fera une comparaison de coûts, avantages et impacts des différentes options afin de présenter une recommandation au Conseil directeur de l'OPS.

#### **1.4. L'importance des bénéfices pour l'institution**

Le processus d'élaboration des principes directeurs du BSP et l'analyse de ses opérations a permis d'identifier un certain nombre d'avantages importants que l'Organisation obtiendra de la modernisation du système d'information pour la gestion du BSP. *L'objectif d'un investissement dans la modernisation est d'atteindre tous ces bénéfices.*

- *Responsabilité face aux résultats* — La modernisation permettra à l'OPS de se concentrer plus facilement sur les résultats et la responsabilisation, en lui donnant une approche structurée pour suivre, mesurer et surveiller les résultats et pour connecter l'impact du programme à des activités spécifiques. Ceci, à son tour, favorisera la responsabilisation et améliorera la performance de la mission. La planification des ressources humaines et les coûts seront liés aux résultats. Le travail sera planifié et géré dans un cadre axé sur les résultats. L'autorité et la prise de décisions seront décentralisées de manière à les rapprocher de l'endroit où la coopération technique est fournie et en accord avec le cadre de responsabilisation et les délégations de pouvoir.
- *Amélioration de la collaboration* — Un accent important sera mis sur l'interopérabilité. Cela facilitera la mise en œuvre des programmes qui couvrent les champs organisationnels et techniques, avec une information largement disponible et de manière fluide dans tous les processus opérationnels. L'accès aux systèmes et services d'information ne dépendra plus de la situation géographique, ce qui permettra au personnel de mieux collaborer, à un moment donné, indépendamment de son emplacement physique. Les voyages et les rencontres sont des catalyseurs clés de la

collaboration au sein de l'Organisation et l'information à leur sujet doit également être liée au plan de travail et sera disponible librement au sein du BSP de manière à faciliter la coordination.

- *Disponibilité de l'information et transparence* — Les améliorations significatives de la visibilité et de la disponibilité de l'information dans toute l'Organisation soutiendront l'amélioration de la collaboration et la prise de décisions. Il s'agira notamment de l'accès à l'information financière et budgétaire intégrées et à l'information sur les progrès réalisés dans les programmes et projets techniques. Par l'adoption d'une philosophie du libre accès, la priorité sera donnée au partage et à la transmission des connaissances et des informations pour répondre aux besoins des décideurs et des États Membres concernés par la santé publique à l'intérieur et à l'extérieur du Bureau, selon le cas. L'utilisation accrue et le partage des données, informations et connaissances renforcera la position de l'OPS en tant que source fiable d'information sur la santé. Dans la mesure du possible, les registres seront conservés, sous forme électronique dans un système de gestion de documents pour faciliter leur stockage sécurisé et leur accessibilité.
- *Adaptabilité* — Étant donné que la mission de l'OPS évolue, les nouveaux systèmes doivent être capables de s'adapter rapidement et à un coût raisonnable et ils doivent être capables de répondre à une demande accrue de services. Les flux de production seront superposés au-dessus d'un système intégré qui permettra la flexibilité sans égard aux frontières organisationnelles, améliorant ainsi le soutien au modèle d'organisation horizontale du BSP. Une plus grande réactivité vis-à-vis de l'évolution des besoins des parties prenantes permettra une livraison plus rapide, efficace et effective de la coopération technique liée à la santé.
- *Coordination avec l'OMS* — La modernisation des systèmes du BSP se fera en coordination avec l'OMS, en s'assurant que l'alignement et le partage approprié de l'information avec l'OMS soit atteint et en soutenant une vision globale de la santé. En même temps, les différences entre les processus opérationnels du BSP et de l'OMS doivent être autorisées en cas de besoin.
- *Gestion des ressources humaines* — L'amélioration de la capacité de recruter, former, équiper et de conserver un large éventail de personnel pour remplir les opérations actuelles et futures de l'OPS devra soutenir

davantage la ressource la plus importante de l'Organisation, qui est son capital humain.

- *Soutien aux opérations d'urgence* — Lors de catastrophes et autres situations d'urgence dans le pays et au Siège, les processus administratifs spéciaux seront prévus pour faciliter la prestation des services nécessaires. Cette caractéristique sera également soutenue par une plus grande décentralisation, le cas échéant. Un autre objectif de la modernisation est d'améliorer la tolérance aux pannes des systèmes du BSP pour garantir qu'il n'y ait pas d'interruption de travail au sein de l'Organisation, que ce soit à cause d'une catastrophe ou de lacunes ou de défaillances des logiciels.
- *Les gains d'efficacité* — L'amélioration continue de l'efficacité et de la qualité de l'information sera réalisée grâce à l'automatisation des processus complémentaires et des services, des fonctionnalités accrues en libre-service, de la mise en place du contrôle de certains services plus proches des destinataires de ces services, l'introduction de la signature électronique, des flux de travail supplémentaires et ajustés, l'élimination des points d'intervention manuelle, des réductions du temps des cycles et des améliorations de la convivialité du système. Pour renforcer l'efficacité, des données d'entrée et des données de référence d'une source unique seront utilisées pour éliminer la duplication des efforts, pour améliorer la qualité des données et la rapidité ainsi que pour faciliter la conservation des informations.

La réalisation de ces prestations a été un objectif central dans la définition de l'état futur du système d'information pour la gestion du BSP et devrait guider les investissements dans la modernisation.

## **2. Méthodologie pour analyser les avantages et les inconvénients**

Il existe plusieurs façons d'évaluer les avantages et les inconvénients des options présentées ici. Le comité PMIS a conçu une méthode standard permettant de faciliter une comparaison facile et équitable. Pour réaliser ce projet, le comité a choisi une variété de facteurs qui seraient normalement utilisés dans une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM), qui est un outil d'analyse reconnu. Les facteurs ont été obtenus suite à la révision de la documentation de ces types d'analyses et de discussions par le comité PMIS. Le comité a ensuite

évalué et comparé chaque option en fonction de chacun de ces facteurs. Le résultat de cette évaluation apparaît dans un tableau comparatif dans l'annexe A. Dans ce tableau, chaque facteur a été évalué avec l'une des cinq catégories, de « médiocre » à « excellent. » Par ailleurs, le comité a converti ces catégories en chiffres (de 1 à 5) de manière à savoir quelle option obtenait le score le plus élevé. Les résultats apparaissent dans le tableau ci-dessous, mais il n'existe pas d'intention délibérée pour pondérer les facteurs selon leur importance et ce classement doit être interprété avec prudence.

Option	Score
(1a) Le GSM se servant de la même unité opérationnelle que les autres bureaux régionaux de l'OMS	52
(1b) Le GSM se servant d'une unité opérationnelle différente et d'un ensemble distinct de livres de comptes.	53
(1c) Le GSM comme entité séparée	59
(2) Modernisation du modèle actuel	60
(3) ERP (SAP) hybride avec des extensions minimum	67

### 3. Méthodologie d'analyse des coûts

Analyser et évaluer les coûts des différentes options pour la modernisation du système d'information pour la gestion du BSP est complexe et le comité a examiné de nombreuses variables et sous-options. Aucune méthode unique ne peut convenir à toutes les situations, ce chapitre décrit comment l'analyse des coûts a été effectuée et comprend les principales hypothèses et les méthodes utilisées pour chaque option.

#### 3.1. Hypothèses

Les hypothèses suivantes ont été utilisées dans le développement de l'estimation des coûts.

- *Modifications du logiciel* — Il a été admis que chaque option exigerait que quelques fonctionnalités supplémentaires soient ajoutées ou que des améliorations soient effectuées pour conduire le BSP à l'état futur désiré et qui a émergé de l'analyse des processus opérationnels. Il a été, en outre, supposé que le Bureau ferait le moins de changements possibles.

- *Fonctionnalité accrue* — La modernisation permettra d'atteindre les fonctionnalités qui sont pertinentes à l'OPS, en restant dans les contraintes générales du progiciel ERP.
- *Modernisation progressive* — La modernisation sera réalisée en plusieurs phases (pour réduire les risques du projet). L'ordre suivant a été utilisé pour présenter les conclusions : (1) Finances et achats, (2) RH et paie, (3) Planification des programmes, et (4) Voyages et autres initiatives du système. Cette progression n'est pas un engagement et l'ordre précis sera déterminé lors de la planification préliminaire du projet ; une décision définitive devra être prise au cas où le projet serait définitivement mis en œuvre de manière progressive ou si toutes les fonctionnalités seront ajoutées en même temps (approche du big bang).
- *Mise en œuvre en 2012* — Aux fins de présentation dans ce document, la mise en œuvre est supposée débuter en janvier 2012. Elle comprendra une période de développement et de mise en œuvre de quatre ans, suivie par six années de fonctionnement. Il ne s'agit pas d'un engagement ferme, cette date n'est donnée qu'à des fins d'estimation des coûts. Le BSP doit déterminer le début effectif de la mise en œuvre qui sera décidé selon la disponibilité de financement et le début du nouveau plan stratégique de l'OPS en 2014.
- *Infrastructure TI robuste* — Un réseau de télécommunications robuste et fiable est supposé faire partie de la technologie normale de l'information (TI) des infrastructures du BSP et il n'est pas, par conséquent, inclus dans l'estimation des coûts.
- *Taux horaire en vigueur* — Le taux horaire employé à Washington, DC sera utilisé. Les salaires du personnel de l'OPS sont basés sur les moyennes 2010-2011 ; les indemnités des entrepreneurs indépendants en développement de logiciels sont basés sur les taux du marché de 2010 et les taux des intégrateurs de systèmes sont basés sur le GSA Schedule 70 (tarifs négociés préalablement et payés par le gouvernement des États-Unis).

