ORGANISATION PANAMÉRICAINE DE LA SANTÉ
ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ

50e CONSEIL DIRECTEUR
62e SESSION DU COMITÉ RÉGIONAL

Washington, D.C., É-U, du 27 septembre au 1er octobre 2010

Point 4.3 de l'ordre du jour provisoire

CD50/7 (Fr.)
20 août 2010
ORIGINAL : ANGLAIS

MODERNISATION DU SYSTÈME D'INFORMATION POUR LA GESTION DU BSP (PMIS)

Introduction

1. Il a été demandé au comité chargé du système d'information pour la gestion (PMIS) 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 a élaboré les principes directeurs du PMIS et a passé en revue les processus administratifs des fonctions habilitantes du Bureau. Sur la base de l'examen de ces processus, le comité chargé du PMIS a analysé plusieurs options.

2. Le présent rapport décrit les résultats de ce travail, notamment les principes directeurs du PMIS, un sommaire de l'analyse des processus administratifs et une analyse des options et de leurs coûts. Ces résultats ont également été présentés et discutés par la 146e session du Comité exécutif en juin 2010. En résultat, le présent rapport aborde également la ligne d'action qui en découle, qui a nécessité l'analyse plus poussée des options que le Comité exécutif considérait les plus avantageuses pour l'OPS.

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 48e Conseil directeur (résolution CD48.R1) a approuvé l'utilisation de fonds provenant du compte de réserve 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 pour toutes les

personnes impliquées que la terminologie utilisée dans ces rapports pouvait porter à une certaine confusion et, par conséquent, elle a été changée et est devenue système d'information pour la gestion (PMIS).

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 et considérée utile pour l'Organisation. Le BSP s'engage à répondre aux exigences de l'OMS en matière du GSM. À cette fin, 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 PMIS a entrepris un large processus consultatif qui impliquait tous les niveaux de l'Organisation. Le comité chargé du PMIS a rédigé plusieurs documents que le Conseil directeur passera en revue : Principes directeurs du PMIS, dont un tableau de concordance entre les principes directeurs du BSP 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 PMIS. Les principes directeurs sont présentés à l'annexe A. En outre, l'annexe B présente un tableau qui montre les différences entre les principes directeurs du BSP et de l'OMS.

b) ***Analyse des processus administratifs*** : C'est la première fois que le BSP documente rigoureusement ses processus administratifs qui serviront désormais de point de départ à une analyse plus approfondie ainsi qu'à l'optimalisation des processus et du travail de l'Organisation. Lors de l'analyse des processus administratifs, le comité chargé du PMIS a pu mettre en relief les besoins spécifiques du BSP qui doivent être envisagés dans toute modernisation du PMIS. Il s'agit a) du statut légal de l'OPS en tant qu'Organisation indépendante ; b) des mandats des Organes directeurs de l'OPS qui peuvent différer de ceux de l'Assemblée mondiale de la Santé ; c) de la délégation de pouvoirs spécifique au BSP ; et d) des besoins uniques des processus administratifs. Ils sont décrits en plus de détails à l'Annexe C, Sommaire d'analyse des processus administratifs.

c) ***Analyse des options et des coûts :*** Cinq options ont été évaluées :

(i) Trois variations du GSM de l'OMS :

- Le GSM utilise la même entité de base de données et la même unité opérationnelle que d'autres bureaux Régionaux de l'OMS et similaires à celles de l'ONUSIDA,

- Le GSM utilise la même entité de base de données mais une unité opérationnelle différente et des livres de compte séparés, et
- Le GSM comme entité séparée, ce qui est essentiellement une copie vierge du GSM installée séparément pour usage du BSP.

(ii) Le modèle actuel modernisé — Ceci représente une mise à niveau des systèmes d'information pour la gestion existants du BSP, et,

(iii) Un progiciel de gestion intégrée (ERP), combiné avec une fonctionnalité spécifique à l'OPS. Cette option représente l'opportunité de mettre en œuvre une solution ERP avec le moins de modifications possibles.

d) **L'annexe D** présente un Sommaire de l'analyse des options et coûts, y compris les divers avantages et inconvénients des options n'ayant pas trait aux coûts et des estimations concernant les coûts liés à la mise en œuvre et le fonctionnement de chacune des options pour une période de dix ans.

6. En juin 2010, après avoir discuté le point 4.2 Modernisation du PMIS, le Comité exécutif a approuvé la ligne d'action suivante (document CE146/FR) :

- « Suivant la discussion, le Comité exécutif a avalisé la modernisation du système d'information pour la gestion du BSP et a approuvé ses principes directeurs. Rappelant le statut juridique séparé de l'OPS et d'autres facteurs, le Comité a recommandé les options l(c) et 3 comme étant les options qui conviennent le mieux pour la modernisation du PMIS/BSP et a demandé qu'une analyse plus détaillée soit faite de ces deux options, y compris sur les risques et les coûts liés à leur mise en œuvre. Le Comité exécutif a également proposé un dialogue détaillé avec l'OMS et d'autres entités utilisant le GSM ainsi qu'avec d'autres organismes des Nations Unies utilisant le logiciel SAP, pour obtenir de plus amples informations sur son fonctionnement.

- Le Comité exécutif a demandé que les États Membres restent engagés lors de la préparation du nouveau document pour le Conseil directeur et que soient intégrés les résultats des dialogues susmentionnés. Il a également demandé à la Directrice de présenter un plan de financement avec les sources de financement et les efforts proposés de mobilisation des ressources. »

7. Alors que l'Annexe D présente l'analyse de toutes les options, les récentes discussions avec l'OMS et les orientations données par le Comité exécutif de l'OPS mentionnées ci-dessus incitent le document principal à porter son attention sur les options 1a, 1c et 3.

8. Option 1a : Avec cette option, le BSP partagerait la même entité (i.e., la même base de données et le même code d'application) que le GSM et la même unité opérationnelle que celle utilisée actuellement par le siège de l'OMS, d'autres bureaux régionaux de l'OMS et d'autres organisations affiliées à l'OMS telles que l'ONUSIDA.

9. Option 1c : Avec cette option, le BSP aurait sa propre copie ou « entité » du GSM, indépendante de l'OMS. Ceci signifie que le BSP commencerait avec une copie du progiciel GSM et sa propre base de données vide. Le BSP pourrait modifier ce système pour l'adapter à ses besoins et pourrait mettre en œuvre d'autres caractéristiques supplémentaires pour contenir les mandats des Organes directeurs de l'OPS, sans avoir besoin de coordonner avec le mécanisme de gouvernance du système GSM. Des interfaces seraient utilisées pour intégrer l'information entre les entités GSM de l'OMS et du BSP afin de réaliser la vision de transparence globale de l'OMS.

10. Option 3 : Cette option serait proposée pour offrir une option ERP qui pourrait être mise en œuvre de façon aussi proche que possible d'un progiciel de référence, avec une personnalisation minimale. Cette approche peut réduire considérablement les coûts initiaux de mise en œuvre et les coûts de mise à niveau plus tard.

Conclusions

11. La modernisation du PMIS sera avantageuse pour l'Organisation sous les aspects suivants : 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, qui justifient l'investissement dans la modernisation.

12. L'analyse détaillée de l'option 1a à l'Annexe D indique que cette option serait inappropriée pour l'OPS. Le Bureau ne recommande pas l'option 1a, même si elle est l'option préférée de l'OMS, pour les raisons suivantes : selon le conseiller juridique de l'OPS, l'option 1a comporte le risque le plus élevé d'interférence avec la gouvernance et l'indépendance légale de l'OPS, et elle est constitutionnellement inappropriée. L'adoption de l'option 1a présuppose le partage de fonctions administratives importantes avec l'OMS qui changerait les processus administratifs et le modèle opérationnel du BSP. Cette action peut impliquer de céder leur contrôle d'une façon qui n'est pas compatible avec le statut légal de l'OPS, y compris le risque d'interférer avec les responsabilités fiduciaires du Bureau. Elle présuppose également l'utilisation du Centre de Service mondial situé à Kuala Lumpur, sujet à négociation avec l'OMS, qui peut limiter la capacité du Bureau à mettre l'accent sur la qualité du service à ses bureaux de pays et ses États membres. Sous la structure actuelle du GSM, il faudra qu'il y ait séparation des

données pour assurer que l'information du BSP ne peut pas être modifiée par quiconque en dehors du BSP. De plus, la version actuelle du GSM manque de la fonctionnalité requise par les bureaux des pays de l'OPS, ce qui exigera une modification du GSM et la coordination avec tous les autres usagers du GSM. Alors que cette option est celle qui a le coût de mise en œuvre le plus faible, les coûts récurrents réels de la participation au GSM restent encore à être négociés et clarifiés avec l'OMS. Il y a également un risque que le BSP ne dispose pas des ressources internes requises ni de la capacité organisationnelle pour mettre cette option en œuvre, sans expertise extérieure et coût supplémentaire. Étant donné les plans à court terme d'Oracle pour l'appui au progiciel, le Bureau, avec l'OMS, aurait besoin de mettre à niveau le progiciel Oracle sous-jacent (utilisé pour le GSM) des versions 11 à 12. Ceci représentera une perturbation organisationnelle supplémentaire et peut entraîner des coûts additionnels.

13. L'analyse détaillée de l'option 1c à l'Annexe D indique que cette option serait inappropriée pour le BSP pour les raisons suivantes : l'OMS a indiqué qu'elle ne serait pas en mesure d'appuyer cette option en raison de contraintes de ressources humaines. L'OMS a recommandé de ne pas choisir cette option parce que le BSP n'aurait pas la capacité ou le savoir pour gérer le GSM ; il faudrait que les techniciens soient familiers avec le degré de complexité et le niveau de personnalisation et les extensions incorporées au GSM, dont de nombreuses sont irréversibles. La complexité du GSM empêchera la capacité du Bureau à répondre efficacement à l'évolution des besoins et des opportunités. De plus, comme pour l'option 1a, il faudra mettre à niveau le progiciel Oracle sous-jacent des versions 11 à 12, ce qui entraînera des coûts additionnels et une perturbation organisationnelle.

14. Le BSP recommande l'option 3 pour les raisons suivantes : l'option 3 ne présente pas de risque pour l'indépendance ou la gouvernance de l'OPS. Elle représente une approche réussie de mise en œuvre de systèmes ERP, qui a été démontrée par d'autres agences des Nations Unies, telles que l'Union internationale des Télécommunications. L'option appuiera les États membres en a) facilitant la décentralisation des processus administratifs pour la rapprocher de ceux qui reçoivent les services, améliorant ainsi la qualité de ces derniers, b) permettant des changements des caractéristiques du système et des processus administratifs pour mieux appuyer les réponses ponctuelles aux urgences et c) assurant la qualité améliorée et la ponctualité de l'information pour appuyer des prises de décisions meilleures et plus rapides. Certains produits de ERP disponibles avec cette option offrent une compatibilité de base avec le règlement des Nations Unies, ce qui simplifiera le progiciel, les processus administratifs et les mises à niveau futures. La mise en œuvre d'une version actuelle du progiciel éliminera le besoin d'une mise à niveau majeure pour les dix prochaines années ou plus. La poursuite d'une approche de base fournira un catalyseur supplémentaire pour la simplification et l'intégration des processus administratifs. Le BSP serait en mesure de faire rapport à l'OMS d'une manière ponctuelle et de répondre à toutes les exigences du GSM à travers des interfaces.

