

## 53<sup>e</sup> CONSEIL DIRECTEUR

### 66<sup>e</sup> SESSION DU COMITÉ RÉGIONAL DE L'OMS POUR LES AMÉRIQUES

Washington, D.C., ÉUA, du 29 septembre au 3 octobre 2014

---

Point 5.4 de l'ordre du jour provisoire

CD53/19  
18 juillet 2014  
Original : anglais

#### ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROJET POUR LA MODERNISATION DU SYSTÈME DE GESTION DE L'INFORMATION DU BUREAU SANITAIRE PANAMÉRICAIN

##### Introduction

1. Conformément aux directives du 50<sup>e</sup> Conseil directeur de l'Organisation panaméricaine de la Santé (OPS) en 2010, le Bureau sanitaire panaméricain (BSP) a lancé un projet visant à moderniser le système de gestion de l'information du BSP (PMIS). Un suivi des progrès a été effectué à plusieurs reprises lors des réunions des membres des organes directeurs.
2. Ce rapport présente la mise à jour la plus récente sur les activités réalisées dans le cadre de ce projet.

##### Antécédents

3. Le PMIS jouera un rôle critique en appuyant efficacement le programme de coopération technique aux États Membres.
  4. L'entrée en vigueur du Système mondial de gestion (GSM) de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) a incité le BSP à réexaminer ses propres systèmes afin de déterminer le degré de modernisation qui conviendrait le mieux aux besoins de l'OPS. En 2009 et 2010, le BSP a défini des principes directeurs relatifs à la modernisation, a examiné, amélioré et documenté ses processus opérationnels, a analysé les nombreuses options de modernisation, y compris la mise en œuvre du GSM, et les coûts liés à la mise en œuvre de chacune de ces options, et a soumis des recommandations au 50<sup>e</sup> Conseil directeur de l'OPS.
  5. En réponse à ces recommandations, le 50<sup>e</sup> Conseil directeur a adopté la résolution CD50.R10 (2010) intitulée « Modernisation du système de gestion de l'information du BSP ». Cette résolution contenait plusieurs dispositions clés : a) l'approbation des principes directeurs concernant la modernisation, b) l'autorisation de se procurer le
-

logiciel de planification des ressources de l'entreprise (PRE), qui serait indépendant de l'OMS et doté d'options limitées de personnalisation, tout en s'alignant sur le GSM de l'OMS et en se conformant à l'ensemble de ses exigences et c) l'approbation des sources de financement.

6. Le projet de modernisation au complet inclut des systèmes de soutien à la planification et à la budgétisation, à la gestion des ressources humaines, aux services de paie, à la gestion financière et aux services d'approvisionnement.

7. Le budget total approuvé pour le projet par le 50<sup>e</sup> Conseil directeur s'élevait à US\$ 20,3 millions,<sup>1</sup> dont \$10,0 millions provenant du compte de réserve.

8. Le 19 février 2013, le directeur du BSP a placé le projet du PMIS sous la responsabilité du Bureau de l'Administration et a confié le poste de responsable interne du projet au directeur des services de technologies de l'information. À la suite de cette décision, la direction, la gestion et la charte du projet ont été mises à jour.

9. Le 25 avril 2013, un appel à candidatures officiel a été publié en vue de trouver un progiciel de PRE de groupe II<sup>2</sup> qui permettrait de répondre à la majorité des besoins opérationnels de l'OPS. L'équipe responsable du projet a déterminé que le logiciel de PRE Workday offrait ce qui correspond le mieux aux besoins de l'Organisation.

10. L'OPS a signé le contrat avec Workday le 30 septembre 2013, cinq mois à peine après la soumission officielle de l'appel d'offres. Par rapport à l'appel d'offres lancé initialement, les négociations ont permis d'obtenir de meilleures conditions contractuelles pour l'OPS et de réaliser des économies d'un montant de \$900 000 sur la durée du contrat.

### **Mise à jour sur les progrès accomplis depuis la 153<sup>e</sup> session du Comité exécutif**

11. Le 30 octobre 2013, l'OPS a signé un contrat avec Tidemark pour obtenir le module de planification et de budgétisation qui s'adaptera parfaitement au logiciel Workday.

12. Entre octobre et décembre 2013, l'OPS a finalisé le plan d'activités relatives à l'intégrateur de systèmes, *Collaborative Solutions*. Le contrat avec *Collaborative Solutions* a été signé le 17 décembre 2013.

---

<sup>1</sup> Sauf indication contraire, toutes les données monétaires figurant dans ce rapport sont exprimées en dollars des États-Unis.