### **3.2. Méthodologie pour l'estimation des coûts des options du GSM**

Par le passé, plusieurs travaux importants ont été entrepris par les différents groupes pour estimer les coûts de la modernisation du système d'information pour la gestion du BSP. À différents moments, deux sociétés de conseil en gestion ont été embauchées et ont estimé, de manière indépendante, le coût de la mise en œuvre du GSM de l'OMS au BSP. Il

s'agissait des sociétés Bearing Point en 2006 et Pricewaterhouse Coopers (PwC) en 2007-2008.

Dans son mandat, il a été demandé à PwC d'élaborer un plan de projet par étapes et un budget chronologique. PwC a basé son travail sur sa propre connaissance approfondie de la suite d'Oracle E-Business, sur une analyse de la mise en œuvre du GSM de l'OMS et sur un recensement des besoins du BSP. PwC a préparé une analyse ascendante détaillée et il a fourni des estimations pour les deux sous-options du GSM : (1b) une unité opérationnelle différente et un ensemble de livres de comptes dans la même entité et (1c) une entité séparée. (Dans sa précédente étude, Bearing Point a obtenu des chiffres similaires.)

Bien que PwC n'ait pas explicitement produit une estimation pour l'option (1a) du GSM - même unité opérationnelle dans la même entité de base de données - le comité SGIP a pu obtenir une estimation pour cette option sur la base des travaux détaillés fournis dans l'analyse ascendante de PwC.

Le comité SGIP a examiné les estimations de PwC et les a ajustées pour les besoins des différentes fonctionnalités identifiées lors de l'analyse des opérations actuelles. L'ajustement le plus élevé a été une diminution de 3 millions de dollars pour les télécommunications qui font à présent partie de l'infrastructure normale du BSP.

### **3.3. Méthodologie d'estimation des coûts pour le modèle actuel du BSP**

En 2008, une équipe interfonctionnelle de 11 membres du personnel du BSP et de consultants a estimé le coût pour moderniser les principaux composants du système d'information pour la gestion en utilisant un effort de développement interne de logiciels secondé par des entrepreneurs externes. Pour la présente analyse, la même équipe a été à nouveau réunie pour examiner et mettre à jour ces estimations. Des modifications ont été apportées afin de refléter les changements dans les hypothèses et les nouvelles connaissances provenant de l'analyse des processus opérationnels. Cette équipe a également ajouté le coût d'un cycle de vie de 10 ans.

Deux méthodes principales, une heuristique et l'autre ascendante, ont été utilisées pour arriver à des estimations pour le développement et l'entretien interne, comme décrit ci-dessous.

#### *Méthode heuristique*

Une estimation heuristique a été réalisée pour plusieurs zones du système étant donné que des données historiques sur les mises en œuvre de projets étaient disponibles. Dans cette méthode, il est supposé que l'effort de réécriture d'un système à l'interne ou d'installation un système commercial comparable serait plus ou moins identique au projet historique.

Avec cette information historique en main, des ajustements ont été réalisés pour : (1) des ajouts (ou des suppressions) de fonctionnalités (2), des différences d'efficacité de développement des logiciels en raison de changements dans la méthodologie ou dans l'ensemble des outils (par exemple, le langage de programmation), (3) les prix de la main d'œuvre actuels et (4) les coûts des produits actuels.

#### *Méthode ascendante*

Pour les autres zones du système, une estimation ascendante a été entreprise avec un inventaire des fonctionnalités, des processus, ou autres « unités » du système, tels que les points de fonction. Ils ont été définis à un niveau assez détaillé pour permettre une estimation précise de l'effort à fournir. Consécutivement, les estimations ont été additionnées pour obtenir l'effort total et les prix de la main d'œuvre appropriés ont été appliqués pour produire l'estimation finale.

### **3.4. Projection des coûts du cycle de vie**

Le coût du cycle de vie de 10 ans est basé sur une période de 10 ans ou sur un cycle de vie mesuré à partir du début du projet de modernisation. Le comité a présumé une période de quatre ans, avec une période de développement et une période de déploiement au cours de laquelle les systèmes actuels seront maintenus à un degré minime en attendant leur remplacement.

Après le déploiement d'une phase donnée, une période de deux ans de stabilisation a été envisagée pour corriger les lacunes. La première année

de stabilisation devrait exiger, selon les estimations, 40% des coûts de mise en œuvre annuels et la deuxième année, 30%. En l'absence de chiffres plus précis, les coûts d'exploitation à long terme ont été estimés à 20% du coût de mise en œuvre annuel, ce qui est cohérent avec les frais d'entretien de 20% exigés par la plupart des fournisseurs de logiciels.

### **3.5. Économies de coûts et précision**

Les progiciels ERP sont généralement reconnus pour offrir des avantages substantiels pour les organisations qui les mettent en œuvre. Toutefois, les projets ERP — qu'ils soient entrepris dans le secteur privé ou public — sont souvent coûteux et comportent des efforts à risque. Néanmoins, les organismes continuent à mettre en œuvre des systèmes ERP parce qu'ils croient que les avantages l'emportent sur les coûts et les risques.

Comme indiqué dans le présent document, les besoins du BSP en investissements pour moderniser et atteindre les avantages escomptés sont importants. Pour cette raison, le contrôle des coûts et des risques est un élément important dans la conception de chaque option. Ci-dessous sont présentées quelques mesures qui permettront des économies et qui seront appliquées, mais il est actuellement impossible d'évaluer l'ampleur des économies possibles.

- Négociation des frais de licence du logiciel.
- Négociation des salaires et examen de stratégies innovantes d'approvisionnement de main-d'œuvre.
- Limitation des fonctionnalités supplémentaires (extensions et rapports).
- Incorporation du contrôle de qualité externe et suivi des projets.

L'approche de mise en œuvre constitue une autre voie pour réduire les coûts. Toutes les organisations qui entreprennent des projets ERP essayent de limiter le nombre de fonctionnalités supplémentaires et de rester au plus près, dans la mesure du possible, du produit de base. Ceci est aussi appelé utilisation du logiciel à ses capacités nominales. L'actuel directeur IT de l'Union internationale des télécommunications (Anders Norskers) et le gestionnaire de l'entité des services de l'information et des télécommunications du BSP (Lorne Murdoch) ont récemment estimé que le BSP pourrait mettre en œuvre une version du SAP pour 17 millions de dollars (y compris les frais du personnel) en se conformant strictement à

cette approche et en offrant moins de fonctionnalités que les autres options présentées dans ce document.

La mise en œuvre de toutes les fonctionnalités de manière simultanée, connue sous le nom d'approche big-bang, peut, en théorie, réduire les coûts. Cependant, une approche progressive permettra de réduire les risques du projet en offrant des possibilités multiples pour identifier et corriger les problèmes liés au projet avant de commencer la phase suivante et avant que ces problèmes aient un impact négatif sur le coût et sur le calendrier de l'ensemble du projet.

L'interprétation des estimations des coûts d'un ERP est difficile en raison des nombreuses variables en jeu et parce que les coûts des projets varient énormément. Voici quelques exemples de coûts de mise en œuvre de ERP :

- 3 millions de dollars  
Organisation météorologique mondiale (OMM) (2006)  
L'OMM a mis en œuvre la suite Oracle E-Business pour un seul emplacement avec 400 utilisateurs.
- 55 millions de dollars  
Organisation mondiale de la Santé (OMS) (2008)  
L'OMS a mis en œuvre la suite Oracle E-Business, conçue pour servir jusqu'à 12 000 utilisateurs dans le monde. (Alors que 55 millions de dollars est le coût de mise en œuvre publié par l'OMS, il est généralement admis que ce chiffre ne représente pas tous les frais engagés par l'OMS dans son projet ERP, qui a conduit à des emprunts internes pour obtenir des économies futures).
- 315 millions de dollars  
Organisation des Nations Unies (prévu pour 2014)  
L'Organisation des Nations Unies met en œuvre un projet ERP à grande échelle pour servir de multiples agences et 50 000 utilisateurs dans le monde.

En examinant les chiffres ci-dessus, il est souvent difficile de savoir si tous les coûts liés au projet ont été inclus. Les éléments suivants sont des exemples d'autres coûts liés au projet qui peuvent apparaître ailleurs dans les budgets de projets de ces organisations.

- Coûts internes de personnel
- Infrastructure informatique

- Projets de logiciels auxiliaires
- Centres de services partagés
- Évaluations indépendantes et consultants en contrôle de qualité
- Investissements en gestion du changement pour former et réaménager l'organisation aux nouvelles façons de travailler.

