

## Conseil exécutif

Cent troisième session

Málaga (Espagne), 9-11 mai 2016

Point 7 a) de l'ordre du jour provisoire

CE/103/7(a) Add.1

Madrid, 21 avril 2016

Original : anglais

### Rapport du Secrétaire général

#### Partie III : Questions administratives et statutaires

##### a) Rapport financier de l'Organisation pour 2016

#### Additif 1 : Rapport d'étape sur la phase postérieure au passage aux normes IPSAS

##### I. Introduction

1. Le présent document fournit au Conseil exécutif des informations à jour sur l'état d'avancement de l'exécution du plan de travail relatif aux Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) à l'OMT. Il fait suite aux rapports présentés en 2007 (CBF/48/2), 2009 (CBF/50/1), 2010 [CE/88/5(a)], 2011 [CE/90/5(a) add.1], 2012 [CE/93/5(b) Add.1], 2013 [CE/95/3(II)(a) Add.1], 2014 [CE/98/3(II)(b) Add.1, CE/99/5(c)] et 2015 [CE/100/5(a) Add.1 et A/21/8(II)(b) Add.1].

2. Le projet de mise en œuvre des normes IPSAS à l'OMT comporte trois phases distinctes : une phase préalable, une phase principale et une phase postérieure [CE/88/5(a)].

a) La phase préalable (2009-2010) a notamment consisté à mettre en place un nouveau modèle financier à l'OMT instaurant une séparation des rôles en matière d'administration financière ;

b) La phase principale (de 2011 à début 2015) a recouvert le travail préparatoire nécessaire aux fins de l'établissement d'états financiers conformes aux normes IPSAS : méthodes et procédures comptables, règles et réglementation, mise en place de systèmes informatiques nouveaux et modernisés de gestion de l'information financière, activités de formation et de sensibilisation, et préparation des états financiers selon les normes IPSAS de l'exercice financier s'étant terminé en 2014 ; et

c) La phase postérieure (depuis la fin 2014) comprend toute une gamme d'activités pour assurer, dans la durée, le respect des normes IPSAS, maximiser les avantages découlant de l'application de ces normes et renforcer le système informatique de gestion financière à l'OMT.

Merci de recycler

Organisation mondiale du tourisme (UNWTO) – Institution spécialisée des Nations Unies



3. Le présent rapport décrit les progrès accomplis par l'OMT dans cette phase postérieure depuis les rapports de 2015 [CE/100/5(a) Add.1 et A/218(II)(b) Add.1] et expose les principales activités pour 2016.

## II. Phase postérieure au passage aux normes IPSAS

4. Le principal défi de cette phase sera de continuer à ancrer, dans l'Organisation, l'observation des prescriptions des normes IPSAS et de mettre au point de nouveaux modules informatiques dans Athena, le système financier automatisé de l'OMT. Pour faire face à ces impératifs, qui sont assez exigeants, des ressources supplémentaires sont requises, en particulier dans le secteur de compétence du programme Budget et finances, pour permettre la systématisation réussie de ces tâches. Ces vastes projets de transformation des modes opératoires à l'OMT soumettent à de très fortes pressions les ressources limitées du programme Budget et finances.

### A. Assurer dans la durée le respect des normes IPSAS et maximiser les avantages découlant de ces normes

#### 1. Assurer dans la durée le respect des normes IPSAS

5. En 2015, tous les organismes des Nations Unies (24 en tout) avaient achevé et réussi leur passage aux normes IPSAS. Afin d'inscrire dans la durée l'établissement d'états financiers conformes aux normes IPSAS, les organismes des Nations Unies, dont l'OMT, s'emploient maintenant à relever un certain nombre de défis qui se posent au lendemain de ce passage, dont ceux touchant les éléments suivants : a) créances non acquittées de longue date, b) traitement comptable des avances aux partenaires d'exécution, c) hypothèses utilisées pour fixer les taux d'actualisation concernant les avantages postérieurs à l'emploi, d) recettes provenant d'accords pluriannuels, e) versements en compensation de jours de congé annuel, f) provision pour créances douteuses, g) séparation des fonctionnaires en activité et des retraités aux fins du calcul du passif au titre de l'assurance maladie après la cessation de service, h) renseignements à communiquer sur le montant estimatif des contributions en nature, i) systèmes de recouvrement des coûts des actifs en construction, comptabilisation des stocks et lacunes concernant la valeur limite pour les charges à payer en attente de facturation.