<sup>2</sup> Les fournisseurs de PRE du groupe II vendent des produits et des services conçus spécifiquement pour des entreprises du groupe II (marché intermédiaire) dont les revenus annuels s'étendent de \$50 millions à \$1 milliard. Les entreprises du groupe II peuvent disposer d'un ou de plusieurs établissements. La complexité des produits de PRE du groupe II est moyenne en règle générale : ils couvrent l'ensemble des besoins d'application d'une entreprise plus grande, tout en utilisant des produits moins complexes. Les produits de PRE du groupe II ont un coût d'achat inférieur à celui des produits du groupe I, entraînent moins de frais annuels, et sont plus faciles à utiliser et à améliorer.

13. Entre octobre et décembre 2013, l'OPS a également soumis un avis d'appel public à la concurrence pour une modification des services de gestion. Le gagnant de l'appel d'offres (*Cutter Consortium*) a signé un contrat avec l'OPS le 19 décembre 2013.

14. À l'issue du processus de recrutement concurrentiel et de l'appel à candidatures pour le projet de gestion des services, l'OPS a finalisé le contrat avec le gestionnaire externe du projet au début de janvier 2014. Le gestionnaire externe du projet, qui possède de l'expérience dans la mise en service du logiciel de Workday, a été recruté le 1<sup>er</sup> février 2014.

15. Après avoir signé tous les contrats majeurs concernant le projet, l'OPS a entrepris une mise à jour de ses prévisions budgétaires. Le plan de prévision budgétaire révisée est présenté à l'annexe A.

16. Le Directeur de l'Administration par intérim a nommé le chef comptable de l'OPS au poste de nouveau gestionnaire du projet interne du PMIS, à partir du 27 janvier 2014.

17. Le mois de janvier 2014 a marqué le début de la mise en œuvre du projet. La phase de mise en œuvre prévoit la mise en route du service des ressources humaines et des services de paie (phase 1), qui aura lieu à la fin de 2014. Une deuxième phase incluant les services financiers (phase 2) commencera à la mi-2014 et s'achèvera vers la fin de 2015. Le module de planification et de budgétisation de Tidemark sera mis en service au cours de 2014 et de 2015. Ces dates ont été modifiées pour pouvoir prendre en compte les complexités additionnelles mises en évidence par les intégrateurs pendant la « phase de découverte » relativement aux fonctionnalités requises pour la planification, la budgétisation, les ressources humaines, les services de paie et des finances du PMIS.

18. La phase 1 remplacera plusieurs des anciens systèmes de ressources humaines tels que le système HR Express, HR Tracking, le système de planification et d'évaluation électronique de l'OPS (e-PPES) et le système de gestion des congés. La phase 2 remplacera les principaux systèmes financiers : AmpesOmis, AMS/FMS (système de gestion des octrois/système de gestion financière), FAMIS (système d'information sur la gestion financière et comptable), ADPICS (système d'achat anticipé et de vérification de l'inventaire) et SOS (recherche en ligne simplifiée). D'autres systèmes existants continueront à être utilisés hors du champ d'application du PMIS, y compris le recrutement en ligne, les impôts, les pensions, l'assurance-maladie du personnel et SharePoint.

19. Pendant la phase de préparation des aspects opérationnels du PMIS, une étude des processus existants a mis en évidence des gains possibles en efficacité qui réduiraient de 26 % le nombre d'étapes nécessaires pour la mise en œuvre de ces processus. Ces gains d'efficacité incluaient une réduction de 14 % du nombre d'étapes d'approbation actuellement requises pour compléter les modalités d'exécution du projet. Cette étude prévoyait une réduction de 40 % du nombre de jours nécessaires pour finaliser l'exécution du projet. Une évaluation globale des technologies de l'information de l'Organisation, réalisée au cours du premier semestre 2014, a révélé qu'un certain nombre

d'investissements à long terme dans ce secteur permettraient d'assurer la durabilité du système du PMIS, par le biais notamment d'un soutien au développement et à la réalisation des mises à jour régulières des logiciels des modules du PMIS, à la formation continue du personnel et à l'optimisation régulière des procédures administratives.

20. Entre janvier et février 2014, l'OPS a complété la phase d'exécution du « plan ». Les activités suivantes ont caractérisé cette phase du projet :

- a) la sélection de l'équipe de mise en œuvre du PMIS ;
- b) la formation de l'équipe sur le logiciel Workday (4 semaines, prenant fin le 21 février 2014) ;
- c) la finalisation du plan de travail détaillé, du plan de formation, et du plan de gestion des changements.