Parmi les autres raisons pour lesquelles il existe des variations de coûts se trouvent les différences dans les fonctionnalités mises en œuvre. Par exemple, la mise en œuvre de l'OMM, mentionnée ci-dessus, n'a pas eu dans sa conception une approche de gestion axée sur les résultats, comme l'exige l'OPS.

L'estimation du coût d'un nouveau projet est un défi pour la plupart des organisations. Au cours de cet exercice, le comité PMIS a essayé par tous les moyens possibles d'apprendre d'autres organisations et il s'est efforcé d'atteindre un haut degré de précision. La façon la plus précise pour estimer le coût des projets, tels que les options analysées ici, consiste à effectuer appel d'offre et à laisser les fournisseurs concurrents déterminer le coût pour lequel ils seront disposés à être tenus pour responsables. Le comité a choisi d'écarter cette stratégie en faveur des méthodes décrites ci-dessus.

Vis-à-vis de la précision des estimations dans le présent document, il convient de noter que les mises en œuvre de ERP sont considérées comme bien gérées et efficaces lorsqu'elles sont accomplies sous le seuil de 25% de leur coût et des objectifs calendrier. D'autres agences des Nations Unies, comme la Banque mondiale, ont généralement besoin que leurs devis de projets possèdent une précision comprise entre 20% et 25%. Bien que le comité a essayé d'être aussi précis que possible, il serait prudent de ne pas assumer ici une précision supérieure à +/- 20%.

Le comité PMIS continuera d'enquêter et de rechercher des manières de réaliser des économies afin de réduire les coûts présentés dans ce document.

#### **4. Options et coûts**

Dans les sections suivantes, chaque option est présentée avec une description, ses principaux avantages et inconvénients et un résumé de l'estimation des coûts. Un tableau comparatif des avantages et des inconvénients des options est inclus dans

l'annexe A et une comparaison des estimations des coûts est inclus dans l'annexe B.

Un élément qui n'est pas inclus dans ces options est la mise en œuvre d'un Centre régional de services partagés. Dans le cadre de son projet GSM, l'OMS a ouvert un Centre mondial de services partagés (CGC) à Kuala Lumpur pour délocaliser de nombreuses tâches de routine de ses bureaux du Siège à Genève et des bureaux régionaux. Jusqu'à présent, l'économie présumée réalisée par cette action n'a pas été démontrée. Un Centre de services partagés pour le BSP pourrait être mis en œuvre pour chaque option, mais une décision n'a pas encore été prise à ce sujet. Par conséquent, le comité PMIS recommande qu'une décision soit prise vis-à-vis de la création par le BSP d'un Centre de services partagés régionaux grâce à une analyse séparée après que le Conseil directeur ait choisi la meilleure option pour le système d'information pour la gestion du BSP.

Dans les tableaux de synthèse des coûts établis pour chaque option, les dépenses de personnel ne sont pas incluses. Dans le tableau plus détaillé de comparaison des coûts de l'annexe B, une ligne a été intégrée de manière à faire ressortir, avant le total, les coûts de personnel.

#### **4.1. Option (1a) : GSM — Même entité et même unité opérationnelle**

##### *Description de l'option*

Selon cette option, le BSP partagerait la même entité (c'est-à-dire la même base de données et le même code d'application) du GSM qui est actuellement utilisé par le Siège et les bureaux régionaux de l'OMS.

Le principal problème avec cette option est l'impact négatif potentiel qu'elle peut avoir sur la gouvernance de l'OPS. Parfois, des modifications du système d'information pour la gestion seront nécessaires de manière à répondre aux mandats des organes directeurs de l'OPS et le SGIP doit conserver sa capacité de réponse face à cette exigence, tel qu'il le fait actuellement. Si le Conseil directeur de l'OPS choisit cette option, le BSP devra demander la permission au Conseil GSM de l'OMS d'apporter des changements dans le système d'information pour la gestion, ce qui n'est pas acceptable d'un point de vue constitutionnel, car l'OPS est un organisme indépendant.

Le besoin de toute fonctionnalité supplémentaire spécifique aux besoins du BSP devrait être évalué et hiérarchisé par l'OMS. Ces modifications devraient alors être examinées, testées et validées par l'équipe GSM de l'OMS avant de pouvoir être déployées dans la même entité. Cela comprend toutes les modifications du système qui pourraient être nécessaires dans le futur pour répondre à un mandat des Organes directeurs.

Dans cette option, le BSP et l'OMS partagent la même identité juridique en ce qui concerne le logiciel. L'information financière du BSP devra être accessible et partagée avec le Siège de l'OMS et les bureaux régionaux. Le BSP pourrait générer des états financiers de façon indépendante, mais la majorité des règles de gestion resteraient les mêmes que celles de l'OMS. Les règles de sécurité pourraient contribuer à protéger les données financières du BSP, mais une telle conception pose néanmoins un risque pour les données du BSP.

#### *Principaux avantages*

Cette option offre le plus de possibilités au BSP pour pouvoir tirer parti du travail déjà effectué par l'OMS au sujet du GSM.

Cela nécessite le plus petit nombre d'interfaces possibles pour mettre l'information du Bureau régional des Amériques (AMRO) et de l'OPS à la disposition du GSM et du reste de l'OMS.

#### *Principaux inconvénients*

Toutes les modifications qui doivent être réalisées au GSM pour accueillir l'OPS, y compris les modifications nécessaires à l'exécution des mandats des Organes directeurs, seront soumises à l'approbation et à la hiérarchisation par le Conseil d'administration du GSM. Cela nécessitera une redéfinition de la relation de l'OPS et de l'OMS au niveaux constitutionnel et juridique.

En outre, le GSM de l'OMS peut ne pas être en mesure de tenir les mandats des États Membres de l'OPS en temps utile ou de manière raisonnablement rentable. Les raisons à cela sont notamment : (1) L'OMS doit répondre aux besoins de plusieurs utilisateurs du GSM, (2) il est probable que la liste des articles du GSM reste conséquente pendant un certain temps, en augmentant la concurrence pour la priorité des

changements et (3) les changements dans les progiciels pour le compte du BSP devront être testés pour assurer une bonne intégration avec le plus grand nombre de demandes contrairement aux autres options.

Les Principes directeurs de l'OPS et les règles de gestion devront s'adapter à celles de l'OMS.

Cette option exige également que les données de l'OPS soient séparées et maintenues séparément des données d'AMRO.

Le BSP sera limité dans sa capacité à développer davantage ses processus opérationnels pour faciliter la croissance de la capacité organisationnelle au-delà de ce qui est proposé par le GSM de l'OMS.

L'OMS prévoit actuellement de mettre à niveau le GSM de la version 11 de la suite d'Oracle E-Business Suite à Oracle R12. Cela va forcer l'OPS à installer le progiciel (version 11) dans sa version standard, puis passer immédiatement à la mise à jour avec des dépenses considérables et en perturbant les opérations du BSP

Le BSP a besoin d'un système de gestion des documents lié au système transactionnel ERP. Le GSM propose une capacité limitée à cet égard ; actuellement le GSM enregistre uniquement les documents relatifs aux transactions.

#### *Résumé des coûts*

Les coûts de l'installation de base et de configuration de cette option sont considérablement plus faibles que les autres options du GSM étant donné que le BSP s'appuiera largement sur le travail déjà accompli par l'OMS. Toutefois, ces coûts ne comprennent pas l'analyse des besoins dans le cadre de la diligence raisonnable nécessaire pour assurer que l'OPS ne perde pas la fonctionnalité, le contrôle, la formation et la préparation de la mise en œuvre (telles que la mise en route de programmes de conversion de données) et de soutien après la mise en œuvre.

Un élément important du coût de cette option est le partage des coûts du GSM, y compris la licence du logiciel Oracle. Le comité PMIS suppose que le BSP paiera 1/6 des 15 millions de dollars du budget annuel de fonctionnement du GSM et une partie des frais supplémentaires nécessaires pour corriger le système GSM existant ; certaines de ces corrections seront une condition préalable nécessaire pour que le BSP

puisse utiliser le GSM. L'OMS a également indiqué son intention de mettre à jour le GSM à une version plus récente du logiciel Oracle dès que possible et le BSP devra également participer à ce coût. Enfin, toutes les modifications que le BSP demandera seront plus coûteuses pour cette option plus que pour d'autres options, en raison du besoin de coordination supplémentaire et des essais nécessaires.

Comme indiqué dans la section inconvénients ci-dessus, le BSP sera contraint de participer à la mise à jour des logiciels Oracle que l'OMS envisage. Pour les besoins de la présentation, ce coût de mise à jour apparaît dans la sixième année du cycle de vie de dix ans.