6. Avec les autres organismes des Nations Unies, l'OMT s'est attelée à ces défis avec le soutien de l'équipe spéciale du système des Nations Unies sur les normes comptables. Placée sous l'autorité du Réseau Finances et budget du Conseil des chefs de secrétariat (CCS), cette équipe reste un forum essentiel pour les organismes des Nations Unies qui peuvent y confronter leurs expériences face à ces défis et en tirer mutuellement parti, notamment pour ce qui est de l'utilisation optimale des progiciels de gestion intégrés. L'objectif de l'équipe, dont l'OMT est un membre actif, est de veiller au respect des normes IPSAS dans les organismes des Nations Unies en assurant une interprétation et une application uniformes de ces normes au sein du système des Nations Unies.

7. L'équipe continue ses activités suivant quatre axes stratégiques : a) facilitation et communication, b) suivi des travaux du Conseil des normes IPSAS, c) coordination de la diversité comptable et d) orientations et appui. L'équipe s'est concentrée sur les aspects suivants : a) défis au lendemain du passage aux normes IPSAS, b) indications techniques sur un choix de sujets d'intérêt commun, c) comparabilité des états financiers dans tout le système des Nations Unies et d) travail avec le groupe technique du Groupe de vérificateurs externes des comptes des Nations Unies, les institutions spécialisées et l'Agence internationale de l'énergie atomique pour relever les défis communs et

récurrents rencontrés par les organismes des Nations Unies en matière d'information financière et de vérification des comptes.

## 2. Maximiser les avantages découlant des normes IPSAS

8. Maximiser les avantages découlant des normes IPSAS (dans les domaines de la gouvernance, de la gestion opérationnelle et financière et de la comparabilité avec les autres organismes des Nations Unies) et assurer dans la durée le respect de ces normes exigent un investissement en temps et en ressources de la part de tous les organismes des Nations Unies, quelle que soit leur taille. Étant donné qu'elle est l'organisme le plus petit du système des Nations Unies, l'OMT doit consentir un surcroît d'efforts et mobiliser davantage de ressources pour que l'Organisation bénéficie de tous les avantages apportés par les normes IPSAS.

## B. Perfectionnement d'Athena

### 1. Mise en perspective

9. À l'OMT, la poursuite de la mise au point du système informatique de gestion financière, lequel est une variante « maison », sur mesure et limitée de progiciel de gestion intégré, connu en interne comme « système Athena », figure parmi les activités prévues dans le cadre de la phase postérieure au passage aux normes IPSAS, comme indiqué dans le document CE/88/5(a).

10. La mise en place de systèmes informatiques nouveaux et perfectionnés intégrant une partie ou la majorité des processus administratifs et opérationnels d'une organisation n'est pas seulement censée contribuer à l'établissement des rapports financiers et de gestion selon les normes IPSAS à plus longue échéance. C'est l'occasion, pour une organisation, de réduire les interventions manuelles, d'adopter de bonnes pratiques, de pouvoir renforcer l'efficacité opérationnelle, la responsabilité et le rendement organisationnel et d'accroître les contrôles internes touchant les modes opératoires, dont les effets vont bien au-delà des questions comptables et financières et s'étendent à toutes les opérations.

11. Il est à signaler que la mise au point et l'application ou la modernisation d'un système informatique de gestion réclament d'y consacrer des ressources considérables, aussi bien au stade de la mise au point que de l'application, y compris pour le travail de formation et de sensibilisation.

12. En 2013, le Secrétaire général a conclu, sur la base d'une analyse interne, que l'option la mieux indiquée si l'on veut pouvoir répondre aux besoins futurs de l'OMT est de perfectionner Athena, principalement en raison des coûts élevés de mise en œuvre et de maintenance<sup>1</sup> des modèles commerciaux de progiciel de gestion intégré, tels que SAP ou Oracle, trop chers pour l'OMT. Les systèmes sur mesure sont moins coûteux et mieux acceptés par les utilisateurs, quoique fortement tributaires du savoir-faire spécialisé disponible en interne.