21. Du 24 février au 28 mars 2014, les sessions d'élaboration de la phase 1 ont été terminées dans les délais. Les employés des ressources humaines, des services de paie, et l'équipe du PMIS, en consultation avec des membres de parties prenantes de l'OPS et des responsables des processus opérationnels, ont participé à ces sessions, qui ont reçu l'appui de consultants de Collaborative Solutions (Partenaire du plan de mise en œuvre de l'OPS).

22. Entre avril et mai, l'équipe chargée du PMIS a continué de travailler à la phase finale de mise au point du logiciel Workday, en collaboration avec les consultants de *Collaborative Solutions*. En juin, l'OPS a examiné les solutions proposées par *Collaborative Solutions*. Le test du système Workday sera effectué entre le début du mois d'août et le début du mois de septembre.

23. La formation officielle du personnel commencera en novembre dans les différents sièges sociaux. Elle concernera dans un premier temps les administrateurs des bureaux des différents pays et se poursuivra jusqu'en décembre.

### **Gestion des risques**

24. Au cours d'une évaluation des risques associés à ce projet, le BSP a identifié les trois grands sujets de préoccupation suivants et a pris des mesures pour contrôler les risques dans ces secteurs :

- a) *Le système doit répondre aux besoins du BSP* : le BSP a soigneusement défini ses besoins à l'égard du nouveau système et a par la suite effectué une évaluation complète des logiciels disponibles. En outre, un plan détaillé des modalités opérationnelles a été préparé afin de bien définir les critères de mesure de la réussite du projet.
- b) *Les coûts doivent être contrôlés* : un des moyens les plus efficaces pour réduire ce risque au minimum est de recourir à une procédure d'achat entièrement

- concurrentielle pour le logiciel et pour les services de soutien à la mise en œuvre du système, qui représentent à eux seuls une importante partie du budget du projet. Le BSP croit également qu'une gestion efficace du projet aidera à en maîtriser les coûts tout au long de sa durée.
- c) *La gestion du projet doit être d'une qualité exemplaire* : Le BSP a demandé l'avis du Comité d'audit et a également engagé un gestionnaire externe de projet qui possède une expérience significative dans l'installation du logiciel de PRE Workday, ce qui permettra au projet de se conformer aux meilleures pratiques établies dans ce domaine.

### **Prévisions budgétaires**

25. Après avoir conclu les négociations relatives aux cinq contrats majeurs pour le PMIS—Workday (appel d'offres concernant le logiciel de PRE), *Collaborative Solutions* (intégrateur de systèmes), *Cutter Consortium* (services de gestion des changements), Tidemark (module de planification et de budgétisation) et le gestionnaire de projet externe—l'Organisation a pu actualiser ses prévisions budgétaires pour la mise en œuvre du système de gestion de l'information du BSP.

26. La phase de préparatifs de la mise en œuvre du PMIS, qui comprenait l'évaluation du fonctionnement du nouveau logiciel de PRE et le processus de sélection des fournisseurs, a entraîné des coûts effectifs de \$1,7 million.

27. La phase de mise en œuvre, qui regroupe l'architecture, la programmation, la mise à l'essai, et l'installation du logiciel de PRE, ainsi que la gestion des changements visant à faciliter les vastes modifications institutionnelles des processus journaliers, pourrait coûter \$18,9 millions.

28. Par conséquent, les coûts réels de préparation et de mise en œuvre du projet atteindront probablement les \$20,6 millions. La plupart des étapes de mise en œuvre du PRE ont entraîné des coûts supplémentaires dus à des modifications des commandes. Les modifications de commandes engendrent des coûts que l'Organisation a pris en compte pendant la phase de mise en œuvre du logiciel de PRE afin de répondre aux besoins imprévus, mais essentiels engendrés par la conception du PRE. Les meilleures pratiques recommandent qu'une organisation consacre un pourcentage (25 % à 35 %) du coût de mise en service d'un système à son budget de modifications de commandes, ce qui, dans le cas du PMIS, a été évalué à \$1,9 million.

29. Ainsi, le total des coûts réels des préparatifs, des coûts prévus de mise en œuvre, et des dépenses imprévues s'élève approximativement à \$22,5 millions.

30. En prévision des dépenses imprévues encourues durant la phase de mise en œuvre du PMIS, l'Organisation a présenté aux organes directeurs une demande d'approbation pour une augmentation de \$2,2 millions destinée à couvrir le déficit anticipé de \$20,3 millions du budget original du PMIS. L'Organisation a par ailleurs déterminé les

sources internes de ce financement supplémentaire : \$100 000 provenant du solde non dépensé du compte de réserve correspondant aux projets approuvés et \$2,1 millions provenant de fonds excédentaires non alloués d'IPSAS, comme indiqué à l'annexe B. Le plan des prévisions budgétaires au 15 avril 2014 est présenté à l'annexe A.