<b>GSM (1a) - Même unité opérationnelle dans la même entité</b>	<b>COÛT (millions de dollars)</b>
Coûts de mise en œuvre du système	
Mise en œuvre de l'empreinte du GSM	23,20
Mise en œuvre d'autres logiciels	11,18
<b>TOTAL de la mise en œuvre</b>	<b>34,38</b>
<b>Coût de mise à niveau de cette option</b>	<b>4,60</b>
<b>Coûts récurrents (après la stabilisation)</b>	<b>3,92</b>

**GSM (1a) - Même unité opérationnelle dans la même entité**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Résumé</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Actuel	2,22	1,81	1,17	0,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mise en œuvre	11,38	13,78	12,50	6,32	0,00	27,50	0,00	0,00	0,00	0,00
Nouvelles opérations	0,00	2,92	6,31	7,09	7,40	6,75	6,47	6,47	6,47	6,47
<b>TOTAL</b>	<b>13,60</b>	<b>18,51</b>	<b>19,97</b>	<b>13,96</b>	<b>7,40</b>	<b>34,25</b>	<b>6,47</b>	<b>6,47</b>	<b>6,47</b>	<b>6,47</b>

#### **4.2. Option (1b) : GSM - Unité opérationnelle différente dans la même entité**

##### *Description de l'option*

Avec cette option, le BSP partagerait la même entité que d'autres bureaux de l'OMS, mais il fonctionnerait comme une unité opérationnelle séparée avec son propre ensemble de livres de comptes. Cela signifie que le BSP devra exploiter la même base que les autres utilisateurs du GSM, mais qu'il conserverait son identité juridique distincte. Cela permettra au BSP de répondre à certaines préoccupations par rapport à l'indépendance et à la gouvernance de l'OPS. Le BSP aurait la possibilité de déterminer sa propre configuration et ses données financières et transactionnelles ne seraient pas automatiquement partagées avec l'OMS. Des interfaces seront élaborées pour aider à consolider les données AMRO avec l'OMS.

Au cours de la mise en œuvre de cette option, le BSP pourrait utiliser les mêmes processus opérationnels que l'OMS, mais il devra les configurer pour utiliser des règles légèrement différentes.

Le besoin de toute fonctionnalité supplémentaire spécifique aux besoins du BSP devrait toujours être avalisé et hiérarchisé par l'OMS, puis examiné, testé et validé par l'équipe GSM de l'OMS avant de pouvoir être déployé dans la même entité. Toutefois, la flexibilité supplémentaire disponible dans le cadre de cette option diminue certains problèmes (mais pas tous) vis-à-vis de la capacité de réponse aux mandats des Organes directeurs de l'OPS.

##### *Principaux avantages*

Selon cette option, l'OPS gagnerait une capacité de contrôle sur certains paramètres de configuration du système pour soutenir certaines de ses différences dans ses processus opérationnels.

L'OPS sera également en mesure de réutiliser la plupart des travaux déjà effectués par l'OMS concernant le GSM et nécessitera un nombre succinct d'interfaces pour rendre l'information d'AMRO et de l'OPS accessibles au GSM et au reste de l'OMS.

### *Principaux inconvénients*

Avec cette option, le BSP serait toujours soumis au processus de gouvernance du GSM de l'OMS pour effectuer les changements nécessaires pour la mise en œuvre des mandats des Organes directeurs de l'OPS, comme indiqué précédemment dans l'option (1a).

La capacité à adapter rapidement le logiciel aux nouvelles exigences au fur et à mesure que l'Organisation évolue sera limitée par les choix de conception que l'OMS a déjà effectué et aux processus de gouvernance du GSM de l'OMS. L'OPS sera fortement tributaire de l'OMS pour le déploiement et le soutien.

Cette option exige également que les données de l'OPS soient séparées et maintenues séparément des données d'AMRO.

L'OPS sera limitée dans sa capacité à développer davantage ses processus opérationnels pour faciliter la croissance de sa capacité organisationnelle au-delà de ce qui est proposé par le GSM de l'OMS.

L'OMS prévoit actuellement de mettre à niveau le GSM de la version 11 de la suite d'Oracle E-Business à Oracle R12. Cela va forcer l'OPS à installer le logiciel (version 11) dans sa version standard, puis passer immédiatement à la mise à jour avec des dépenses considérables et en perturbant les opérations du BSP.

Le BSP a besoin d'un système de gestion des documents lié au système transactionnel ERP. Le GSM propose une capacité limitée à cet égard ; actuellement le GSM enregistre uniquement les documents relatifs aux transactions.

### *Résumé des coûts*

Comme dans l'option GSM précédente (1a), le BSP devra partager les coûts de GSM, y compris la licence du logiciel Oracle. Le comité PMIS suppose que le BSP paiera 1/6 des 15 millions de dollars du budget annuel de fonctionnement du GSM et une partie des frais supplémentaires nécessaires pour corriger le système GSM existant. Certaines de ces corrections seront une condition préalable nécessaire pour que le BSP puisse utiliser le GSM. L'OMS a également indiqué son intention de mettre à jour le GSM à une version plus récente du logiciel Oracle dès que

possible et le BSP devra également partager ce coût. Enfin, toutes les modifications que le BSP demandera seront plus coûteuses pour cette option que pour d'autres options, en raison du besoin de coordination supplémentaire et des essais nécessaires.

Comme indiqué dans la section inconvénients ci-dessus, le BSP sera contraint de participer à la mise à jour des logiciels Oracle que l'OMS envisage. Pour les besoins de la présentation, ce coût de mise à jour apparaît dans la sixième année du cycle de vie de dix ans.

<b>GSM (1b)- Unité opérationnelle différente dans la même entité</b>	<b>COÛT (millions de dollars)</b>
Coûts de mise en œuvre du système	
Mise en œuvre de l'empreinte du GSM	40,05
Mise en œuvre d'autres logiciels	11,18
<b>TOTAL de la mise en œuvre</b>	<b>51,23</b>
<b>Coût de mise à niveau de cette option</b>	<b>4,60</b>
<b>Coûts récurrents (après la stabilisation)</b>	<b>3,92</b>

**GSM (1b) - Unité opérationnelle différente dans la même entité**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Résumé</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Actuel	2,22	1,81	1,17	0,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mise en œuvre	13,20	15,20	14,34	8,44	0,00	4,60	0,00	0,00	0,00	0,00
Nouvelles opérations	0,00	1,45	3,52	4,67	5,40	4,37	3,89	3,89	3,89	3,89
<b>TOTAL</b>	<b>15,42</b>	<b>18,45</b>	<b>19,03</b>	<b>13,67</b>	<b>5,40</b>	<b>8,97</b>	<b>3,89</b>	<b>3,89</b>	<b>3,89</b>	<b>3,89</b>

**4.3. Option (1c) : GSM — Entité séparée**

*Description de l'option*

Avec cette option, le BSP aurait sa propre copie ou « entité » du GSM, indépendante de l'OMS. Cela signifie que le BSP commencera avec une copie du logiciel GSM et avec sa propre base de données vide. Le BSP pourrait la modifier pour répondre à ses besoins et pourrait mettre en œuvre toutes les fonctionnalités supplémentaires pour se conformer aux

mandats des Organes directeurs de l'OPS, sans dépendre de l'approbation de l'OMS. Les interfaces seront utilisées pour intégrer des informations entre les entités du GSM de l'OMS et du BSP pour atteindre la vision globale de transparence de l'OMS. La gouvernance du système d'information pour la gestion du BSP pourrait être très simplifiée, nécessitant peu de coordination avec l'OMS.

#### *Principaux avantages*

Cette option offre une grande liberté pour configurer ou pour renforcer une copie du GSM propre au BSP pour répondre aux mandats des Organes directeurs de l'OPS sans les retards qui pourraient être imposés par le processus de gouvernance du GSM et pour adapter ce logiciel aux besoins spécifiques de l'OPS, quand cela est nécessaire. Cependant, la capacité d'adapter ou de mettre à niveau le logiciel sera encore freinée par les fonctionnalités supplémentaires intégrées dans le GSM.

Des outils logiciels contenus dans Oracle soutiendront les interfaces nécessaires à l'échange d'information entre les copies du logiciel GSM de l'OMS et du BSP.

#### *Principaux inconvénients*

La possibilité de mettre à niveau cette option à un coût raisonnable demeure entravé par le nombre d'extensions et les autres modifications qui figurent déjà dans le GSM.

Le BSP voudra maintenir la cohérence avec la version du logiciel GSM de l'OMS. L'OMS prévoit actuellement de mettre à niveau le GSM de la version 11 de la suite d'Oracle E-Business à Oracle R12. Cela va forcer l'OPS à installer le progiciel (version 11) dans sa version standard, puis passer immédiatement à la mise à jour avec des dépenses considérables et en perturbant les opérations du BSP.

#### *Résumé des coûts*

Le passage de cette estimation relative à l'installation d'une copie du GSM pour le BSP et de l'étendre pour inclure un minimum de fonctions supplémentaires nécessaires dans cette région, a été produit par Pricewaterhouse Coopers (PwC) en décembre 2008.