15. Le calendrier ci-dessous, qui représente la modernisation au titre de l'option 3, nécessitera un projet d'exécution échelonnée sur deux ans, précédé d'une période de planification d'avant-projet. La période de planification d'avant-projet comprendra du temps pour l'élaboration détaillée de l'exécution du projet, la simplification et l'affinement des processus administratifs, la préparation des données et un processus concurrentiel de passation de marchés pour sélectionner le meilleur système GPI disponible. L'exécution du projet aura deux phases. La phase 1 comprendra les modules des ressources humaines et de gestion des programmes et commencera en juillet 2012. La mise en œuvre du progiciel pour la phase 1 se terminera en juillet 2013, suivie du soutien à l'entrée des données pour appuyer l'utilisation du module de gestion des programmes commençant avec la période de planification de 2014 (nouvelle période biennale et nouveau plan stratégique de l'OPS). La phase 2 comprendra les modules de finances, établissement des fiches de salaires et achats et approvisionnements. Elle commencera en juillet 2013 et se terminera en juillet 2014. Une portion du budget total, approximativement ($ 10 millions) serait financée par le Compte de réserve pour payer la phase 1, le solde d'environ ($ 10,3 millions) pour la phase 2 devant être financé par un mécanisme de charge d'occupation de poste (COP) imposé à tous les postes financés de l'OPS et/ou financés par la mobilisation des ressources.

PHASE DU PROJET	COÛT ($ million)	2011 Q1 Q2 Q3 Q4	2012 Q1 Q2 Q3 Q4	2013 Q1 Q2 Q3 Q4	2014 Q1 Q2 Q3 Q4
Activité pré-projet					
Planification projet & Achats concurrentiels	**0,0**	0,0			
Phase 1					
Ressources humaines & Gestion Programme	**10,0**		5,0	5,0	
Préparation gestion Programme pour 2014	**0,3**			0,3	
Phase 2					
Finances, Achats et fiches de salaires	**10,0**			5,0	5,0
Coût TOTAL	**20,3**				

Calendrier budgétaire		**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Besoins de financement ($ million)		**0,0**	**5,0**	**10,3**	**5,0**

Mesures à prendre par le Conseil directeur

16. Le Conseil directeur est invité à :

- Prendre note de l'analyse contenue dans le présent rapport.
- Considérer les options présentées en faveur de la modernisation, ainsi que leurs avantages, inconvénients et coûts.
- Sélectionner une option pour la modernisation du PMIS.
- Approuver le calendrier et le budget pour le projet de mise en œuvre de la modernisation du PMIS.

Annexes

A – Principes directeurs pour moderniser le système d'information pour la gestion du BSP
B – Tableau de concordance entre les principes directeurs du système d'information pour la gestion du BSP et de l'OMS
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)
D – Options et analyse du coût de la modernisation du Système d'information pour la gestion du BSP (PMIS)
E – Formulaire analytique visant à lier un point de l'ordre du jour aux domaines de l'Organisation
F – Projet de résolution : Modernisation du système d'information pour la gestion du BSP
G – Rapport sur les incidences administratives et financières qu'auront pour le Secrétariat le projet de résolution

CD50/7 (Fr.)
Annexe A

Organisation panaméricaine de la Santé

Bureau régional de l'
Organisation mondiale de la Santé

Principes directeurs

pour moderniser le système

d'information pour la gestion (PMIS) du BSP

Comité PMIS
BPB.060.ALL.001
Février 2010

TABLE DES MATIERES

A. INTRODUCTION....1
B. PRINCIPES DIRECTEURS FONDAMENTAUX....1
B.1. RENFORCER LA GESTION....1
B.2. SIMPLIFIER LES PROCEDURES ADMINISTRATIVES....4
B.3. FONCTIONNER COMME UNE ORGANISATION MULTILINGUE....5
B.4. ARRANGEMENTS FORMELS DE PARTENARIAT....6
C. GESTION DE PROGRAMME....7
C.1. ROLE DES RESULTATS....7
C.2. LE TRAVAIL CONVENU DE L'ORGANISATION....8
C.3. PLANS DE TRAVAIL BIENNAUX (BWP/PTB)....9
C.4. PLANIFICATION CONJOINTE....10
C.5. UTILISATION DES RESSOURCES FINANCIERES....12
C.6. SUIVI ANALYTIQUE DES PROGRAMMES ET DES FINANCES....13
D. FINANCEMENT DE L'ORGANISATION....14
D.1. CONSERVER LA CREDIBILITE ET LA CONFIANCE....14
D.2. STABILITE FINANCIERE A LONG TERME....16
D.3. OPERATIONS EFFICIENTES....17
D.4. GESTION ET OPERATIONS DE TRESORERIE....18
E. COMPOSITION DU PERSONNEL DE L'ORGANISATION....19
E.1. ALIGNEMENT DES RESSOURCES HUMAINES....19
E.2. APTITUDES ET COMPETENCES DU PERSONNEL ET DES EQUIPES....20
E.3. CONDITIONS DE SERVICES ET MECANISMES CONTRACTUELS....21
E.4. HABILITATION DES MANAGERS ET DU PERSONNEL....21
E.5. SAISIE ET MAINTIEN DES DONNEES SUR LES RESSOURCES HUMAINES....22
F. SOUTIEN OPERATIONNEL – VERSEMENT DES SALAIRES....23
F.1. VERSEMENT DANS LES DELAIS INDIQUES DES SALAIRES ET INDEMNITES....23
F.2. GESTION EFFICACE DU SERVICE DES SALAIRES....24
F.3. CAPACITE DE REPONSE AUX CLIENTS DU SERVICE DES SALAIRES....24
G. SOUTIEN OPERATIONNEL – ACHAT ET APPROVISIONNEMENT....24
G.1. FOURNITURE DE SERVICES D'ACHAT POUR LES ÉTATS MEMBRES....24
G.2. UNE SEULE SOLUTION D'ACHAT ET D'APPROVISIONNEMENT....25
G.3. UNE APPROCHE PROSPECTIVE AUX ACHATS....25
G.4. POUR L'EFFICACITE DE L'APPROVISIONNEMENT....26
H. SOUTIEN OPERATIONNEL– INVENTAIRE....27
H.1. INVENTAIRE....27
I. SOUTIEN OPERATIONNEL – GESTION DES CONNAISSANCES ET COMMUNICATIONS27
I.1. GESTION DES CONNAISSANCES ET COMMUNICATIONS....27
J. SOUTIEN OPERATIONNEL – GESTION DES VOYAGES....29
J.1. PLANIFICATION DES VOYAGES ET DES REUNIONS....29
J.2. SUIVRE LE STATUT DES VOYAGES....30
K. SOUTIEN OPERATIONNEL – GESTION DES REUNIONS....31
K.1. GERER LES REUNIONS....31
L. SOUTIEN OPERATIONNEL – GESTION DES ARCHIVES....31
L.1. GESTION DES ARCHIVES....31
M. SOUTIEN OPERATIONNEL – TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION....33
M.1. LES TIC : UN ALLIE PRECIEUX....33
M.2. COUT-EFFICACITE DES SERVICES DES TIC....33
M.3. CONTINUITE ET INTEGRITE DES SERVICES DES TIC....34

TABLE DES MATIERES *(Suite)*

N. SUPERVISION ET RESPONSABILISATION 34
N.1. SECURITE DE L'INFORMATION 34
N.2. AUDIT 35
N.3 EVALUATION INDEPENDANTE 36
O. GLOSSAIRE 37
P. SIGLES ET ACRONYMES 43

A. Introduction

Le futur Système d'information pour la gestion (PMIS) 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. Le BSP 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 PMIS /BSP le plaçant à la tête de cette procédure de modernisation. Le Comité du PMIS/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 PMIS/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 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 PMIS 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 (PMIS/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 PMIS 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 Résultas 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.

Niveau	Responsabilité
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 « contribuant » 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.

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 Règlement financier.

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 budgétaire 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 efficientes

Opérations efficientes 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 moins 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 ou 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 de l'OPS, 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 de l'OPS.

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 le 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 de l'OPS 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 de l'OPS, 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 du BSP.

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 du BSP 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 du BSP 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.

Système de gestion institutionnelle (Corporate Management System [CMS])

Le CMS est actuellement le système d'information pour la gestion du Bureau sanitaire panaméricain (PMIS/BSP). Prière de se rapporter au PMIS/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'exploitation 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 gestion

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 (PMIS)

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 (PMIS/BSP)

Venant remplacer le Corporate Management System (CMS), le Système d'information pour la gestion du Bureau sanitaire panaméricain (PMIS/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 et acronymes

AMPES	American Region Planning and Evaluation System/Système de planification et d'évaluation de la Région des Amériques
BWP/PTB	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
HQ	Siège de l'OPS à Washington, D.C.
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	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

Organisation panaméricaine de la Santé

Bureau régional de l'
Organisation mondiale de la Santé

Tableau de concordance entre les principes directeurs du système d'information pour la gestion du BSP et l'OMS

Introduction

1. En ouvrant la voie à la modernisation du système d'information pour la gestion (PMIS) du Bureau sanitaire panaméricain, le comité chargé du PMIS a préparé une série de principes directeurs (Annexe A). Ces principes ont été présentés à la quatrième session du Sous-comité de programme, budget et administration (SPBA) du Comité exécutif de mars 2010.

2. Lors de la session, le SPBA a noté des similitudes entre les principes directeurs du BSP et de l'OMS. Du fait que le SPBA avait fondé ses principes directeurs sur les principes directeurs de l'OMS publiés antérieurement, ces similitudes étaient attendues. Pour des raisons de clarté, le SPBA a demandé au Bureau de définir plus explicitement les différences entre les deux séries de principes. En résultat, le Bureau a produit le tableau de concordance présenté dans la présente Annexe.

3. Par la suite, cette Annexe a été examinée conjointement par le BSP et l'OMS, les commentaires et observations de l'OMS étant annotés dans une nouvelle colonne, « Impact sur la conception de l'ERP – Commentaires de l'OMS », qui est la colonne G.

4. Comme on peut le voir dans le tableau suivant, les concordances entre les principes directeurs du BSP et de l'OMS sont organisées par domaine de travail. Une entrée n'apparaît dans ce tableau que lorsqu'il y a une différence entre les deux séries de principes. Pour chaque entrée, les colonnes du tableau décrivent comme suit : (a) le domaine de la différence ; (b) le domaine fonctionnel ; (c) les références du BSP ; (d) la référence de l'OMS ; (e) la description de la différence ; (f) l'impact opérationnel, s'il y a lieu ; et (g) l'impact sur la conception de l'ERP et les commentaires de l'OMS en réponse aux différences.

5. La complétude de la concordance a pour but de satisfaire la demande du SPBA de définir plus clairement les différences entre les deux séries de principes. Du fait que nombreuses de ces différences sont mineures, cette concordance ne devrait pas être utilisée pour évaluer l'ampleur des différences entre le BSP et l'OMS. Néanmoins, il y a quelques différences importantes, illustrées par ce qui suit :

- B.1.1 Appui à la mission de l'OPS (en plus de la mission de l'OMS)
- B.1.20 Capacité de différer de l'OMS dans les règlements, les politiques et les procédures, selon qu'il convient
- B.1.21 Le but d'utiliser les capacités natales de progiciel chaque fois que possible, au lieu de modifier le progiciel et d'y faire des ajouts
- B.3.9 Les besoins de langage, y compris les langages dans la région des Amériques non prévus pour le GSM

- G.1.1 Fournir la coopération technique en matière de services d'achat et d'approvisionnement aux États membres

6. Le résultat le plus notoire de cet exercice révèle que la portée des principes directeurs du BSP est plus vaste que ceux produits par l'OMS. Le BSP a produit des principes portant sur l'inventaire, la gestion du savoir, la gestion des archives, la sécurité de l'information, l'audit et l'évaluation indépendante, que l'OMS n'a pas produits. Ceci témoigne du fait que les efforts de modernisation du BSP ont fait le point d'autres expériences en matière de l'ERP et ont adopté des objectifs plus vastes que ceux requis pour assurer que la valeur de l'investissement est maximisée.