**Mesure à prendre par le Conseil directeur**

31. Le Conseil directeur est prié de passer en revue l'information présentée ci-dessus et d'envisager l'approbation du projet de résolution proposé à l'annexe C.

Annexes

## Annexe A

**Prévisions budgétaires au 15 avril 2014**  
(exprimées en milliers d'US\$)

<b>Préparation</b>	<b>Les coûts de préparation incluent le processus de sélection des fournisseurs, les aspects administratifs, etc.</b>	<b>1 701</b>
<b>Mise en œuvre du PRE</b>		
	Workday et Intégrateurs de systèmes	7 973
	Tidemark (planification et budget), In-tend (achats) et logiciel de gestion de trésorerie	1 097
	Gestion des changements, plan de formation, gestionnaire de projet	2 888
	Ressources humaines (dotation en personnel et remplacement des postes)	3 381
	Voyage, production de rapports, interfaces, conversion des données	3 558
	<b>Sous-total des coûts de mise en œuvre</b>	<b>18 897</b>
	<b>Total des coûts de préparation et de mise en œuvre</b>	<b>20 598</b>
<b>Estimations des dépenses imprévues</b>		
	Coûts estimatifs relatifs aux demandes de modification de commandes des contrats originaux	1 905
	<b>Sous-total des dépenses imprévues liées à la mise en œuvre</b>	<b>1 905</b>
<b>Prévision budgétaire globale avec imprévus</b>	<b>Coûts de préparation, coûts de mise en œuvre, et estimations pour imprévus</b>	<b>22 503</b>

## Annexe B

## Propositions de financement et ressources de financement possibles

Financement	Statut du financement	Conditions de financement millions de US\$	Ressources potentielles	Financement alloué/ Proposition d'allocation	Financement recommandé à l'avenir
<i>Fonds de roulement</i>	Le solde actuel est de \$15,9 millions, soit <b>\$4,1 millions</b> en deçà du plafond actuel autorisé de \$20,0 millions.	\$4,1 millions	Financement provenant du remboursement du prêt de \$10 millions de l'OPS au Fonds renouvelable pour l'achat de vaccins	\$4,1 millions	S.O.
	Proposition d'augmenter le plafond autorisé de <b>\$5,0 millions</b> à \$25,0 millions.	\$5,0 millions (pour atteindre le plafond prévu de \$25 millions)	Excédent budgétaire lorsque disponible et après financement des fonds maîtres d'investissement de capitaux Revenu excédentaire lorsque disponible	S.O.	\$5,0 millions
<i>Système de gestion de l'information du BSP (PMIS)</i>	La prévision courante des conditions budgétaires montre un <b>déficit potentiel</b> du PMIS de <b>\$2,2 millions</b> . Le déficit réel dépendra des dépenses non prévues, mais nécessaires à la mise en œuvre du système de gestion de l'information du BSP (PMIS).	<b>Déficit budgétaire actuel prévu de \$2,2 millions</b>	Fonds non dépensés pour des projets approuvés et achevés provenant du compte de réserve	\$0,1 million	S.O.
			Financement provenant du solde non alloué des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS)	\$2,1 millions	À déterminer
<b>MONTANT TOTAL REQUIS</b>				<b>\$6,3 millions</b>	À déterminer (en fonction des besoins du PMIS)
<b>SOURCES DISPONIBLES</b>					
Fonds excédentaires non alloués d'IPSAS				\$4,4 millions	
Fonds non dépensés dans le compte de réserve pour des projets approuvés				\$0,1 million	
Remboursement du prêt de l'OPS au Fonds renouvelable pour l'achat de vaccins				\$10,0 millions	
<b>SOURCES TOTALES DISPONIBLES</b>				<b>\$14,5 millions</b>	

# 53<sup>e</sup> CONSEIL DIRECTEUR

## 66<sup>e</sup> SESSION DU COMITÉ RÉGIONAL DE L'OMS POUR LES AMÉRIQUES

Washington, D.C., ÉUA, du 29 septembre au 3 octobre 2014

---

CD53/19  
Annexe C  
Original : anglais

### *PROJET DE RÉSOLUTION*

#### ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROJET POUR LA MODERNISATION DU SYSTÈME DE GESTION DE L'INFORMATION DU BUREAU SANITAIRE PANAMÉRICAIN

#### *LE 53<sup>e</sup> CONSEIL DIRECTEUR,*

Ayant examiné le rapport de la Directrice sur le *Etat d'avancement du projet pour la modernisation du système de gestion de l'information du Bureau Sanitaire Panaméricain* (Document CD53/19) ;