Une des principales caractéristiques distinguant cette option est que des fonds seront nécessaires pour corriger les lacunes existantes avant que cette option puisse être utilisée par le BSP sans affecter l'exécution du programme en cours ou l'efficacité administrative. Afin d'évaluer cela, le comité PMIS a examiné le rapport d'état mensuel de l'OMS de janvier 2010 et il a conclu qu'il serait nécessaire de fixer une partie des 4 065 questions en suspens. Pour s'assurer qu'il se concentrerait uniquement sur les questions importantes et non pas sur des questions mineures liées à des opérations quotidiennes, le comité a choisi 111 questions d'actualité étiquetées comme critiques et de haute priorité et 882 questions qui ont plus de 250 jours. Le comité a effectué des estimations prudentes et il a établi que chaque question prioritaire ou critique aurait besoin de deux semaines-personnel pour être résolue et que chaque « vieux » problème pourrait être résolu en une semaine-personnel.

Le coût pour mettre à jour la version du GSM de Oracle 11 à 12 est très élevé, 27,6 millions de dollars, surtout que l'OPS devra assumer le coût intégral. Cette mise à jour apparaît dans la sixième année du cycle de vie.

Comme indiqué dans la section inconvénients ci-dessus, le BSP voudra maintenir la cohérence avec le logiciel GSM de l'OMS. Étant donné que le BSP sera dans une entité de base de données distincte, le BSP assumera le coût total de la mise à niveau du PMIS pour utiliser la dernière version du logiciel Oracle. Pour les besoins de la présentation, ce coût de mise à jour apparaît dans la sixième année du cycle de vie de dix ans.

<b>GSM (1c) Entité séparée</b>	<b>COÛT (millions de dollars)</b>
Coûts de mise en œuvre du système	
Mise en œuvre de l'empreinte du GSM	38,39
Mise en œuvre d'autres logiciels	11,18
<b>TOTAL de la mise en œuvre</b>	<b>49,57</b>
<b>Coût de mise à niveau de cette option</b>	<b>27,50</b>
<b>Coûts récurrents (après la stabilisation)</b>	<b>3,92</b>

**GSM (1c) Entité séparée**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Résumé	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Actuel	2,22	1,81	1,17	0,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mise en œuvre	12,89	15,01	14,17	8,32	0,00	27,50	0,00	0,00	0,00	0,00
Nouvelles opérations	0,00	3,41	7,45	8,59	9,29	8,29	7,82	7,82	7,82	7,82
<b>TOTAL</b>	<b>15,11</b>	<b>20,23</b>	<b>22,79</b>	<b>17,46</b>	<b>9,29</b>	<b>35,79</b>	<b>7,82</b>	<b>7,82</b>	<b>7,82</b>	<b>7,82</b>

**4.4. Option (2) : Modernisation du modèle actuel**

*Description de l'option*

L'option du modèle actuel suppose que les deux systèmes (desservant les finances et les approvisionnements) resteraient des systèmes commerciaux et tous les autres systèmes seraient développés et maintenus en interne. Cela suppose également que les systèmes commerciaux actuels devraient migrer vers un nouveau logiciel commercial différent et que tous les autres systèmes internes seraient considérablement modernisés.

La portée du modèle actuel est définie comme suit :

<u>Champ d'application</u>	<u>Mise en œuvre</u>
Budget (AMPES)	Interne
Bureau d'appui du pays (OMIS)	Interne
Finances (FAMIS)	Commercial
Ressources humaines (PAS)	Interne
Paie (PAY)	Interne
Achats (ADPICS)	Commercial
Planification, programmation, surveillance et évaluation (AMPES)	Interne
Système d'assurance maladie du personnel (SHI)	Interne

Pour cette analyse, le comité présume que les applications commerciales actuelles seraient modernisées avec les modules du GSM comme une entité séparée.

### *Principaux avantages*

Le BSP aura la liberté de répondre facilement et rapidement aux mandats des Organes directeurs de l'OPS, de la même manière qu'il a pu le faire par le passé.

### *Principaux inconvénients*

Pour le BSP, c'est un défi de développer et de maintenir des applications logicielles au même niveau que les logiciels commerciaux. Les systèmes développés en interne sont connus pour stagner et pour ne pas encourager le changement. En effet, deux grands systèmes du BSP (de paie et d'assurance maladie du personnel) n'ont pas été modernisés depuis plus de 25 ans.

La nécessaire intégration et interopérabilité n'est pas incluse en tant que fonctionnalité standard dans cette option.

Des interfaces spéciales devront être préparées pour partager l'information de l'OPS et d'AMRO avec le GSM de l'OMS.

Le BSP ne sera pas en mesure de profiter pleinement de tout le travail effectué par l'OMS au sujet du GSM.

### *Résumé des coûts*

Une estimation du coût de la modernisation de tous les systèmes actuels internes et commerciaux a été préparée par le personnel du BSP en 2006 et il a été mis à jour en mars 2010 pour cette étude. Le coût de cette option est élevé en partie parce qu'il suppose que la modernisation nécessitera le remplacement complet de la plupart des systèmes existants. La plupart de ces systèmes sont sur des plates-formes matérielles et logicielles vieillissantes et n'ont reçu que peu d'entretien au cours des six dernières années. Étant donné que l'option consiste à installer la dernière version du logiciel commercial, le BSP ne sera en mesure de reporter une mise à jour majeure que jusqu'après le cycle de 10 ans de vie. Ceci est cohérent avec l'expérience antérieure du BSP avec son logiciel commercial.

(2) Modernisation du modèle actuel	COÛT (millions de dollars)
<b>Coûts de mise en œuvre du système</b>	
Mise en œuvre de l'empreinte du GSM	30,14
Mise en œuvre d'autres logiciels	11,68
<b>TOTAL de la mise en œuvre</b>	<b>41,82</b>
<b>Coût de mise à niveau de cette option</b>	<b>0,00</b>
<b>Coûts récurrents (après la stabilisation)</b>	<b>6,07</b>

**(2) Modernisation du modèle actuel**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Résumé	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Actuel	2,22	1,81	1,17	0,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mise en œuvre	11,15	16,73	8,91	9,71	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nouvelles opérations	0,00	2,42	5,68	6,30	7,36	6,51	6,03	6,03	6,03	6,03
<b>TOTAL</b>	<b>13,38</b>	<b>20,96</b>	<b>15,76</b>	<b>16,57</b>	<b>7,36</b>	<b>6,51</b>	<b>6,03</b>	<b>6,03</b>	<b>6,03</b>	<b>6,03</b>

**4.5. Option (3) : ERP (SAP) hybride avec des extensions minimum**

*Description de l'option*

Cette option a été proposée pour fournir une option ERP qui pourrait être mise en œuvre au plus proche d'un produit logiciel de base, avec un minimum de changements. Cette approche peut réduire de façon significative tant les coûts de la mise en œuvre initiale que de la mise à niveau ultérieure.

La société allemande SAP AG offre plusieurs produits ERP, y compris la suite SAP Business. Cette option serait une mise en œuvre de toutes les fonctionnalités de ce produit, qui est comparable à la suite Oracle E-Business (la base du GSM de l'OMS). Une hypothèse importante de cette option est que le nombre de fonctionnalités supplémentaires serait réduit au minimum. Alors que tout logiciel ERP différent de celui du GSM pourrait servir l'objectif de cette option, la suite SAP Business a été choisie pour illustrer cette solution, car SAP est le logiciel que l'ONU envisage d'utiliser pour son projet ERP. Les autres raisons pour choisir

SAP pour cette option sont décrites dans la Section 5.3, « Autres progiciels ERP. »

*Principaux avantages*

Le BSP aura la liberté de répondre facilement et rapidement aux mandats des organes directeurs de l'OPS, de la même manière que le BSP a pu le faire par le passé.

Cela offre la possibilité de mettre en œuvre une solution ERP au plus près possible du logiciel de base. La flexibilité nécessaire pour maximiser les capacités du système natif peuvent réduire les coûts initiaux, améliorer la réussite des futures mises à jour et permettre à l'Organisation de mesurer la puissance d'une véritable intégration et interopérabilité. Cette option permet l'utilisation du composant de gestion de programme du BSP, AMPES, pour être re-utilisé en conjonction avec le logiciel SAP.

En se conformant au produit de base autant que possible, le BSP s'attend à d'importants changements positifs en ajustant ses processus opérationnels au logiciel.

L'utilisation d'un logiciel standard permettra d'améliorer l'infrastructure organisationnelle centrale pour soutenir et faciliter une réponse rapide aux mandats des États Membres. En étant indépendant de l'OMS et du conseil d'administration du GSM, il y aura moins de parties prenantes avec lesquelles les changements devront être coordonnés, ce qui facilitera l'adaptabilité rapide et efficace du logiciel.

L'entreprise SAP a été choisie par les Nations Unies comme plate-forme pour son propre projet de mise en œuvre d'ERP.

*Principaux inconvénients*

Des interfaces spéciales devront être préparées pour partager l'information de l'OPS et d'AMRO avec le GSM de l'OMS.

La possibilité de bénéficier de travaux de l'OMS sur le GSM sera limitée aux premiers efforts d'analyse de l'OMS.