Concordance entre principes directeurs le système d'information pour la gestion du BSP et celui de l'OMS

A) Domaine de la différence	B) Domaine fonctionnel	C) Références BSP	D) Référence OMS	E) Description de la différence	F) Impact opérationnel	G) Impact sur conception du ERP - Commentaires OMS
Renforcer la gestion	TOUS	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.	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP	Maintenir la gouvernance de l'OPS	**AUCUN :** Principe directeur qui n'impacte pas directement la conception du ERP**.**
Renforcer la gestion	TOUS	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.	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP	AMRO/OPS est la seule région de l'OMS qui compte un niveau sous-régional	**AUCUN :** Principe directeur qui n'impacte pas directement la conception du ERP**.**
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.	A.1.13: L'information confidentielle, surtout en ce qui concerne les données relatives au personnel, sera protégée de l'accès non autorisé.	Interprétation de l'accès au système et configuration de sécurité	Meilleures sécurité de système et intégrité de données	**AUCUN :** Même principe que l'OMS. Pas de changement au ERP. Un accès sûr est contrôlé par les approbations de l'accès des usagers.
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 œuvre 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	**POSSIBLE:** Si les comités régionaux de l'OPS devaient changer les processus administratifs il pourrait y avoir besoin d'amender l'ERP.
Renforcer la gestion	TOUS	B.1.19: Le Système d'information pour la gestion du BSP (ERP/BSP) répondra aux conditions et exigences du Système de gestion global (GMS) de l'OMS.	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP. 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.	**OUI :** S'applique principalement à l'ERP si l'OPS n'utilise pas le GSM.

Concordance entre principes directeurs le système du BSP et celui de l'OMS (*suite*)

A) Domaine de la différence	B) Domaine fonctionnel	C) Références BSP	D) Référence OMS	E) Description de la différence	F) Impact opérationnel	G) Impact sur conception du ERP - Commentaires OMS
Renforcer la gestion	TOUS	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.	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP. 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	**OUI :** Si les comités régionaux de l'OPS voulaient des différences dans les processus, le résultat aurait alors un impact sur l'ERP.
Renforcer la gestion	TOUS	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.	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP	Les capacités locales, ou Mise en œuvre "Vanilla", bénéficieraient au BSP, surtout pour les futures mises à jour des versions.	**OUI :** S'applique principalement à l'ERP si l'OPS n'utilise pas le GSM.
Renforcer la gestion	TOUS	B.1.22: L'interopérabilité constitue un des buts majeurs de la modernisation de l' ERP du Bureau.	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP	Une seule base de données partagée et saisie de données de source unique permettra une interopérabilité maximale.	**AUCUN** : Même principe que celui pratiqué avec l'OMS. Pas de changement à l'ERP.
Simplifier les procédures administratives	TOUS	B.2.1: La décentralisation de la prise de décisions administratives sera encouragée pour rapprocher les services de ceux qui reçoivent ces services. .	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP	Une plus grande décentralisation au BSP est une différence clé avec l'OMS.	**AUCUN :** Même principe que celui pratiqué avec l'OMS. L'OMS a déjà décentralisé la prise de décisions pour donner plus de pouvoir aux gérants.

Concordance entre principes directeurs le système du BSP et celui de l'OMS (*suite*)

A) Domaine de la différence	B) Domaine fonctionnel	C) Références BSP	D) Référence OMS	E) Description de la différence	F) Impact opérationnel	G) Impact sur conception du ERP - Commentaires OMS
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.	Le BSP 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, au BSP, le traitement et l'administration des transactions se font à échelle interne.	**POSSIBLE :** Si l'OPS devait avoir un centres de service séparé alors des changements seraient requis dans le ERP.
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 de l'OPS donnent la priorité à l'anglais et à l'espagnol, suivis du portugais et du français.	L'OPS et l'OMS n'ont pas les mêmes langues officielles	**OUI** : le GSM n'est actuellement configuré qu'en anglais. Besoin d'amender l'ERP.
Travail convenu de l'Organisation	TOUS	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.	N/D	Démontre les besoins uniques de l'OPS	Se rapportant à la gouvernance de l'OPS	**AUCUN :** D'autres entités sous le parapluie du GSM telles que ONUSIDA et UNITAID ont également différentes structures qui peuvent être utilisées sans aucun changement au système.

Concordance entre principes directeurs le système du BSP et celui de l'OMS (*suite*)

A) Domaine de la différence	B) Domaine fonctionnel	C) Références BSP	D) Référence OMS	E) Description de la différence	F) Impact opérationnel	G) Impact sur conception du ERP - Commentaires OMS
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 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.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	**AUCUN :** D'autres entités sous le parapluie du GSM telles que ONUSIDA et UNITAID ont également différentes structures qui peuvent être utilisées sans aucun changement au système.
Planification conjointe	TOUS	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.	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**,** les priorités 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 œuvre et du suivi est l'un des buts de l'OMS.	Différences mineures. L'OPS compte également des stratégies de coopérations sous-régionales.	Améliore la collaboration.	**AUCUN :** Même principe que l'OMS. Pas de changement à l'ERP.

Concordance entre principes directeurs le système du BSP et celui de l'OMS (*suite*)

A) Domaine de la différence	B) Domaine fonctionnel	C) Références BSP	D) Référence OMS	E) Description de la différence	F) Impact opérationnel	G) Impact sur conception du ERP - Commentaires OMS
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 ("site de mise en œuvre"). 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.	Différences mineures	Impact minimal	**AUCUN :** Même principe que l'OMS. Pas de changement à l'ERP.
Planification conjointe	TOUS	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 « contribuant » 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.	N/D	N'existe pas dans les principes directeurs de l'OMS	Renforce le travail mené en collaboration entre les unités du BSP	**AUCUN :** Ceci peut ne pas figurer dans les principes de l'OMS mais est en fait en place dans le GSM. Il y a beaucoup de travail entre ONUSIDA,UNITAID et l'OMS qui suit la ligne de ce principe.

Concordance entre principes directeurs le système du BSP et celui de l'OMS (*suite*)

A) Domaine de la différence	B) Domaine fonctionnel	C) Références BSP	D) Référence OMS	E) Description de la différence	F) Impact opérationnel	G) Impact sur conception du ERP - Commentaires OMS
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 œuvre des normes IPSAS.	Se rapportant à la gouvernance de l'OPS	**AUCUN :** Aucun changement au système pour suivre par fonds ou VC. Les deux interprétations de IPSAS 23 pourraient également être contenues.
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. (en attenant la revue des normes IPSAS)	Les principes directeurs de l'OMS indiquent que ces frais ne sont pas inscrits comme des dépenses des projets.		**AUCUN :** le GSM permet de suivre par actif et par dépense. Si la politique pour l'OPS était différente aucun changement au système ne serait nécessaire.
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 services. Par ailleurs, il est important de présenter les comptes de caisse (encaissements et décaissements) dans les rapports pour certains donateurs comme l'USAID.			**AUCUN :** L'OMS dirige actuellement un groupe de travail interagences sur ce thème. La comptabilité de caisse et la comptabilité d'exercice sont toutes deux possibles dans le GSM.

Concordance entre principes directeurs le système du BSP et celui de l'OMS (*suite*)

A) Domaine de la différence	B) Domaine fonctionnel	C) Références BSP	D) Référence OMS	E) Description de la différence	F) Impact opérationnel	G) Impact sur conception du ERP - Commentaires OMS
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). L'actif et le passif seront évalués périodiquement.	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.	Le BSP 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.		**AUCUN :** L'OMS évalue l'actif et le passif à la fin de chaque mois. Les principes semblent être les mêmes.
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.		**AUCUN :**
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.	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	L'OMS semble plus stricte.		**POSSIBLE :** L'imputation des intérêts concerne l'OMS et est actuellement gérée hors ligne. Pour les imputations faites par UNITAID et ONUSIDA une base différente d'imputation est permise. Si l'OPS voulait le programme automatique, des améliorations seraient nécessaires.

Concordance entre principes directeurs le système du BSP et celui de l'OMS (*suite*)

A) Domaine de la différence	B) Domaine fonctionnel	C) Références BSP	D) Référence OMS	E) Description de la différence	F) Impact opérationnel	G) Impact sur conception du ERP - Commentaires OMS
			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.			
Opérations efficientes	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.			**AUCUN :** Les déductions des indemnités peuvent être établies par le bureau principal. Par exemple, si l'OPS voulait déduire plus ou moins pour une charge à payer, ceci pourrait être fait à travers la configuration et non la personnalisation.
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.		**AUCUN :** L'imputation directe ou indirecte est possible avec une solution normalisée.

Concordance entre principes directeurs le système du BSP et celui de l'OMS (*suite*)

A) Domaine de la différence	B) Domaine fonctionnel	C) Références BSP	D) Référence OMS	E) Description de la différence	F) Impact opérationnel	G) Impact sur conception du ERP - Commentaires OMS
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		**AUCUN :** Même principe.
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 faites à l'organisation pour le remboursement des dépenses et suivront les procédures standard d'approbation et de paiement des factures..	Différences mineures		**AUCUN :** Même principe.
Opérations efficientes	FRM	N/D	C.4.4: Les fluctuations seront gérées centralement pour réduire les risques. L'OMS protègera 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.	Le BSP ne s'engage pas à protéger les devises.	Se rapportant à la gouvernance de l'OPS	**AUCUN** : Le risque est une décision administrative et non une question de l'ERP.

Concordance entre principes directeurs le système du BSP et celui de l'OMS (*suite*)

A) Domaine de la différence	B) Domaine fonctionnel	C) Références BSP	D) Référence OMS	E) Description de la différence	F) Impact opérationnel	G) Impact sur conception du ERP - Commentaires OMS
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.	Le BSP fait la différence entre positions et affectations.		**AUCUN :** Même principe que l'OMS. Une personne pourrait être "assignée" à une position pour une période temporaire selon les besoins de l'OPS.
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		**AUCUN :** Même principe que l'OMS.
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 du BSP		**POSSIBE:** L'ERP applique le traitement standard. Des rapports peuvent devoir être développés pour suivre les exceptions. Une intervention manuelle sous forme professionnelle est possible - pas de problème à ce jour.

Concordance entre principes directeurs le système du BSP et celui de l'OMS (*suite*)

A) Domaine de la différence	B) Domaine fonctionnel	C) Références BSP	D) Référence OMS	E) Description de la différence	F) Impact opérationnel	G) Impact sur conception du ERP - Commentaires OMS
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.	Le BSP compte une approche plus complète avec l'adjonction du Plan des RH autorisé**.**		**AUCUN :** Même principe que l'OMS.
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 : Certifier implique un processus d'approbation		**AUCUN :** Même principe que l'OMS.
Composition du personnel	HRM	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.	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.	**AUCUN :** Même principe que l'OMS. Tout le personnel devrait être payé à travers le registre des salaires et les contractants à travers l'AP. L'information est suivie par le système.
Composition du personnel	HRM	E.5.2: L'information de contact en cas d'urgence pour tout le personnel sera saisie et maintenue disponible.	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP		**AUCUN :** Même principe que l'OMS et disponible dans le GSM.
Composition du personnel	HRM	E.5.3: Information sur le personnel sera traitée avec confidentialité et de manière respectueuse; accès y sera donné selon autorisations.	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP		**AUCUN :** Même principe que l'OMS.