## 2. Processus par étapes et méthodologie

13. Les systèmes informatiques de gestion se composent de modules par secteur fonctionnel (par exemple : finances et comptabilité, gestion de la chaîne d'approvisionnement) qui peuvent être mis en place de manière échelonnée. Cette conception sous forme de modules a aussi l'avantage de permettre l'exécution d'une sélection de fonctions, comme souligné dans le document CE/98/3(II)(b) Add.1. Le perfectionnement d'Athena est programmé par étapes, c'est-à-dire module par module, en fonction des ressources disponibles et de la capacité de déploiement de l'OMT.

<sup>1</sup> D'après le rapport JIU/REP/2012/8, les coûts de mise en œuvre et les coûts annuels de maintenance des progiciels de gestion intégrés sont compris, respectivement, entre 1,3 million d'USD et 315,8 millions d'USD, et entre 0,6 million et 17,4 millions d'USD.

14. Comme indiqué dans le document CE/100/5(a) Add.1, les premiers modules qui seront mis au point au titre du plan Athena II sont : a) gestion des achats et b) comptes créanciers. Ce plan prévoit aussi l'amélioration et l'adaptation de modules déjà utilisés : budget, établissement de rapports, actifs, données de référence et administration. Une fois opérée la mise en service d'Athena II, les modules à mettre au point dans le cadre d'Athena III comprendront : a) ventes et distribution, b) stock et c) comptes débiteurs, ce qui supposera d'adapter certains modules déjà utilisés.

15. Un plan de travail détaillé par module est préparé en se fondant sur la méthodologie CMMI<sup>2</sup>. En résumé, les étapes à accomplir avant l'entrée en service d'un module sont les suivantes : a) définition du cahier des charges, b) analyse fonctionnelle, c) acceptation, d) programmation, e) mise à l'essai et f) chargement des données.

### 3. Planification et gestion, avantages et risques attendus

16. La mise en œuvre ou la modernisation d'un système informatique de gestion est un chantier qu'il convient de planifier et de gérer soigneusement : définition adéquate des besoins fonctionnels ; budget et calendrier réalistes ; souplesse au niveau de la portée du projet ; conversion des données et conception des modes opératoires ; prise en compte de la résistance au changement de la part des utilisateurs ; et anticipation de coûts imprévus d'adaptation aux besoins de l'OMT.

17. Les systèmes informatiques de gestion représentent des projets de grande envergure de transformation des modes opératoires. Ils supposent un changement de culture dans les méthodes de travail d'une organisation. Ces systèmes ayant trait aux modes opératoires, il est important d'associer au projet les cadres dirigeants aussi bien que les utilisateurs.

18. À l'OMT, le Secrétaire général et le Directeur de l'Administration et des finances analysent soigneusement la planification et l'administration du projet pour s'assurer qu'elles sont appropriées. En outre, un groupe d'utilisateurs a été formé en interne en 2015 afin d'appuyer la gestion du changement ; il se compose de fonctionnaires représentant différents secteurs d'activité au sein du secrétariat [CE/100/5(a) Add.1]. Ce groupe de travail a été associé à l'analyse fonctionnelle de modules et de sous-modules spécifiques dans le cadre d'Athena II. Il est prévu de l'ouvrir à un plus grand nombre de fonctionnaires courant 2016 afin de contribuer aux essais mais également à la formation et à la communication.

19. Parmi les principaux avantages attendus figurent la création d'un système intégré à l'échelle de toute l'Organisation, la standardisation des modes opératoires, le remplacement de systèmes hérités du passé qui sont obsolètes ou fragmentés ainsi que l'amélioration de la qualité des informations et de leur mise à disposition en temps utile, de la productivité et de la transparence, et la réduction des coûts.

20. Par ailleurs, les principaux facteurs de risque dans la mise en place d'un système informatique de gestion sont les suivants : défis posés par la gestion du changement, conception et gestion inadéquates du projet, retards dans la mise en service, déficiences en matière de gouvernance et de responsabilité, effectifs insuffisants, manque de formation, problèmes de l'infrastructure informatique et problèmes de migration des données. L'OMT s'emploie à traiter ces risques dans le cadre du perfectionnement d'Athena.

<sup>2</sup> Capability maturity model integration.