*Résumé des coûts*

Une hypothèse fondamentale est que les capacités de base des logiciels ERP d'Oracle et de SAP sont comparables et, par conséquent, le coût de mise en œuvre du produit de référence l'est également. Une caractéristique majeure de cette estimation des coûts, différente des autres options, est qu'elle suppose qu'il n'y aura AUCUNE caractéristique supplémentaire (également appelée extension). Étant donné que le principe de cette option est qu'il s'agit d'une mise en œuvre nominale, toute caractéristique ou extension que le Bureau puisse décider plus tard comme nécessaire (telles que les caractéristiques et extensions que l'OMS a conçu en GSM ou que Pricewaterhouse a identifiées) devront être financées en dehors du budget du projet. Les économies réalisées par la mise en œuvre d'un minimum de modifications possibles au produit de référence est, dans une certaine mesure, contrebalancé par le coût de licence du logiciel et par l'incapacité à capitaliser le travail déjà accompli par l'OMS. Puisque l'option consiste à installer la dernière version du logiciel commercial, le BSP ne sera en mesure de reporter une mise à jour majeure que jusqu'après le cycle de 10 ans de vie. Ceci est cohérent avec l'expérience antérieure du BSP avec son logiciel commercial.

<b>3 ERP Hybride (SAP) avec fonctionnalité de l'OPS</b>	<b>COÛT (millions de dollars)</b>
<b>Coûts de mise en œuvre du système</b>	
Mise en œuvre de l'empreinte du GSM	23,87
Mise en œuvre d'autres logiciels	11,68
<b>TOTAL de la mise en œuvre</b>	<b>35,55</b>
<b>Coût de mise à niveau de cette option</b>	<b>0,00</b>
<b>Coûts récurrents (après la stabilisation)</b>	<b>5,07</b>

**(3) ERP (SAP) hybride avec des extensions minimum**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Résumé</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Actuel	2,22	1,81	1,17	0,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mise en œuvre	11,82	15,36	15,11	10,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nouvelles opérations	0,00	2,65	6,29	8,06	9,61	8,07	7,29	7,29	7,29	7,29
<b>TOTAL</b>	<b>14,04</b>	<b>19,81</b>	<b>22,56</b>	<b>18,76</b>	<b>9,61</b>	<b>8,07</b>	<b>7,29</b>	<b>7,29</b>	<b>7,29</b>	<b>7,29</b>

## 5. Autres Options

D'autres options pour la modernisation du système d'information pour la gestion du BSP existent et beaucoup d'entre elles ont été examinées à un niveau élevé avant de décider de se concentrer sur les options décrites dans le chapitre 4, ci-dessus. Ces autres options sont réparties en quatre catégories principales et sont décrites ci-dessous :

- Logiciel-service (SaaS)
- Logiciel pour petites et moyennes entreprises
- Autres logiciels ERP
- Partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies

### 5.1. Logiciel-service (SaaS)

Parmi les entreprises en position dominante sur le marché ERP, Oracle et SAP proposent des versions de leurs produits dans une version que l'industrie appelle « logiciel-service » (SaaS). Selon ce modèle, le logiciel est proposé « tel quel » et il est hébergé par le fournisseur du produit. Cela signifie que le logiciel fonctionne sur du matériel fourni et géré de manière centralisée par le fournisseur du logiciel et la base de données sous-jacente est partagée par de nombreux clients. Les logiciels SaaS sont habituellement facturés sur base d'abonnement. Tous les clients utilisent essentiellement le même produit et sont limités dans ce qui peut être configuré. Aucun élément supplémentaire n'est autorisé et les clients sont limités dans les changements qui peuvent être effectués pour répondre aux besoins propres de chaque organisation. Cela permet au vendeur d'effectuer des mises à jour régulières avec un impact minimal sur leurs clients et ils constituent la solution la moins coûteuse pour les clients qui peuvent fonctionner au sein de ces contraintes.

L'alternative SaaS a été jugée impropre pour le BSP pour trois raisons principales :

- Tant Oracle que SAP suggèrent que cette solution ne convient qu'aux petits clients ayant des besoins très simples et le profil d'entreprise du BSP ne correspond pas au marché cible de ces produits.
- L'analyse du comité PMIS a révélé la nécessité pour les fonctionnalités supplémentaires non-négociables, et non

- autorisées par le modèle SaaS, y compris les règles d'indemnisation pour le logement des Nations Unies.
- Comme les données du BSP seraient mélangées avec celles d'autres clients dans un centre de données aux États-Unis, les données du BSP seraient soumises à la séquestration de documents ordonnée par un tribunal, rendant le système indisponible à l'utilisation dans une telle situation. Alors que les privilèges et immunités du BSP exemptent le Bureau de la séquestration de registres, le temps requis pour le processus juridique de la diffusion des données du BSP se mesure en mois et est un risque inacceptable.

## **5.2. Logiciel pour petites et moyennes entreprises**

Les principaux logiciels pour desservir ce marché sont Microsoft Dynamics, Lawson et JD Edwards. Bien que chacun d'entre eux possède ses avantages et soient beaucoup moins chers que les principaux produits d'Oracle et de SAP, la robustesse de leurs solutions a été jugée insuffisante pour répondre aux besoins organisationnels du BSP.

## **5.3. Autres logiciels ERP**

Le comité PMIS a proposé d'utiliser un autre logiciel ERP qui ne repose pas sur le GSM. Reconnaissant que la plupart des travaux analytiques qui soutiennent l'option GSM sont valables et applicables à toutes les options, le comité a voulu bénéficier de cela pour rendre public que (a) le GSM est basé sur une version du logiciel Oracle devenue caduque et (b) le GSM a des difficultés à répondre aux besoins de l'OMS.

Le comité a choisi d'examiner les logiciels suivants à partir des deux principaux fournisseurs de systèmes ERP (SAP et Oracle) et d'en sélectionner qu'un pour une analyse plus détaillée.

- *Suite Oracle E-Business en version 11.* C'est le logiciel sur lequel est basé le GSM. L'OMS envisage déjà de mettre à jour ce logiciel une fois que le GSM fonctionne bien dans tous les bureaux régionaux, en attendant la disponibilité des fonds. Le comité s'interroge sur le bienfait d'entreprendre une mise en œuvre coûteuse de logiciels obsolètes pour être

confrontés presque immédiatement avec la nécessité d'améliorer ce logiciel et cela à des frais considérables.

- *Suite Oracle E-Business version 12.* Bien que ce soit la dernière version de la suite Oracle E-Business, Oracle a annoncé que ce sera la dernière version de ce produit en voie de migration dans cette catégorie de produit.
- *Oracle Fusion.* Ce sera la première version d'une nouvelle ligne de produits d'Oracle qui remplacera E-Business Suite. Il combine les meilleures caractéristiques de la suite E-Business et de PeopleSoft (que la société Oracle a acquis il y a plusieurs années). Oracle Fusion devrait être publié plus tard dans l'exercice biennuel et il aura besoin de temps pour se stabiliser.
- *Business Suite de SAP.* Le logiciel de SAP a été mis en œuvre dans un certain nombre d'agences onusiennes et l'Organisation des Nations Unies envisage d'utiliser le logiciel SAP pour son prochain projet ERP de 315 millions de dollars. Le SAP peut également proposer un module pour les organismes à but non lucratif (OSBL), auquel le BSP peut être en mesure de prétendre.

Après son examen, le comité a décidé d'inclure une analyse de SAP Business Suite.

#### **5.4. Partenariat avec d'autres agences des Nations Unies**

Le comité a examiné deux agences — l'Organisation des Nations Unies (qui prévoit de mettre en œuvre un logiciel SAP) et le PNUD (qui a mis en œuvre PeopleSoft). L'attractivité de ces options est que, dès le début, leur mise en œuvre a été conçue pour servir de multiples organismes, avec une capacité et une volonté de répondre aux besoins spécifiques à l'organisation de ces institutions.

Un partenariat avec le PNUD a été jugé inapproprié pour les raisons suivantes :

- Le PNUD soutient un nombre limité de clients avec son système connu sous le nom d'ATLAS. Le PNUD partage des liens organisationnels étroits avec ces clients et les exigences de toutes les organisations participantes sont étroitement appariées.
- Sans une analyse d'envergure et détaillée, il est difficile de savoir à quel point les capacités du système du PNUD ATLAS concordent avec les exigences du BSP, mais il est reconnu que les marges de gestion et de planification du programme au sein d'ATLAS sont limitées, ce qui est une contrainte importante pour le BSP.
- Le PNUD utilise une ancienne version de PeopleSoft qui nécessitera une mise à jour majeure (avec une dépense d'accompagnement significative) dans le prochain exercice biennal.

Les Nations Unies sont dans les premières phases du projet ERP, connu sous le nom « UMOJA » (voir [www.unumoja.org](http://www.unumoja.org)). En fin de compte, ce projet servira 50 000 utilisateurs, y compris les opérations de maintien de la paix. En raison de la taille et de la portée de ce projet, il doit être considéré comme un projet à haut risque. Le calendrier actuel préconise l'achèvement en 2014, mais cela est incertain, en raison de la difficulté à bien doter en personnel le projet. Il faudra un certain temps pour que le système se stabilise et permette à d'autres agences des Nations Unies de participer. Le comité estime que ce délai est trop long pour satisfaire les besoins du BSP.