Concordance entre principes directeurs le système du BSP et celui de l'OMS (*suite*)

A) Domaine de la différence	B) Domaine fonctionnel	C) Références BSP	D) Référence OMS	E) Description de la différence	F) Impact opérationnel	G) Impact sur conception du ERP - Commentaires OMS
Composition du personnel	HRM	E.5.4: L'information sera saisie et maintenue pour soutenir les comptes rendus demandés par les Organes directeurs, l'OMS et l'ONU.	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP		**AUCUN :** Même principe que l'OMS.
Soutien opérationnel	PAY	F.1.2: La gamme de personnes inscrites au registre des salaires englobera le maximum possible de types de personnes	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.	**OUI :** Si le personnel souhaite être payé par AP ceci nécessiterait quelques changements.
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.	Des différences minimes		**NON :** Même principe.
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			**AUCUN :** Même principe**.**
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.			**AUCUN :** Même principe**.**

Concordance entre principes directeurs le système du BSP et celui de l'OMS (*suite*)

A) Domaine de la différence	B) Domaine fonctionnel	C) Références BSP	D) Référence OMS	E) Description de la différence	F) Impact opérationnel	G) Impact sur conception du ERP - Commentaires OMS
Soutien opérationnel	PAY	N/D	E.3.1: Apporter un service de qualité répondant aux besoins des membres du personnel.			**AUCUN :** Même principe.
Soutien opérationnel	PAY	N/D	E.3.2: Apporter un service de qualité répondant aux besoins de l'OMS et des organisations externes			**AUCUN :** Même principe.
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 du BSP		**NON :** L'OMS a également des services d'achat et d'approvisionnement remboursables aux États membres qui sont gérés par le GSM.
Soutien opérationnel	PRO	G.1.1: En tant qu'organisation internationale intergouverrnementale, l'OPS apporte des services pour l'achat de biens et services pour ses États Membres.	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP	Se rapportant à la gouvernance de l'OPS	**NON :** L'OMS a également des services d'achat et d'approvisionnement remboursables aux États membres qui sont gérés par le GSM.
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 du BSP	Se rapportant à la gouvernance de l'OPS	**NON :** L'OMS a également des services d'achat et d'approvisionnement remboursables aux États membres qui sont gérés par le GSM.

Concordance entre principes directeurs le système du BSP et celui de l'OMS (*suite*)

A) Domaine de la différence	B) Domaine fonctionnel	C) Références BSP	D) Référence OMS	E) Description de la différence	F) Impact opérationnel	G) Impact sur conception du ERP - Commentaires OMS
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 du BSP		**POSSIBLE:** Le principe de l'OPS s'applique également à l'OMS. Au titre du passage aux normes IPSAS l'OMS est tenue d'améliorer la gestion de l'inventaire. Principe directeur original périmé.
Soutien opérationnel	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.	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP		**POSSIBLE:** Le principe de l'OPS s'applique également à l'OMS. Au titre du passage aux normes IPSAS l'OMS est tenue d'améliorer la gestion de l'inventaire. Principe directeur original périmé.
Soutien opérationnel	Inventaire	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.	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP		**POSSIBLE:** Le principe de l'OPS s'applique également à l'OMS. Au titre du passage aux normes IPSAS l'OMS est tenue d'améliorer la gestion de l'inventaire. Principe directeur original périmé.
Soutien opérationnel	KMC	I.1: Gestion des connaissances et communications	N/D	Le soutien organisationnel pour la gestion des archives n'est pas inclus dans les principes directeurs de l'OMS	Le BSP a inclus la gestion des connaissances et la communication dans ses principes directeurs	**POSSIBLE:** Principe directeur original périmé. Doit être révisé.

Concordance entre principes directeurs le système du BSP et celui de l'OMS (*suite*)

A) Domaine de la différence	B) Domaine fonctionnel	C) Références BSP	D) Référence OMS	E) Description de la différence	F) Impact opérationnel	G) Impact sur conception du ERP - Commentaires OMS
Soutien opérationnel	KMC	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.	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP	Le BSP a inclus la gestion des connaissances et la communication dans ses principes directeurs	**POSSIBLE** : La manière dont ceci affecte l'ERP n'est pas claire.
Soutien opérationnel	KMC	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.	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP	Le BSP a inclus la gestion des connaissances et la communication dans ses principes directeurs	**POSSIBLE** : La manière dont ceci affecte l'ERP n'est pas claire. Le partage de l'information ne provient normalement pas directement de l'ERP mais d'autres outils (sites webs, rapports, documents).
Soutien opérationnel	KMC	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.	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP	Le BSP a inclus la gestion des connaissances et la communication dans ses principes directeurs	**POSSIBLE :** La manière dont ceci affecte l'ERP n'est pas claire. Le partage de l'information ne provient normalement pas directement de l'ERP mais d'autres outils (sites webs, rapports, documents).
Soutien opérationnel	KMC	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.	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP	Le BSP a inclus la gestion des connaissances et la communication dans ses principes directeurs	**POSSIBLE :** La manière dont ceci affecte l'ERP n'est pas claire. Le partage de l'information ne provient normalement pas directement de l'ERP mais d'autres outils (sites webs, rapports, documents).

Concordance entre principes directeurs le système du BSP et celui de l'OMS (*suite*)

A) Domaine de la différence	B) Domaine fonctionnel	C) Références BSP	D) Référence OMS	E) Description de la différence	F) Impact opérationnel	G) Impact sur conception du ERP - Commentaires OMS
Soutien opérationnel	KMC	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.	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP	Le BSP a inclus la gestion des connaissances et la communication dans ses principes directeurs	**POSSIBLE :** La manière dont ceci affecte l'ERP n'est pas claire. Le partage de l'information ne provient normalement pas directement de l'ERP mais d'autres outils (sites webs, rapports, documents).
	KMC	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.	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP	Le BSP a inclus la gestion des connaissances et la communication dans ses principes directeurs	**POSSIBLE :** La manière dont ceci affecte l'ERP n'est pas claire. Le partage de l'information ne provient normalement pas directement de l'ERP mais d'autres outils (sites webs, rapports, documents).
	KMC	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.	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP	Le BSP a inclus la gestion des connaissances et la communication dans ses principes directeurs	**POSSIBLE :** La manière dont ceci affecte l'ERP n'est pas claire. Le partage de l'information ne provient normalement pas directement de l'ERP mais d'autres outils (sites webs, rapports, documents).
	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 du BSP	Le BSP a inclus la gestion des connaissances et la communication dans ses principes directeurs	**POSSIBLE :** La manière dont ceci affecte l'ERP n'est pas claire. Le partage de l'information ne provient normalement pas directement de l'ERP mais d'autres outils (sites webs, rapports, documents).

Concordance entre principes directeurs le système du BSP et celui de l'OMS (*suite*)

A) Domaine de la différence	B) Domaine fonctionnel	C) Références BSP	D) Référence OMS	E) Description de la différence	F) Impact opérationnel	G) Impact sur conception du ERP - Commentaires OMS
	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 du BSP	Le BSP a inclus la gestion des connaissances et la communication dans ses principes directeurs	**POSSIBLE :** La manière dont ceci affecte l'ERP n'est pas claire. Le partage de l'information ne provient normalement pas directement de l'ERP mais d'autres outils (sites webs, rapports, documents).
	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 du BSP	Le BSP a inclus la gestion des connaissances et la communication dans ses principes directeurs	**POSSIBLE :** La manière dont ceci affecte l'ERP n'est pas claire. Le partage de l'information ne provient normalement pas directement du PGI mais d'autres outils (sites webs, rapports, documents).
	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 du BSP	Le BSP a inclus la gestion des connaissances et la communication dans ses principes directeurs	**POSSIBLE** : La manière dont ceci affecte le PGI n'est pas claire. Le partage de l'information ne provient normalement pas directement de l'ERP mais d'autres outils (sites webs, rapports, documents).
	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 du BSP	Le BSP a inclus la gestion des connaissances et la communication dans ses principes directeurs	**POSSIBLE :** La manière dont ceci affecte le PGI n'est pas claire. Le partage de l'information ne provient normalement pas directement de l'ERP mais d'autres outils (sites webs, rapports, documents).

Concordance entre principes directeurs le système du BSP et celui de l'OMS (*suite*)

A) Domaine de la différence	B) Domaine fonctionnel	C) Références BSP	D) Référence OMS	E) Description de la différence	F) Impact opérationnel	G) Impact sur conception du ERP - Commentaires OMS
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. Pas de saisie correspondante dans les Principes directeurs de l'OMS		**AUCUN :** HR administre les avantages. Pas de problème de système pour ce principe.
	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	Dans les principes recteurs de l'OMS on ne trouve mention de ceci.		**AUCUN :** L'OMS coordonne également ces prolitiques et procédure.
	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 du BSP 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".		**AUCUN :** Le GSM permet le processus automatique des voyages de contractants individuels à travers le module de voyage.
Soutien opérationnel	Gestion des archives	L.1: Gestion des archives	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP	Le BSP a inclus la gestion des archives dans ses principes directeurs	**AUCUN :** L'OMS a également des politiques de gestion des archives.
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 du BSP	Le BSP a inclus la gestion des archives dans ses principes directeurs	**AUCUN :** L'OMS a également des politiques de gestion des archives.

Concordance entre principes directeurs le système du BSP et celui de l'OMS (*suite*)

A) Domaine de la différence	B) Domaine fonctionnel	C) Références BSP	D) Référence OMS	E) Description de la différence	F) Impact opérationnel	G) Impact sur conception du ERP - Commentaires OMS
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 du BSP	Le BSP a inclus la gestion des archives dans ses principes directeurs	**AUCUN :** L'OMS a également des politiques de gestion des archives.
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 du BSP	Le BSP a inclus la gestion des archives dans ses principes directeurs	**POSSIBLE** : La gestion des archives de l'OMS dans le PGI est seulement à usage interne (i.e., le personnel) et non pour les partenaires. Il faut d'autres informations de l'OPS sur quelle information dans le PGI à être partagée extérieurement.
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 du BSP	Le BSP a inclus la gestion des archives dans ses principes directeurs	**AUCUN :** L'OMS a également des politiques de gestion des archives.
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 du BSP	Le BSP a inclus la gestion des archives dans ses principes directeurs	**AUCUN :** L'OMS a également des politiques de gestion des archives. La sécurité est assurée à travers l'accès.

Concordance entre principes directeurs le système du BSP et celui de l'OMS (*suite*)

A) Domaine de la différence	B) Domaine fonctionnel	C) Références BSP	D) Référence OMS	E) Description de la différence	F) Impact opérationnel	G) Impact sur conception du ERP - Commentaires OMS
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 du BSP	Le BSP a inclus la gestion des archives dans ses principes directeurs	**AUCUN :** L'OMS a également des politiques de gestion des archives.
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 du BSP	Le BSP a inclus la gestion des archives dans ses principes directeurs	**AUCUN :** L'OMS a également des politiques de gestion des archives.
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 du BSP	Le BSP a inclus la gestion des archives dans ses principes directeurs	**AUCUN :** L'OMS a également des politiques de gestion des archives.
Soutien opérationnel	Gestion des archives	L.1.9: Le stockage redondant des documents sera éliminé.	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP	Le BSP a inclus la gestion des archives dans ses principes directeurs	**AUCUN :** L'OMS a également des politiques de gestion des archives.