Ayant considéré la recommandation du Comité exécutif relative aux besoins de financement du projet de modernisation du système de gestion de l'information du BSP (PMIS) en prévision des dépenses imprévues encourues pendant la mise en œuvre du projet visant à répondre aux exigences essentielles inhérentes à la conception du PRE,

#### *DÉCIDE :*

1. D'approuver une augmentation du budget autorisé pour la modernisation du PMIS de US\$ 20,3 millions<sup>1</sup> à \$22,5 millions.
2. D'autoriser la Directrice à financer le déficit prévu de \$2,2 millions dans le budget autorisé pour la modernisation du PMIS comme suit :
  - a) solde non dépensé pour des projets approuvés provenant du compte de réserve : \$100 000,
  - b) financement non alloué d'IPSAS : \$2 100 000.

---

<sup>1</sup> Sauf indication contraire, toutes les données monétaires figurant dans cette résolution sont exprimées en dollars des États-Unis.

---



## Rapport sur les incidences financières et administratives qu'aura pour le BSP le projet de résolution

<p><b>1. Point de l'ordre du jour :</b> 5.4 – Etat d'avancement du projet pour la modernisation du système de gestion de l'information du Bureau sanitaire panaméricain</p>
<p><b>2. Lien avec le Programme et budget 2014-2015 :</b></p> <p>a) <b>Catégorie :</b> 6, Services institutionnels/fonctions d'appui</p> <p>b) <b>Domaines programmatiques et résultats :</b></p> <p>6.4 Gestion et administration. RIT 6.4 Gestion et administration efficace aux trois niveaux de l'Organisation.</p>
<p><b>3. Incidences financières :</b></p> <p>a) <b>Coût estimatif total de la mise en œuvre de la résolution sur toute sa durée (à US \$10 000 près, activités et personnel compris) :</b></p> <p>\$22,5 millions.</p> <p>b) <b>Coût estimatif pour l'exercice 2014-2015 (près de US\$ 10 000, activités et personnel compris) :</b></p> <p>\$22,5 millions.</p> <p>c) <b>Sur le coût estimatif indiqué au point b), quel montant peut être inclus dans les activités programmées existantes?</b></p> <p>\$20,3 millions.</p>
<p><b>4. Incidences administratives :</b></p> <p>a) <b>Indiquer les niveaux de l'Organisation où les activités seront exécutées :</b></p> <p>Bureau du Directeur de l'Administration (AM).</p> <p><b>Besoins supplémentaires de dotations en personnel (indiquer le personnel supplémentaire à plein temps nécessaire, en précisant les qualifications requises) :</b></p> <p>L'équipe du PMIS emploie actuellement 13 employés à temps plein. La contribution d'autres membres du personnel est requise selon les besoins.</p> <p>b) <b>Calendriers (indiquer des calendriers approximatifs pour la mise en œuvre et l'évaluation) :</b></p> <p>Achèvement du projet le 31 décembre 2015.</p>



**FORMULAIRE ANALYTIQUE VISANT À LIER UN POINT DE L'ORDRE DU JOUR  
AUX MISSIONS DE L'ORGANISATION**

- 1. Point de l'ordre du jour :** 5.4 – Etat d'avancement du projet pour la modernisation du système de gestion de l'information du BSP
- 2. Unité responsable :** Directeur de l'Administration des systèmes de gestion de l'information /BSP (AM/PMIS)
- 3. Fonctionnaire chargé de la préparation :** M. Ricardo de la Torre
- 4. Liste de centres collaborateurs et d'institutions nationales liés à ce point de l'ordre du jour :**  
Sans objet.
- 5. Liens entre ce point de l'ordre du jour et le Programme d'action sanitaire pour les Amériques 2008-2017 :**  
Sans objet.
- 6. Liens entre ce point de l'ordre du jour et le Plan stratégique 2014-2019 de l'OPS :**  
**Catégorie 6 – Services institutionnels/fonctions d'appui.**  
Promouvoir et assurer la direction des activités de l'Organisation et les services institutionnels nécessaires pour maintenir l'intégrité et le bon fonctionnement de l'Organisation, lui permettant d'exécuter efficacement ses mandats.
- 7. Meilleures pratiques appliquées dans ce secteur et exemples tirés des pays de la Région des Amériques :**  
Sans objet.
- 8. Incidences financières du point de l'ordre du jour en question :**  
Budget approuvé de \$20,3 millions. Une demande supplémentaire de \$2,2 millions a été soumise pour approbation.