## 6. Résumé

Le comité PMIS a présenté cinq options avec les estimations et les analyses de coûts correspondantes. Ces options sont :

- (1a) Le GSM se servant de la même entité de base de données et de la même unité opérationnelle que d'autres bureaux régionaux de l'OMS.
- (1b) Le GSM se servant de la même entité de base de données, mais d'une unité opérationnelle différente et de livres de comptes distincts.
- (1c) Le GSM comme entité séparée
- (2) Modernisation du modèle actuel.
- (3) ERP (SAP) hybride avec des extensions minimum

Les avantages, les inconvénients et les coûts de chaque option sont résumés et présentés dans les annexes A et B. L'Organisation doit considérer les coûts importants de ces options comme un investissement pour améliorer sa capacité à offrir des programmes techniques et pour obtenir des avantages potentiels. Ces avantages sont résumés ci-dessous :

- Amélioration de la responsabilité face aux résultats.
- Amélioration de la collaboration dans toute l'Organisation.
- Amélioration de la disponibilité et de la transparence de l'information.
- Amélioration de la capacité de l'Organisation à adapter les systèmes aux besoins changeants.
- Capacité à soutenir une plus grande coordination avec l'OMS.
- Amélioration de la gestion des ressources humaines de l'Organisation.
- Amélioration de l'appui aux opérations d'urgence.
- Augmentation de l'efficacité opérationnelle.

L'évaluation des options doit mettre en balance les avantages, les inconvénients, les coûts et les risques de chacune d'entre elles avec la capacité à atteindre les objectifs de l'Organisation en matière de la modernisation des systèmes.

## **Appendices**

Appendice A - Comparaison des avantages et des inconvénients

Appendice B - Comparaison des coûts

## Appendice A - Comparaison des avantages et des inconvénients

Facteurs d'évaluation	GSM - Même entité, même unité opérationnelle	GSM - Même entité, différente unité opérationnelle	GSM - Entité séparée	Modèle actuel modernisé	Hybride PGI (SAP)
	1(a)	1(b)	1(c)	2	3
<b>1 Gouvernance de l'OPS</b> La capacité de répondre aux mandats des Organes directeurs de l'OPS. Le Conseil directeur du GSM peut rejeter ou assigner des priorités et des ressources aux corrections et modifications apportées au GSM. Il est composé de l'OMS et d'autres agences participant au GSM.	<b>Mauvais</b> Le BSP doit compter sur le Conseil directeur du GSM de l'OMS	<b>Mauvais</b> Le BSP doit compter sur le Conseil directeur du GSM de l'OMS	<b>Très bon</b> Gouvernance effectuée par processus interne du BSP	<b>Très bon</b> Gouvernance effectuée par processus interne du BSP	<b>Très bon</b> Gouvernance effectuée par processus interne du BSP
<b>2 Facilité de répondre à des besoins uniques</b> Certaines options s'adapteront plus facilement aux exigences de l'OPS.	<b>Mauvais</b> Difficile en raison de la complexité de la coordination des exigences de partenaires multiples	<b>Passable</b> Une certaine capacité de configuration mais limitée par le GSM	<b>Bon</b> Possibilité de configuration et d'extensibilité mais limitée par les modifications actuelles au GSM	<b>Très bon</b> Capacité illimitée de configuration du logiciel	<b>Très bon</b> Capacité illimitée de configuration du logiciel
<b>3 Capacités</b> Même si on présume que toutes les options fourniront l'ensemble des capacités essentielles au BSP, il existe des différences sur le plan de la capacité selon l'application qui sera utilisée.	<b>Bon</b> Doit incorporer divers rapports, conversions de données et protocoles	<b>Bon</b> Doit incorporer divers rapports, conversions de données et protocoles	<b>Bon</b> Plus grande liberté d'ajouter des options	<b>Passable</b> Certaines options existant dans le GSM auront besoin de plus d'effort pour établir des structures	<b>Passable</b> Certaines options existant dans le GSM auront besoin de plus d'effort pour établir des structures
<b>4 Soutien à la gestion fondée sur les résultats (GFR)</b> Toute option doit avoir le même niveau de capacité pour soutenir la gestion fondée sur les résultats.	<b>Très bon</b> Toute option aura le même niveau de capacité pour soutenir la GFR	<b>Très bon</b> Toute option aura le même niveau de capacité pour soutenir la GFR	<b>Très bon</b> Toute option aura le même niveau de capacité pour soutenir la GFR	<b>Très bon</b> Toute option aura le même niveau de capacité pour soutenir la GFR	<b>Très bon</b> Toute option aura le même niveau de capacité pour soutenir la GFR
<b>5 Interopérabilité</b> L'interopérabilité met l'accent sur les bénéfices potentiels découlant de l'intégration de l'information, de la réalisation des processus de bout en bout et du raccordement des frontières organisationnelles.	<b>Bon</b> Interopérabilité facilitée par une base de données collective et des processus intégrés	<b>Bon</b> Interopérabilité facilitée par une base de données collective et des processus intégrés	<b>Bon</b> Interopérabilité facilitée par une base de données collective et des processus intégrés	<b>Mauvais</b> Systèmes internes plus difficiles à intégrer	<b>Bon</b> Interopérabilité facilitée par une base de données collective et des processus intégrés
<b>6 Transparence</b> La disponibilité de flux de travail normalisés, de rapports et d'outils de vérification permettra un examen rapide des actions individuelles dans le contexte des engagements de rendement.	<b>Bon</b> GSM offre la fonctionnalité de base nécessaire	<b>Bon</b> GSM offre la fonctionnalité de base dont nécessaire	<b>Très bon</b> GSM fournit une bonne base à laquelle on peut facilement faire des ajouts	<b>Mauvais</b> Nécessité de concevoir et construire les outils appropriés à partir de rien	<b>Très bon</b> SAP fournit une bonne base à laquelle on peut facilement faire des ajouts
<b>7 Meilleures pratiques</b> Il s'agit de la capacité d'adopter les meilleures pratiques telles que définies par l'industrie. Elles sont incorporées dans les solutions du PGI mais pourraient être intégrées au modèle actuel.	<b>Très bon</b> Toutes les options offrent la possibilité de s'adapter aux meilleures pratiques	<b>Très bon</b> Toutes les options offrent la possibilité de s'adapter aux meilleures pratiques	<b>Très bon</b> Toutes les options offrent la possibilité de s'adapter aux meilleures pratiques	<b>Très bon</b> Toutes les options offrent la possibilité de s'adapter aux meilleures pratiques	<b>Très bon</b> Toutes les options offrent la possibilité de s'adapter aux meilleures pratiques