Concordance entre principes directeurs le système du BSP et celui de l'OMS (*suite*)

A) Domaine de la différence	B) Domaine fonctionnel	C) Références BSP	D) Référence OMS	E) Description de la différence	F) Impact opérationnel	G) Impact sur conception du ERP - Commentaires OMS
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 du BSP		**AUCUN** : Ce principe directeur concerne davantage la manière dont le département de la TI fournit ses services aux usagers plutôt que la manière dont le PGI est géré.
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		**AUCUN** : Le texte supplémentaire n'a pas d'impact sur la conception du PGI.

Concordance entre principes directeurs le système du BSP et celui de l'OMS (*suite*)

A) Domaine de la différence	B) Domaine fonctionnel	C) Références BSP	D) Référence OMS	E) Description de la différence	F) Impact opérationnel	G) Impact sur conception du ERP - Commentaires OMS
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		**AUCUN :** Le texte supplémentaire n'a pas d'impact sur la conception du PGI.
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.	Le BSP n'a pas encore pris de décision sur un centre de services partagés. L"OMS a adopté un centre de services global à Kuala Lumpur.		**POSSIBLE :** Le passage à des services partagés est sous-entendu dans le modèle d'administration actuel pour le GSM. Toute déviation devrait avoir [un effet] sur la conception du système.
Soutien opérationnel	Technologie de l'information	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.	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP		**AUCUN :** Pas un problème du système ERP.
	Sécurité de l'information	N.1 Sécurité de l'information	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP	Le BSP a inclus la supervision et la responsabilisation dans ses principes directeurs	**AUCUN :** Même système en place à l'OMS.
Supervision et responsabilisation	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.	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP	Le BSP a inclus la supervision et la responsabilisation dans ses principes directeurs	**AUCUN :** Même système en place à l'OMS.
Supervision et responsabilisation	Sécurité de l'information	N.1.2: La sécurité de l'information doit être intégrée à la stratégie opérationnelle générale du BSP.	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP	Le BSP a inclus la supervision et la responsabilisation dans ses principes directeurs	**AUCUN :** Même système en place à l'OMS.

Concordance entre principes directeurs le système du BSP et celui de l'OMS (*suite*)

A) Domaine de la différence	B) Domaine fonctionnel	C) Références BSP	D) Référence OMS	E) Description de la différence	F) Impact opérationnel	G) Impact sur conception du ERP - Commentaires OMS
Supervision et responsabilisation	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/D	Unique aux principes directeurs du BSP	Le BSP a inclus la supervision et la responsabilisation dans ses principes directeurs	**AUCUN :** Même système en place à l'OMS. L'information de l'audit est facilement disponible. L'OMS a déjà reçu un avis sans réserve dans le GSM des vérificateurs externes des comptes.
Supervision et responsabilisation	Audit	N.2.2: Le système permettra l'identification et le suivi des audits aux fins de transactions et autres informations.	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP	Le BSP a inclus la supervision et la responsabilisation dans ses principes directeurs	**AUCUN :** Même système en place à l'OMS. Le suivi de l'audit fait partie intégrante de la structure du GSM.
Supervision et responsabilisation	Audit	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/D	Unique aux principes directeurs du BSP	Le BSP a inclus la supervision et la responsabilisation dans ses principes directeurs	**AUCUN :** Même système en place à l'OMS. L'examen a posteriori est en place pour les contrats, les voyages et autres dépenses.
Supervision et responsabilisation	Evaluation indépendante	N.3.1: L'Organisation fournira le type d'information nécessaire pour l'évaluation indépendante.	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP	Le BSP a inclus la supervision et la responsabilisation dans ses principes directeurs	**AUCUN :** Pas un problème de système.
Supervision et responsabilisation	Evaluation indépendante	N.3.2: L'évaluation doit être indépendante de la mise en œuvre des programmes	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP	Le BSP a inclus la supervision et la responsabilisation dans ses principes directeurs	**AUCUN :** Pas un problème de système.
Supervision et responsabilisation	Evaluation indépendante	N.3.3: L'évaluation doit être exempte du conflit d'intérêt	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP	Le BSP a inclus la supervision et la responsabilisation dans ses principes directeurs	**AUCUN :** Pas un problème de système.
Supervision et responsabilisation	Evaluation indépendante	N.3.4: La méthodologie d'évaluation doit être transparente.	N/D	Unique aux principes directeurs du BSP	Le BSP a inclus la supervision et la responsabilisation dans ses principes directeurs	**AUCUN :** Pas un problème de système.

CD50/7 (Fr.)
Annexe C

Organisation panaméricaine de la Santé
Bureau régional de l'
Organisation mondiale de la Santé

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

1. INTRODUCTION 2
1.1. SYNTHESE 2
1.2. CONTEXTE 3
1.3. CHAMP D'APPLICATION 5
1.4. AVANTAGES OPERATIONNELS 6
1.5. CONSIDERATIONS FUTURES 8
1.6. METHODOLOGIE 10
2. SOMMAIRE DES PROCESSUS OPERATIONNELS 10
2.1. HYPOTHESES 10
2.2. GESTION DE PROJET ET PLANIFICATION 11
2.3. FINANCEMENT DE L'ORGANISATION 12
2.4. EMBAUCHE DU PERSONNEL DE L'ORGANISATION (RESSOURCES HUMAINES) 12
2.5. SUPPORT OPERATIONNEL : SUBVENTIONS ET VERSEMENTS 12
2.6. SUPPORT OPERATIONNEL : APPROVISIONNEMENT 13
2.7. SUPPORT OPERATIONNEL : FINANCE 13
2.8. SUPPORT OPERATIONNEL : AUTRES 14
2.9 ASSURANCE SANTE DU PERSONNEL 15
2.10. AUTRES COMPOSANTS : NON-TRANSACTIONNELS 15
2.11. ROLE D'UN SYSTEME DE GESTION DE L'INFORMATION 18
2.12. ROLE DU SYSTEME DE GESTION DE LA RELATION CLIENT 18
3. DIFFERENCES ENTRE L'OPS ET L'OMS 18
4. SOMMAIRE 21
5. APPENDICES 21
APPENDICE A – LISTE DES DOCUMENTS AFFERENTS AUX MODELES DE PROCESSUS OPERATIONNELS 22
APPENDICE B –LISTE DETAILLEE DES PROCESSUS OPERATIONNELS 24
APPENDICE C – DIAGRAMME DE HAUT NIVEAU DES PROCESSUS DE NIVEAU 2 31

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 du SIGP ;
  - 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 réponde 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 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 l'ERP (et incorporées à de dernier). Ce point est traité plus loin en Section 1.3

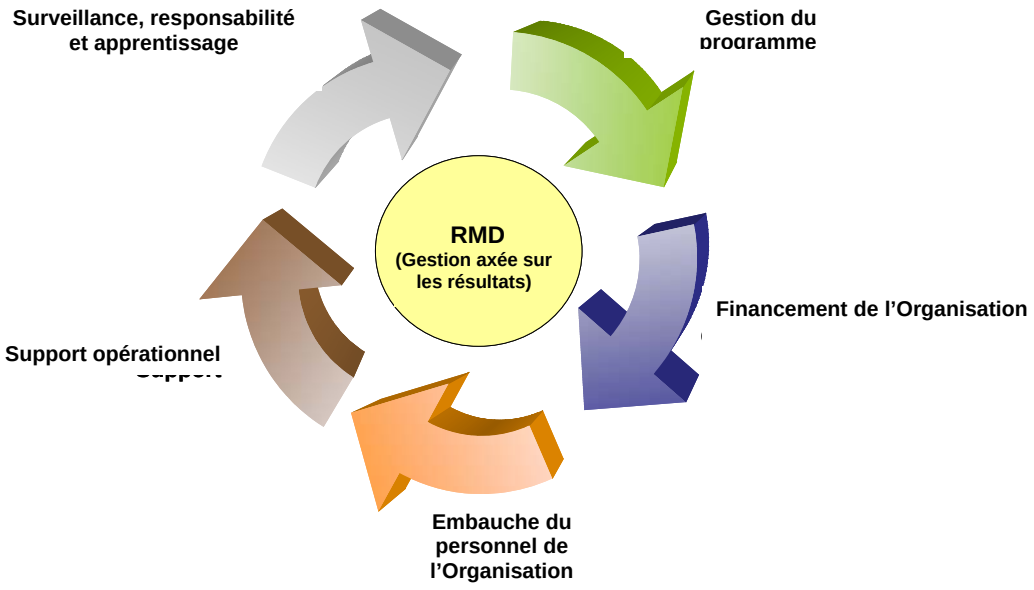
De nombreuses questions liées aux processus, identifiées au cours de cette analyse, tant au siège qu'au sein des bureaux extérieurs peuvent être résolues grâce à la migration vers une entité unique, c'est-à-dire un système intégré. En outre, cette analyse a identifié un certain nombre de questions stratégiques 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 traite de larges domaines qui comprennent 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; 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 comprendre 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 (qui est exclue de l'empreinte GSM) représente un domaine actuellement supporté pas 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. Ces besoins peuvent être remplis grâce à l'intégration du support logiciel lié à la gestion des dossiers et des relations clients (GRC). Bien que le fait d'apporter une réponse aux besoins non transactionnels constitue une partie essentielle du processus de modernisation et un élément clé de l'obtention des avantages opérationnels afférents à un investissement e

modernisation, le BSP considère cet effort comme étant une seconde étape du processus de modernisation. Ceci s'applique à n'importe laquelle des options de modernisation, mais étant donné que nous souhaitons, actuellement, mettre l'emphase sur la première étape, les besoins non transactionnels ne font pas l'objet d'une analyse détaillée dans la section portant sur la discussion des options en Annexe D.

1.4. Avantages opérationnels

Le processus de mise en place des principes directeurs du SIGP 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. La modernisation 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 de décision. Le processus de prise de décision sera décentralisé 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. Le BSP 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 améliorés , 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.

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

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 : Un système plus intégré fournira une occasion de centraliser les aptitudes relatives à certaines aires d'opérations. Des 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 : Les avantages d'un investissement en matière de modernisation dépendent 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.

Mécanisme de gouvernance : Il sera nécessaire d'établir un mécanisme 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 le BSP et 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. 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 tous niveaux de processus opérationnels et de leçons retenues, 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 et planification

La Gestion de programme et la planification se focalisent sur l'ensemble des niveaux de l'Organisation. Ils adressent le suivi de l'implémentation des plans endossés et évaluation des réalisations par rapport aux objectifs prévus. Dans ce contexte, la gestion de projet et la planification comprennent:

- 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. Le BPS doit 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 révise 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, 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. Les départements 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. Il y'aura des fonctionnalités extensives de libre-service qui 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

Une étude globale des fonctions d'approvisionnement du BSP, conduite en 2009-2010 par Pricewaterhouse Coopers (PwC) est arrivée aux conclusions suivantes. 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 sourçage 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 domaines d'opérations concernées, y

compris les procédures spécifiques pour les activités de clôture des comptes financiers annuels.

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 serait 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

Le système d'Assurance Santé du Personnel (SHI) 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. Le SHI ne fait nullement partie de sein de l'empreinte GSM.

2.10. Autres composants : Non-transactionnels

Les améliorations susceptibles d'être apportées aux processus opérationnels non transactionnels constituent une étape importante et un élément clé du processus de modernisation. Néanmoins, ces améliorations seront entreprises ultérieurement une fois que le processus transactionnel représenté par l'empreinte GSM aura été modernisé.