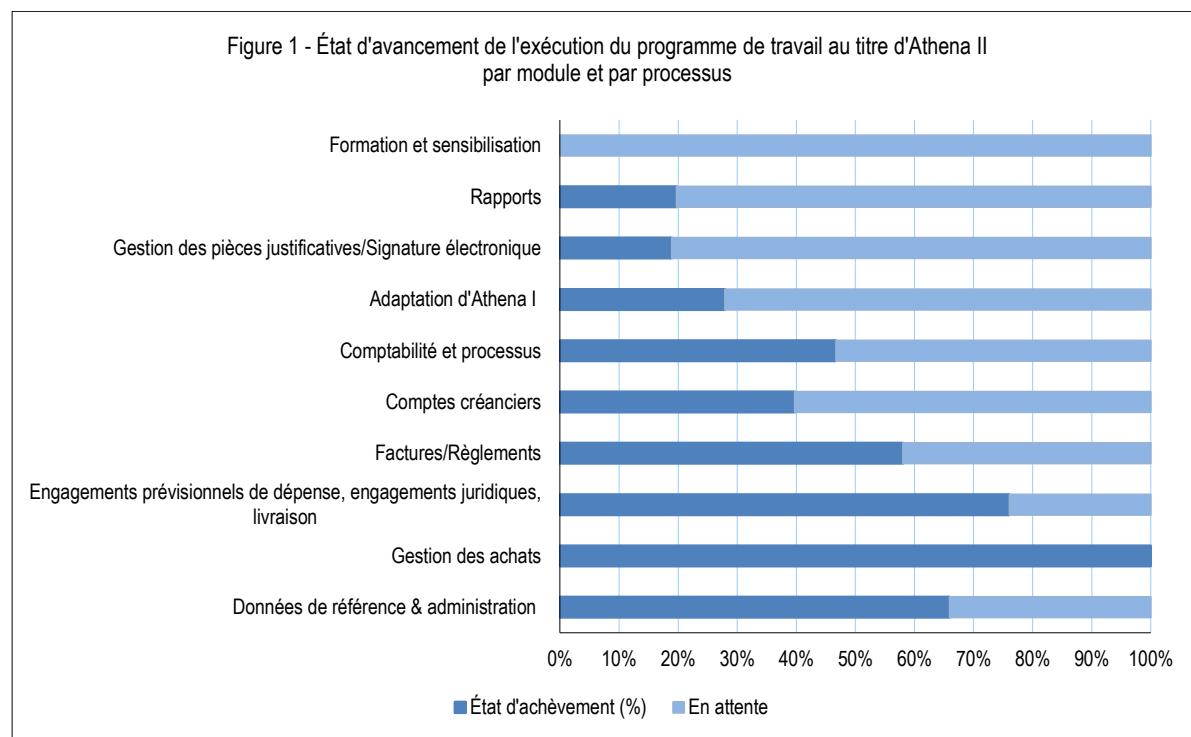
#### 4. État d'avancement

21. Le perfectionnement d'Athena a commencé au dernier trimestre 2014. Les différentes fonctionnalités continueront d'être mises en place progressivement [CE/98/3(II)(b) Add.1].

22. Le plan Athena II a démarré en novembre 2014. En date de mars 2016, on peut tirer le bilan suivant : a) environ 50 pour cent du travail est déjà achevé, et b) l'essentiel des tâches restant à accomplir concernent la programmation, les essais et la formation. Afin de renforcer les interventions dans les domaines de la programmation, des essais et de la formation, un autre programmateur rejoindra l'équipe chargée de la mise en œuvre à partir d'avril 2016 ; quant au groupe d'utilisateurs, il sera élargi au deuxième semestre 2016.

23. Comme expliqué plus haut et dans de précédents rapports d'étape, ce projet repose avant tout sur des ressources internes et met particulièrement sous pression le personnel du programme Budget et finances. Afin d'atténuer les risques et compte tenu des contraintes actuelles en termes d'effectifs, il serait maintenant plus réaliste de programmer une mise en service au premier semestre 2017.

24. La figure ci-dessous indique l'état d'avancement de l'exécution par module et par processus.



#### III. Suites à donner par le Conseil exécutif

25. Le Conseil exécutif est invité à :

- Prendre note des progrès réalisés dans le cadre de la phase du projet postérieure au passage aux normes IPSAS et des pressions que font peser sur le secrétariat les grands projets portant sur les modes opératoires ;
- Encourager le Secrétaire général à continuer d'aller de l'avant dans la phase du projet postérieure au passage aux normes IPSAS et à continuer de faire rapport sur son état

d'avancement au Conseil exécutif ; et

c) Prendre acte que la mise en service d'Athena II est programmée pour avoir lieu dans le courant du premier semestre 2017.