Facteurs d'évaluation	GMS - Même entité, même unité opérationnelle	GMS - Même entité, différente unité opérationnelle	GMS - Entité séparée	Modèle actuel modernisé	Hybride PGI (SAP)
	1(a)	1(b)	1(c)	2	3
<b>8 Adaptabilité</b> La capacité à s'adapter aux modifications en matière de besoins d'exigences.	<b>Mauvais</b> Entravée par la configuration du GSM et les besoins en matière de coordination	<b>Mauvais</b> Entravée par la configuration du GSM et les besoins en matière de coordination	<b>Mauvais</b> Entravée par la configuration du GSM et les besoins en matière de coordination	<b>Très bon</b> Possibilité de réagir rapidement avec peu de coordination externe	<b>Très bon</b> Possibilité de réagir rapidement avec peu de coordination externe mais avec des contraintes SAP
<b>9 Catalyseur de changements opérationnels</b> Les options de modernisation peuvent servir de catalyseur pour des changements futurs positifs au sein de l'Organisation.	<b>Passable</b> Le GSM entraînera certains changements	<b>Passable</b> Le GSM entraînera certains changements	<b>Passable</b> Le GSM entraînera certains changements	<b>Mauvais</b> Trop de facilité concernant une gestion des affaires "comme d'habitude"	<b>Très bon</b> L'effort nécessaire pour se conformer au niveau de référence incitera au changement
<b>10 Capacité à répondre aux exigences du GSM</b> La capacité à incorporer l'information d'AMRO dans une perspective globale constitue un prérequis pour toute option.	<b>Très bon</b> Toutes les options répondront entièrement aux exigences	<b>Très bon</b> Toutes les options répondront entièrement aux exigences	<b>Très bon</b> Toutes les options répondront entièrement aux exigences	<b>Très bon</b> Toutes les options répondront entièrement aux exigences	<b>Très bon</b> Toutes les options répondront entièrement aux exigences
<b>11 Extensibilité</b> La capacité de mettre à niveau l'application à un coût abordable avec un minimum de perturbations. Ceci est considérablement affecté par le degré de customisation et d'amélioration.	<b>Passable</b> Entravée par le nombre de protocoles	<b>Passable</b> Entravée par le nombre de protocoles	<b>Passable</b> Entravée par le nombre de protocoles.	<b>Bon</b> L'extensibilité des systèmes internes peut se faire par étapes	<b>Bon</b> La concentration sur des protocoles minimes facilitera les mises à niveau
<b>12 Système de soutien à la gestion des documents</b> Un système robuste de gestion des documents permettra l'archivage des documents liés au déroulement du travail transactionnel et non transactionnel et favorisera l'efficacité, la continuité opérationnelle et l'indépendance géographique.	<b>Passable</b> La capacité limitée du GSM permet seulement d'archiver les documents transactionnels	<b>Passable</b> La capacité limitée du GSM permet seulement d'archiver les documents transactionnels	<b>Bon</b> La base GSM rendra plus difficile l'intégration d'un système de gestion des documents	<b>Très bon</b> Possibilité d'intégration d'un système distinct de gestion des documents	<b>Très bon</b> Adoption plus facile d'un produit intégré avec toutes les options offerts par fournisseur de PGI
<b>13 Effet perturbateur de l'implémentation</b> Les PGI exigent un engagement majeur de la part de tous les niveaux de l'Organisation et les périodes post-implémentation sont souvent problématiques, entraînant une perte de rendement à court terme.	<b>Passable</b> L'implémentation de tout PGI peut être très perturbatrice	<b>Passable</b> L'implémentation de tout PGI peut être très perturbatrice	<b>Passable</b> L'implémentation de tout PGI peut être très perturbatrice	<b>Bon</b> Les non PGI sont aussi perturbateurs mais plus propices à la mitigation	<b>Passable</b> L'implémentation de tout PGI peut être très perturbatrice
<b>14 Soutien aux Normes IPSAS (et crédibilité et accréditation)</b> La capacité d'un système à résister à un examen minutieux d'un commissaire aux comptes et à inspirer confiance dans l'information présentée Ceci est un prérequis pour toute option mais dépend de l'implémentation et choix quant à la séparation des obligations et désignation des fonctions.	<b>Très bon</b> Les commissaires aux comptes connaissent les principaux progiciels commerciaux	<b>Très bon</b> Les commissaires aux comptes connaissent les principaux progiciels commerciaux	<b>Très bon</b> Les commissaires aux comptes connaissent les principaux progiciels commerciaux	<b>Très bon</b> Les systèmes internes peuvent résister à un examen minutieux d'audit	<b>Très bon</b> Les commissaires aux comptes connaissent les principaux progiciels commerciaux
<b>15 Disponibilité du savoir institutionnel</b> La capacité à gérer le système existant et le savoir institutionnel aura un impact sur le bon fonctionnement du système lors de son adoption.	<b>Bon</b> La connaissance du GSM par le BSP est limitée mais l'OMS peut être mise à profit	<b>Bon</b> La connaissance du GSM par le BSP est limitée mais l'OMS peut être mise à profit	<b>Bon</b> La connaissance du GSM par le BSP est limitée mais l'OMS peut être mise à profit	<b>Très bon</b> Les connaissances sont disponibles et essentielles au succès	<b>Passable</b> Les connaissances aideront à configurer le SAP mais la familiarité avec le SAP est limitée

Facteurs d'évaluation	GMS - Même entité, même unité opérationnelle	GMS - Même entité, différente unité opérationnelle	GMS - Entité séparée	Modèle actuel modernisé	Hybride PGI (SAP)
	1(a)	1(b)	1(c)	2	3
<b>16 Disponibilité de soutien extérieur</b> Le soutien disponible pour les PGI représente un large éventail de possibilités de soutien et accroît la probabilité d'un bon résultat.	<b>Très bon</b> Nombre de sociétés soutiennent Oracle mais pas les protocoles GSM ou OPS	<b>Très bon</b> Nombre de sociétés soutiennent Oracle mais pas les protocoles GSM OPS	<b>Très bon</b> Nombre de sociétés soutiennent Oracle mais pas les protocoles GSM ou OPS	<b>Mauvais</b> Aucune tierce partie connaîtra les applications de l'OPS	<b>Très bon</b> Nombre de sociétés soutiennent SAP mais pas les protocoles SAP ou OPS
<b>17 Soutien de la continuité opérationnelle</b> Toute option assurera la disponibilité du système et de son information.	<b>Très bon</b> Disponibilité du système et de son information sera assurée	<b>Très bon</b> Disponibilité du système et de son information sera assurée	<b>Très bon</b> Disponibilité du système et de son information sera assurée	<b>Très bon</b> Disponibilité du système et de son information sera assurée	<b>Très bon</b> Disponibilité du système et de son information sera assurée
<b>18 Limitations géographiques</b> La base de données intégrée et l'application internet permettent l'accès à toute heure.	<b>Très bon</b> Toute application sera exploitable sur le Web et répondra à cette exigence	<b>Très bon</b> Toute application sera exploitable sur le Web et répondra à cette exigence	<b>Très bon</b> Toute application sera exploitable sur le Web et répondra à cette exigence	<b>Très bon</b> Toute application sera exploitable sur le Web et répondra à cette exigence	<b>Très bon</b> Toute application sera exploitable sur le Web et répondra à cette exigence
<b>19 Soutien des applications des bureaux dans les pays</b> La capacité à intégrer les applications des bureaux dans les pays du système de gestion de l'information de l'Organisation.	<b>Passable</b> Intégration limitée avec logiciel non GSM	<b>Passable</b> Intégration limitée avec logiciel non GSM	<b>Bon</b> Contrôle accru lors de l'intégration des applications non GSM	<b>Très bon</b> Contrôle total pour l'intégration d'autres applications	<b>Très bon</b> Contrôle considérable pour l'intégration d'autres applications
<b>20 Vulnérabilité de la technologie</b> Le choix d'un système qui puisse être soutenu facilement et qui soit progressif au fil des ans.	<b>Bon</b> Plus résistante aux risques techniques dû au grand nombre d'utilisateurs et à la prédominance du fournisseur	<b>Bon</b> Plus résistante aux risques techniques dû au grand nombre d'utilisateurs et à la prédominance du fournisseur	<b>Bon</b> Plus résistante aux risques techniques dû au grand nombre d'utilisateurs et à la prédominance du fournisseur	<b>Mauvais</b> Systèmes internes plus susceptibles de stagnation	<b>Bon</b> Plus résistante aux risques techniques dû au grand nombre d'utilisateurs et à la prédominance du fournisseur

## Appendice B - Comparaison des coûts

CATÉGORIE DE COÛT	GSM-Même entité, même unité opérationnelle 1 (a)	GSM-Même entité, différente unité opérationnelle 1 (b)	GSM-Entité séparée 1 (c)	Modèle actuel, modernisé 2	SAP avec Extensions Minimum 3
<b>Coûts de mise en œuvre du système</b>					
<b>Mise en œuvre de l'empreinte du GSM</b>					
Licences initiales des progiciels ERP	0	0	0	Compris nominalemt	2,500,000
Installation et configuration nominale	8,497,509	25,340,000	24,290,000	41,040,000	24,290,000
Rapports, interfaces, conversions de données, extensions (RICE)	16,240,000	16,240,000	15,630,000	N/A	9,900,000
Correction préalable des problèmes actuels dans le GSM	9,825,600	9,825,600	9,825,600	N/A	N/A
Retrait des coûts de personnel interne	-11,360,000	-11,360,000	-11,360,000	-10,900,000	-12,820,000
<i>Sous-total</i>	<i>23,203,109</i>	<i>40,045,600</i>	<i>38,385,600</i>	<i>30,140,000</i>	<i>23,870,000</i>
<b>Mise en œuvre d'autres logiciels</b>					
Modernisation du SHI	1,670,000	1,670,000	1,670,000	1,670,000	1,670,000
Document de gestion et de CRM (logiciel, installation et développement)	5,850,000	5,850,000	5,850,000	5,850,000	5,850,000
Autres coûts du projet (matériel de formation, soutien linguistique, location de bureaux)	3,660,000	3,660,000	3,660,000	4,160,000	4,160,000
<i>Sous-total</i>	<i>11,180,000</i>	<i>11,180,000</i>	<i>11,180,000</i>	<i>11,680,000</i>	<i>11,680,000</i>
<b>TOTAL de la mise en œuvre</b>	<b>34,383,109</b>	<b>51,225,600</b>	<b>49,565,600</b>	<b>41,820,000</b>	<b>35,550,000</b>
<b>Mises à jour des prochaines versions du logiciel</b>					
Coûts de mise à jour - investis la 6e année	4,600,000	4,600,000	27,500,000	0	0
<b>Total des mises à jour</b>	<b>4,600,000</b>	<b>4,600,000</b>	<b>27,500,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Coûts récurrents (annuels - après stabilisation)</b>					
Frais de fonctionnement du système normal (y compris les coûts récurrents de matériel)	4,170,000	4,170,000	8,077,120	6,378,000	5,174,000
Retrait des coûts de personnel interne	-1,428,000	-1,428,000	-1,428,000	-1,428,000	-1,428,000
Droits de licence du logiciel	840,000	840,000	840,000	790,000	990,000
Coûts opérationnels du SHI	334,000	334,000	334,000	334,000	334,000
<b>Total des récurrents</b>	<b>3,916,000</b>	<b>3,916,000</b>	<b>7,823,120</b>	<b>6,074,000</b>	<b>5,070,000</b>