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

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. Cette initiative 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. L'intégration des flux de travail permettrait aux Organes Directeurs de suivre plus aisément le statut de différents documents et d'éliminer la duplication de ces derniers, résultant en une meilleure gestion du temps et en des produits de qualité.

Ethique

Le bureau d'éthique tirera parti des flux de travail améliorés grâce à l'usage d'un système de gestion de l'information. Tout effort visant à améliorer les flux de travail doit 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

A plusieurs reprises, 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 améliorées d'un logiciel de gestion de la relation client (CRM) serviront de support à la des relations pour différentes catégories de participants et leurs interactions. Au niveau du BSP, de tels efforts consistent 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. Différences entre le BSP et l'OMS

Il existe des différences fondamentales entre les modèles de fonctionnement du BSP et ceux de l'OMS. 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'Education (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 différent de ceux de l'Assemblée de l'OMS susceptibles d'avoir eu 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 n'adopter que partiellement 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 1er janvier 2010, selon un calendrier de mise en œuvre 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 pas au siège de l'OMS (Genève).
- Le BSP exerce une plus grande décentralisation des pouvoirs vers les Bureaux nationaux.

Répercussions de la politique

- Le BSP s'emploie à utiliser le manuel de l'OMS à chaque fois que cela est possible, malgré l'existence parfois de certaines variantes.

- Les Principes directeurs du BSP comportent des sections spécifiques concernant la gestion des connaissances et la communication, la gestion des archives, ainsi que la surveillance et la responsabilité.
- Le règlement et les règles qui régissent les voyages du personnel du BSP diffèrent de ceux que réglementent 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. L'OPS a introduit la classification des Produits/Services en présentant les sujets de façon transverse (tels que 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 telles que celles des autres bureaux régionaux de l'OMS.

Processus administratifs

- Le BSP doit soutenir des procédures complexes d'approvisionnement qui comprennent : Les 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.
- Le BSP utilise différents taux de versements incluant des programmes d'incitation au départ.
- Les achats sont réalisés directement par chaque Bureau national.

- 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 détaillée des processus opérationnels conduite par le BSP est très exhaustive. Elle 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 de manière si rigoureuse. 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 constitue un tremplin solide pour poursuivre la mise en œuvre. Cette annexe résume les principaux résultats.

Une des retombées de cette initiative comprend 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.

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.[1]

Document du modèle de processus opérationnel	Référence document
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

[1]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)

Niveau		Nom du processus
1		**GESTION DU PROGRAMME**
1.1		***Gestion de la planification stratégique***
	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
1.2		***Gestion du programme et du budget***
	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
1.3		***Gestion de la planification opérationnelle***
	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)
1.4		***Gestion de l'implémentation des plans de travail***
	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
1.5		***Gestion du suivi et de l'évaluation***
	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

2 FINANCEMENT DE L'ORGANISATION

2.1 Gestion de la mobilisation des ressources

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

2.2 Gestion des compensations et du financement

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

2.3 Gestion des contributions fixées

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

2.4 Gestion des contributions volontaires

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

2.5 Gestion des encaissements et comptes à recevoir

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

2.6 Gestion du portefeuille d'investissement

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

3 EMBAUCHE DU PERSONNEL DE L'ORGANISATION

3.1 Gestion de la planification RH

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

3.2 Gestion des postes

3.2.1 Créer/Mettre à jour/Supprimer le poste
3.2.2 Classer/Reclassifier le poste

3.3 Recrutement et Sélection

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

3.4 Gestion du contrat RH

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

3.5 Modification de statut RH

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

3.6 Gestion du libre service

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 du BSP (Ethiques, Juridiques, Voyage, etc.)

3.7 Gestion des performances

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

3.8 Gestion de l'apprentissage

3.8.1 Exécution des programmes

Niveau		Nom du processus
3.9		**Gestion des compensations et versements**
	3.9.1	Gestion automatique de la rémunération du personnel
	3.9.2	Gestion des congés
	3.9.3	Gestion des échelons et échelles salaires
	3.9.4	Gestion des multiplicateurs d'ajustement de postes
3.10		***Gestion candidatures HRIT***
	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.
4		**SUPPORT OPERATIONNEL : PAYE ET VERSEMENTS**
4.1		***Gestion de la paie***
	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
4.2		***Gestion Assurance santé du personnel***
	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
4.3		***Gestion des versements au personnel non salarié***
	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
5		**SUPPORT OPERATIONNEL : CONGES DE LONGUE DUREE, SEMINAIRES, VOYAGES**
5.1		***Gestion des lettres d'accord***
	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
5.2		***Gestion des séminaires et des réunions***
	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

Niveau		Nom du processus
5.3		***Gestion des voyages du personnel***
	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
6		**SUPPORT OPERATIONNEL : APPROVISIONNEMENT**
6*.1*		***Gérer les relations avec les fournisseurs***
6*.2*		***Gérer la planification des approvisionnements***
6*.3*		***Gérer les approvisionnements locaux***
6.4		***Gérer les approvisionnements internationaux***
6.5		***Gérer les approvisionnements stratégiques***
7		**SUPPORT OPERATIONNEL : FINANCE**
7.1		***Gérer les comptes de paiement fournisseurs***
	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
7.2		***Gestion des actifs immobilisés***
	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
7.3		***Gestion de l'inventaire***
	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

Niveau		Nom du processus
7.4		***Gestion des réserves de trésorerie***
	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
7.5		***Gestion des finances liées aux approvisionnements stratégiques***
	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
7.6		***Gestion de la comptabilité financière***
	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
7.7		***Gestion de la clôture financière et de l'établissement des rapports***
	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
7.8		***Gestion des données de référence***
	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

8 SUPPORT OPERATIONNEL : AUTRES

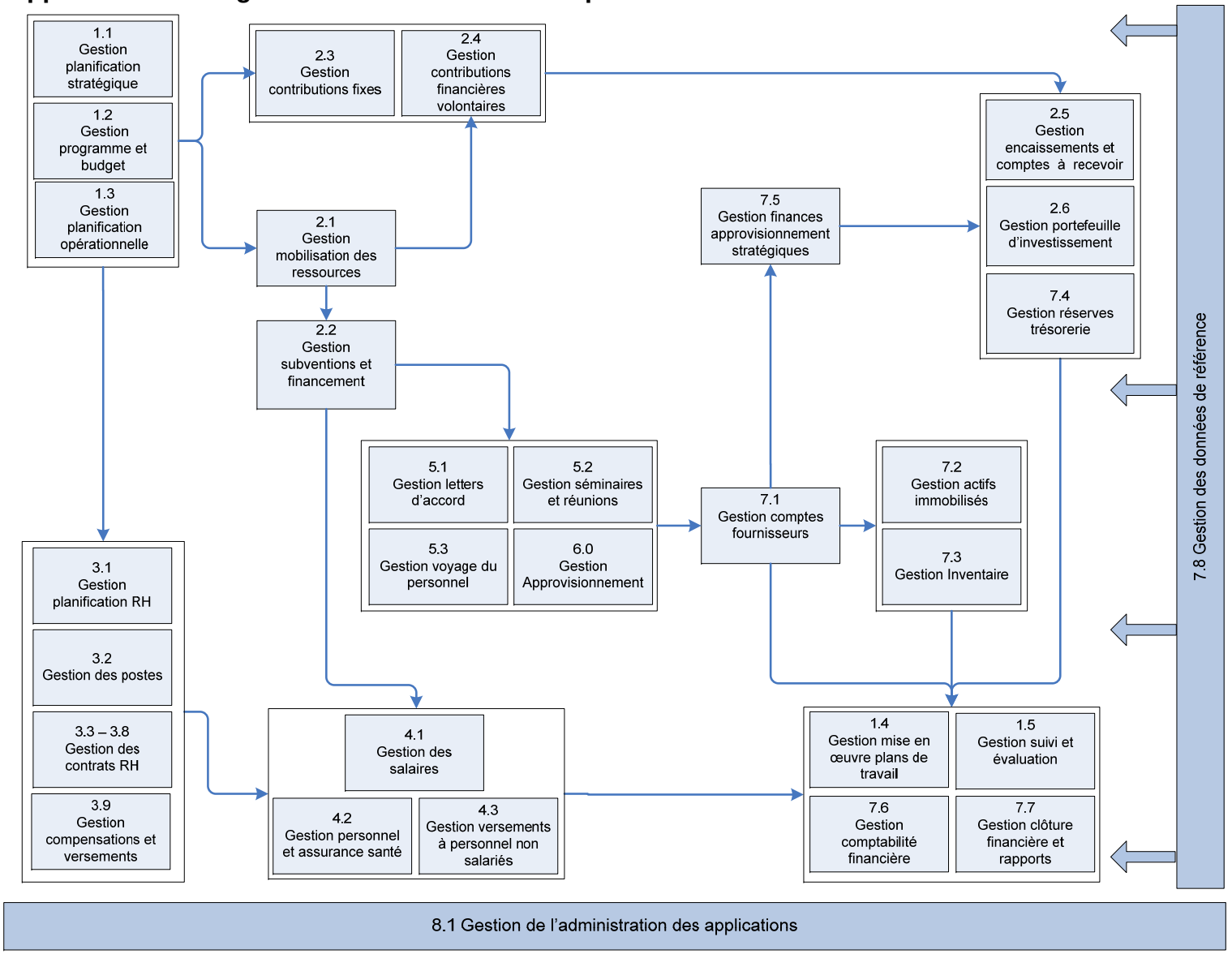
8.1 Gestion de l'administration des applications

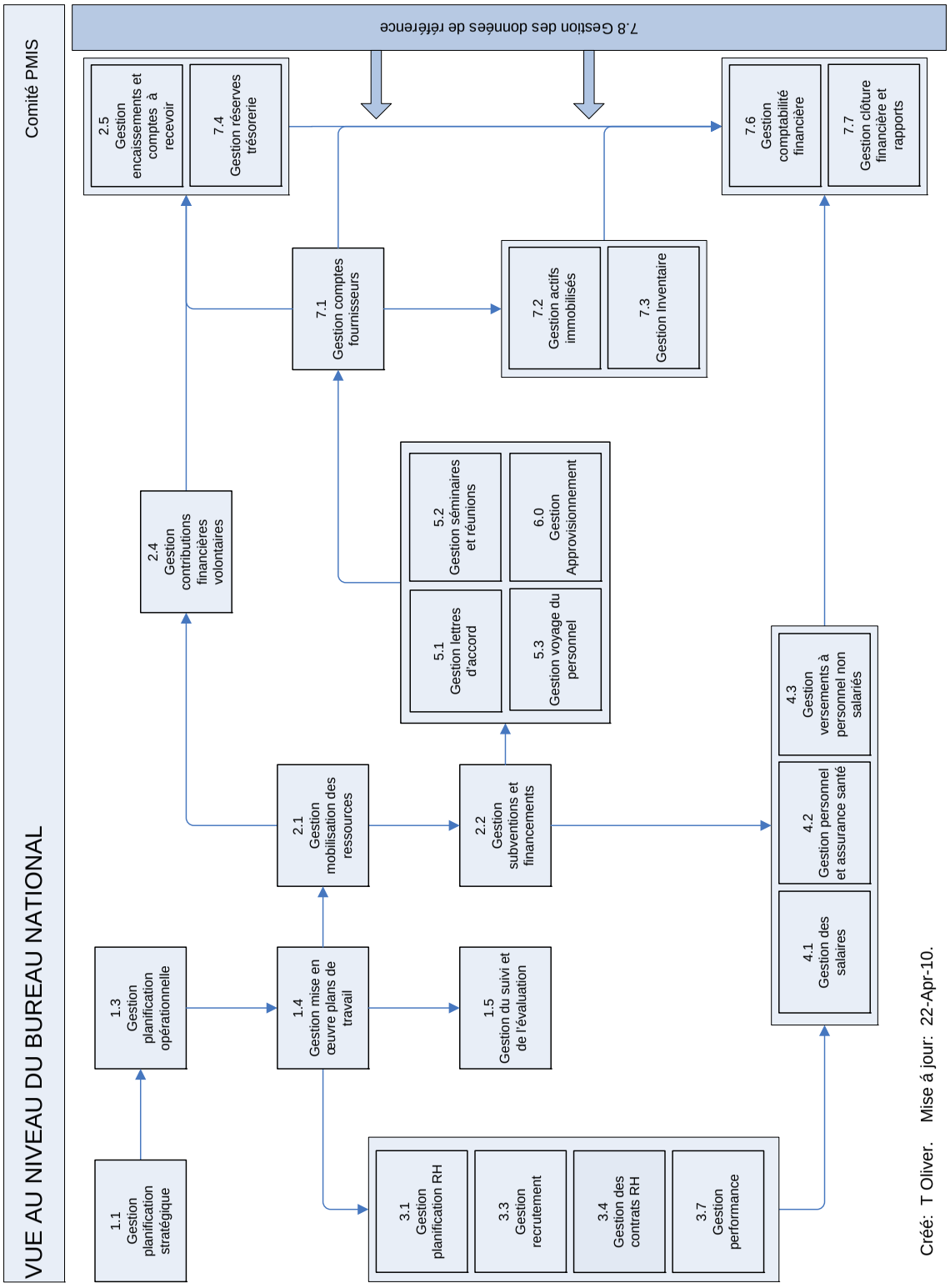
- 8.1.1 Conserver les profils de sécurité
- 8.1.2 Conserver les identités des utilisateurs
- 8.1.3 Prévoir le traitement des lots
- 8.1.4 Effectuer le suivi des flux de travail

9 GESTION DES CONNAISSANCES ET COMMUNICATIONS

- 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





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

CD50/7 (Fr.)
Annexe D

Organisation panaméricaine de la Santé

Bureau régional de l'
Organisation mondiale de la Santé

Options et analyse des coûts

de la modernisation

du Système d'information pour la gestion du BSP

(PMIS)

Comité PMIS
Juillet 2010

TABLE DES MATIERES

1. RESUME 1
1.1. OBJECTIF 1
1.2. PORTEE 2
1.3. ANTECEDENTS 3
1.4. BENEFICES DE LA MODERNISATION DU BSP 4
2. METHODOLOGIE POUR ANALYSER LES AVANTAGES ET LES INCONVENIENTS 6
3. METHODOLOGIE D'ANALYSE DES COUTS 6
3.1. HYPOTHESES 7
3.2. METHODOLOGIE POUR L'ESTIMATION DES COUTS DES OPTIONS DU GSM (OPTIONS 1A, 1B ET 1C) 8
3.3. METHODOLOGIE D'ESTIMATION DES COUTS POUR LE MODELE ACTUEL DU BSP (OPTION 2) 9
3.4. ETABLISSEMENT DES COUTS POUR UN ERP DE REFERENCE (OPTION 3) 10
3.5. UTILISATION DE L'OPINION DES EXPERTS 10
3.6. PROJECTION DES COUTS DU CYCLE DE VIE 11
3.7. ÉCONOMIES DE COUTS ET PRECISION 11
4. CONSULTATIONS AVEC L'OMS ET AUTRES AGENCES DES NATIONS UNIES 14
5. OPTIONS ET COUTS 15
5.1. OPTION (1A) : GSM — MEME ENTITE ET MEME UNITE OPERATIONNELLE 16
5.2. OPTION (1B) : GSM - UNITE OPERATIONNELLE DIFFERENTE DANS LA MEME ENTITE 21
5.3. OPTION (1C) : GSM — ENTITE SEPAREE 25
5.4. OPTION (2) : MODERNISATION DU MODELE ACTUEL 28
5.5. OPTION (3) : ERP DE BASE AVEC DES FONCTIONALITES POUR L'OPS 31
6. AUTRES OPTIONS 34
6.1. LOGICIEL-SERVICE (SAAS) 34
6.2. LOGICIEL POUR PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES 35
6.3. AUTRES PROGICIELS ERP 35
6.4. PARTENARIAT AVEC D'AUTRES AGENCES DES NATIONS UNIES 36
7. ANALYSE DES RISQUES 37
8. RESUME 39
9. APPENDICES 45
APPENDICE A - COMPARAISON DES AVANTAGES ET DES INCONVENIENTS 46
APPENDICE B - COMPARAISON DES COUTS 47
APPENDICE C - ANALYSE DES RISQUES POUR LES OPTIONS 1A, 1C ET 3 (ECHELLE DE RISQUE DE 0 A 4) 48
APPENDICE D : STATUT LEGAL DE L'ORGANISATION PANAMERICAINE DE LA SANTE 53

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 (PMIS) du Bureau sanitaire panaméricain (BSP) 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 détaillée des processus opérationnels internes. Cette analyse sert d'ores et déjà de point de départ à une analyse plus approfondie ainsi que pour une optimisation du travail 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).

Tableau 1 : Résumé des options		
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 et de l'ONUSIDA.
	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.
2	Un modèle actuel modernisé qui représente une mise à niveau des modules du système d'information pour la gestion du BSP.	
3	Un progiciel de gestion intégré (ERP), combiné avec des fonctionnalités spécifiques à l'OPS.	

Ces options sont décrites plus en détail dans le chapitre 3 ; d'autres options rejetées sont brièvement 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 tente d'englober 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), avec des améliorations et de nouvelles fonctionnalités. Les estimations détaillées de coûts présentées ici reflètent uniquement cette première étape de modernisation, en remplaçant l'empreinte du GSM dans le BSP. Une deuxième étape devra inclure le remplacement du système d'assurance maladie du personnel et l'expansion des capacités de gestion des documents et des relations client. Cette deuxième étape, commune à toutes les options, ne devrait coûter plus de 7,5 millions de dollars. La planification et le financement de cette deuxième étape n'est pas prévue actuellement.

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 son interopérabilité entre toutes les fonctions d'une organisation. 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. Oracle vend également un autre produit ERP reconnu, appelé PeopleSoft. 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 des recommandations 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.

Le comité PMIS présente au Conseil directeur trois produits. L'analyse des options et des coûts fait partie de l'une de ces trois. 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).

- *Analyse des processus opérationnels* — La définition des processus opérationnels établit la base à partir de laquelle sera défini l'état futur du PMIS. Cet état futur a été conçu pour limiter le nombre de caractéristiques qui devraient être ajoutés à un système ERP pour permettre au Bureau de rester, autant que possible, au plus près du logiciel de base. Ceci est aussi appelé utilisation du logiciel à ses capacités nominales.

- *Options et analyse des coûts* — Ce document a) définit la portée et les caractéristiques de chaque option à évaluer, et b) présente des estimations de coût pour chaque option viable.

1.4. Bénéfices de la modernisation du BSP

Le processus de la définition des principes directeurs du PMIS et l'analyse de ses opérations ont 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 soutiendra l'OPS à se concentrer sur les résultats et à 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* — La modernisation se focalise significativement dans 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 et connaissances renforceront 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 PMIS 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 critique 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

Pour évaluer les avantages et les inconvénients des options présentées ici, le comité PMIS a conçu une méthode standard permettant de faciliter une comparaison pratique et équitable. Pour réaliser ce projet, le comité a choisi une variété de facteurs qui seraient normalement utilisés dans une analyse classique des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM). 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 à l'aide d'une méthode Delphi modifiée. Le résultat de cette évaluation apparaît dans un tableau comparatif dans l'annexe A.

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. Par conséquent, 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 établit suite à 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 conformité avec le progiciel ERP existant.

- *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 des options 1c et 2, par exemple : 1) RH et paie, 2) Finances et achats, 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.

- *Mise en œuvre en 2012* — Aux fins de ce document, la mise en œuvre est supposée débuter en janvier 2012 avec certaines activités d'avant-projet en 2011. L'Option 1a serait mis en œuvre sur une période de 12 mois ou moins selon l'OMS ; les options 1b et 1c, seraient mises en œuvre sur une période de 48 mois, tel qu'il a été suggéré par Pricewaterhouse Coopers (PwC), l'Option 2 serait mise en œuvre sur une période de 48 mois, et l'Option 3 sur une période de 24 mois. (l'Option 3 implique une phase préparatoire qui devrait inclure, par exemple, le processus concurrentiel et le nettoyage des données.) Le cycle de dix années commence avec le début de la mise en œuvre du projet. 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 robuste et fiable est supposé faire partie de la technologie normale de l'information (TI) des infrastructures du BSP. Des coûts additionnels sont nécessaires à cette fin.

- *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 (Options 1a, 1b et 1c)

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 (Option 2)

En 2008, une équipe interfonctionnelle de 11 membres du personnel de l'OPS 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. Etablissement des coûts pour un ERP de référence (Option 3)

Le comité PMIS s'est renseigné auprès d'autres agences des Nations Unies ayant mis en œuvre un ERP en utilisant une approche de base stricte pour connaître leur expérience. L'Union internationale des télécommunications (UIT) a été choisie. Le Comité a rapidement reconnu que l'expérience récente de l'UIT pouvait être utilisée pour évaluer les coûts que l'OPS devrait assumer avec un projet similaire. L'UIT emploie 1000 personnes et elle a récemment terminé la mise en œuvre de son ERP SAP. Sur la base de discussions sur plusieurs semaines avec le département IT du BSP, le personnel de l'UIT a pu estimer ce que coûterait à l'OPS une mise en œuvre similaire. Le comité PMIS a examiné cette estimation et a ajouté quelques catégories supplémentaires qui n'avaient pas été inclus par l'UIT.

3.5. Utilisation de l'opinion des experts

Lors de son analyse, le BSP a sollicité l'avis d'experts provenant de sources multiples, comme montré ci-dessous.

Option 1a - Organisation mondiale de la Santé (OMS)
Option 1b - Pricewaterhouse Coopers (PwC)
Option 1c - Pricewaterhouse Coopers (PwC)
Option 2 - Personnel interne
Option 3 - Union internationale des télécommunications (UIT)

Chaque expert est considéré comme un expert dans l'option pour laquelle il a fourni son analyse. Sur la base de la nature de chaque option, chaque expert a proposé des échéanciers, des tarifs pour les entrepreneurs et des fractionnements de marchés en fonction des compétences en interne, des comparaisons entre les options ont été effectuées car, d'après eux, elles ont toutes été conçues pour assurer la réussite d'un projet. Et toutes les différences ont une grande incidence dans le coût final.

3.6. 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 présupposé 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. Les estimations des coûts du cycle de vie pour chaque option montrent l'élimination progressive des coûts opérationnels courants et récurrents, le calendrier des coûts de la mise en œuvre, le coût de la mise à jour des logiciels GSM, le cas échéant, et l'introduction progressive des coûts récurrents de fonctionnement du nouveau système.

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, 30% des coûts de mise en œuvre annuels et la deuxième année, 25%. 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.

3.7. 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 dans chaque une des options 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.

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. Récemment, le bureau de gestion et du budget du gouvernement américain (OMB, le 28 Juin 2010) a recommandé au gouvernement de ne pas utiliser une approche de type « big bang » pour les grands projets tels que la mise en œuvre d'ERP.

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 d'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, et
- 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 clairement 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. Consultations avec l'OMS et autres agences des Nations Unies

En réponse à l'avis du Comité exécutif, les membres du Comité PMIS ont effectué une mission d'une semaine à Genève en juillet 2010 pour rencontrer personnellement l'OMS, le bureau régional de l'OMS de la Méditerranée orientale, le bureau de représentation de l'OMS en Égypte et d'autres organisations qui utilisent le GSM (par exemple, l'ONUSIDA et le Centre international de calcul des Nations Unies (CIC des Nations Unies)). Les membres du comité PMIS se sont également entretenus avec deux autres agences des Nations Unies : l'Union internationale des télécommunications (UIT) et le Bureau du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). L'UIT et le HCR ont mis en place des systèmes ERP de SAP et PeopleSoft, respectivement.

La discussion avec l'OMS a permis à l'OPS de clarifier sa position concernant la question de la gouvernance et la nécessité de veiller à ce qu'aucun niveau de mandat des États membres soit soumis en permanence à des contraintes qui pourraient être imposées par l'administration, tel le mécanisme de gouvernance du système GSM.

L'OMS a précisé l'état actuel du GSM, ce qui a entraîné une redéfinition légère de l'Option 1a. Plus précisément, sous Option 1a, l'OPS aurait la même approche GSM que l'ONUSIDA. L'OMS a indiqué qu'elle serait uniquement en mesure de soutenir l'Option 1a. Selon cette option, l'OPS rejoindrait l'égide de l'OMS en utilisant la configuration GSM existante et dans le fonctionnement même Unité et même série de livres comme d'autres bureaux régionaux et l'ONUSIDA.

L'OPS devra partager quelques modules et fonctions l'Option 1a est adoptée, y compris la gestion de la trésorerie, des comptes créditeurs, des comptes débiteurs et des immobilisations. L'OMS a recommandé que d'autres modules et fonctions soient également être partagés, y compris les ressources humaines et paie. Elle a également recommandé que l'OPS puisse utiliser le Global Service Center (GSC) à Kuala Lumpur. Une analyse détaillée des écarts serait nécessaire pour déterminer quelles fonctions et de quelle manière ces fonctions et rôles pourraient

être répartis et affectés pour permettre à l'OPS de garder le contrôle et l'opérativité indépendants du CGC.

En promettant son soutien à Option 1a, l'OMS a suggéré que presque tous les coûts de l'adoption du système soient supportés par le personnel interne de l'OPS et l'OMS. Par conséquent, l'Option 1a ne nécessiterait plus un financement extérieur. En outre, l'OMS a partagé sa conviction qu'aucune question ne restait en suspens qui puisse empêcher l'OPS de se joindre au GSM et qui pourrait causer une diminution éventuelle perceptible du niveau de service aux États membres. L'OMS a indiqué que les améliorations demandées au GSM seraient reportées et mises en œuvre lors de son passage à Oracle R12.

L'ONUSIDA a indiqué que le GSM s'est nettement amélioré depuis le début des opérations. Il a coûté entre 2,0 milliards et 4,0 millions de dollars à l'ONUSIDA pour mettre en œuvre le GSM. Toutefois, un certain nombre de modifications simples pour répondre aux besoins spécifiques de l'ONUSIDA ont demandé18 mois et l'ONUSIDA est toujours en attente d'être en mesure d'inclure sa propre identité d'entreprise sur ses contrats.

5. 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. Un Centre de services partagés pour le BSP pourrait être mis en œuvre pour chaque option, mais le risque d'une interruption organisationnelle est élevé quand on passe à un modèle opérationnel basé sur un ERP et à centre de services partagés. Par conséquent, une décision n'a pas encore été prise à ce sujet. 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.

5.1. 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, ainsi que d'autres agences, telles l'ONUSIDA.

À l'avenir, il est possible que des modifications au système d'information de gestion du BSP soient nécessaires pour répondre à un mandat des Organes directeurs. Le BSP doit conserver la capacité de répondre à cette exigence en temps opportun, tel qu'il le fait actuellement. Dans l'Option 1a, tous les changements importants au GSM, requièrent que le mécanisme de gouvernance du système GSM examine les changements proposés et décide de ses priorités parmi les besoins d'autres GSM. Cela conduit à la possibilité qu'un mécanisme de gouvernance administrative qui n'est pas sous l'autorité des organes directeurs de l'OPS puisse empêcher le Bureau de la mise en œuvre d'un mandat des Organes directeurs.

Cette Option 1a met en haut risque le statut de l'OPS en tant qu'organisme indépendant légalement constitué et distinct de l'OMS, avec une entité distincte et une structure de gouvernance. La mise en œuvre de cette option soulève le véritable potentiel d'avoir un système d'information de gestion qui neutralise ou interfère avec la capacité du Bureau à réaliser les mandats de l'Organisation, tel que ses États membres l'ont mandaté par le biais de ses Organes directeurs, constitutionnellement établis.

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.

Cette option 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.

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 mécanisme du système de gouvernance du GSM. Cela nécessitera une redéfinition de la relation de l'OPS et de l'OMS aux niveaux constitutionnels et juridiques.

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 recteurs du système d'information pour la gestion du BSP 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.

Les informations de l'OPS seront accessibles et partagées avec le siège de l'OMS, les bureaux régionaux, les pays et d'autres organismes utilisant le GSM. Il ya un risque que les utilisateurs du GSM puissent modifier les données de l'OPS.

Le GSM ne couvre pas actuellement toutes les fonctionnalités des pays de l'OPS. Lors d'une visite à la représentation de l'OMS en Egypte (Bureau régional de la Méditerranée orientale), le personnel de l'OPS a identifié que des fonctionnalités spécifiques aux pays ne seraient pas couvertes pour certains contrats de service, des lettres d'entente, des cours et des séminaires.

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'utilisation du centre mondial de services pose un problème pour certaines opérations dans les bureaux de pays, lorsqu'il faut un minimum de 24 heures. Cela représente une réduction du niveau de service fourni par l'OPS, actuellement.

L'OMS envisage la mise à niveau du GSM d'Oracle E-Business Suite Version 11 à Oracle R12. L'OMS prévoit cette année une étude initiale des options et ne dispose pas d'un budget prévisionnel ni d'un calendrier pour cette mise à jour. Les raisons de cette mise à jour incluent que a) Oracle envisage d'interrompre le support pour la version 11 dans un avenir proche, et b) l'OMS voudrait saisir cette occasion pour revoir la conception, simplifier les processus d'affaires et réduire le nombre d'extensions. Si l'OPS adopte cette option, l'OPS devra faire face à l'incertitude des coûts et à des perturbations associées à la probabilité d'une mise à jour vers Oracle R12 de manière à rester aligné avec le GSM.

Résumé des coûts

Les coûts de mise en œuvre de cette option sont considérablement plus faibles que les autres options pour plusieurs raisons. Premièrement, le BSP pourrait capitaliser sur le travail déjà accompli par l'OMS. Deuxièmement, le délai de mise en œuvre serait de 12 mois ou moins, contre 48 mois pour les options 1c et 2. Troisièmement, l'OMS a indiqué que de nombreuses catégories de travail seraient réalisées grâce au personnel interne de l'OPS et de l'OMS et par conséquent ne pas entraîner de coûts externes. Les catégories de travail que l'OMS a proposé ne coûterait rien y compris l'analyses des besoins, les rapports, les interfaces, le nettoyage des données et la conversion, la préparation finale et le déploiement du système. L'OPS a insisté au près de l'OMS pour l'intégration de fonds pour l'aide extérieure pour la configuration, les extensions, le support de la langue, les essais, la formation et la gestion du projet et du changement. L'OMS a proposé que ces activités soient réalisées avec les ressources internes. Les estimations de coûts présentées dans ce document pour l'Option 1a témoignent de l'engagement implicite de l'OMS. Toutefois, l'OMS n'a pas fourni d'estimations précises du niveau d'effort qu'il serait nécessaire pour effectuer ces activités. Le BSP estime qu'un risque important existe que le BSP et l'OMS ne disposent pas les ressources nécessaires en interne et que l'aide extérieure soit nécessaire, avec un coût supérieur aux estimations présentées ici. En août 2010, l'OMS a indiqué que l'OPS ne seraient pas facturé pour les licences de logiciels GSM, pour le soutien opérationnel au GSM ni pour les futures mises à jour du GSM. Cependant, un autre bureau régional a indiqué plus tard, qu'il supporte le GSM basé sur un pourcentage des coûts salariaux, en dehors

du « coût salarial par poste » de l'OMS . En outre, il n'est pas clair si l'offre de l'OMS s'étend au soutien du Centre mondial de services ni sur la durée de financement par l'OMS des coûts supplémentaires. Par conséquent, l'estimation initiale de la part du BSP pour le GSM a été retenue en attendant les négociations et une clarification de la part de l'OMS.

Un élément important du coût de cette option est le partage des coûts du GSM, y compris la licence du logiciel Oracle. L'OMS négocie ce coût avec chaque partenaire du GSM, tels que l'ONUSIDA, et aucun effort n'a été réalisé pour estimer quel serait coût serait pour le BSP. L'OMS a également indiqué son projet de mettre à jour le GSM à une version plus récente du logiciel Oracle dès que possible. L'OMS a indiqué que 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 devra 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 quatrième année du cycle de vie de dix ans.

Tableau 2: Estimation des coûts de mise en œuvre de l'Option 1a

Catégorie de coût	Option 1a GSM en tant que Bureau régional ou comme l'ONUSIDA
Mise en œuvre	
Coûts de mise en œuvre générale	4,29
Sous-total	*4,29*
Infrastructure	
Licence du logiciel initial	0,50
Coûts d'infrastructure générale	2,00
Sous total	*2,50*
TOTAL	**6,79**

Tableau 3: Estimation annuelle des coûts d'exploitation annuels et récurrents de l'option1a

Catégorie de coût	Option 1a
Coûts récurrents	
Licences des logiciels	0,10
Frais d'hébergement et de matériel	0,00
Support à long terme	0,00
Partage des opérations GSM par l'OPS	3,71
TOTAL	**3,81**

Tableau 4: Estimation des coûts de mise à niveau GSM - Option 1a

Catégorie de coût	Option 1a
Mise à jour du GSM vers Oracle R12	
Coûts de mise à niveau ou part des coûts (année 4 seulement)	3,14
TOTAL	3,14

Notes pour les tableaux 2 - 4 ci-dessus :

- Tous les chiffres sont en millions de dollars par an.
- L'estimation générale de mise en œuvre comprend des valeurs pour : la planification, la due diligence, les exigences, la configuration, les rapports, les interfaces, la conversion de données, les extensions et modifications, la langué, les essais, la formation, le déploiement, la gestion du projet et la gestion du changement.
- L'estimation de la part de l'OPS des opérations GSM est actuellement basée sur 1/6 de l'estimation du coût total du GSM et de soutien de la CGC.
- L'OMS a récemment indiqué qu'elle pourrait être en mesure d'assumer les coûts d'exploitation et de mise à niveau pour le GSM (Options 1a et 1b). Toutefois, les estimations originales ont été conservées en attendant des éclaircissements de l'OMS.

Tableau 5: Estimation du coût global pour l'Option GSM (1a) - Unité de fonctionnement identique dans la même instance

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Résumé (Cycle de vie)	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Coûts actuels	**3,10**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mise en œuvre	**6,79**	0,00	0,00	**3,14**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Opérations récurrentes	0,00	**3,81**	**3,81**	**3,81**	**3,81**	**3,81**	**3,81**	**3,81**	**3,81**	**3,81**
TOTAL	**9,89**	**3,81**	**3,81**	**6,95**	**3,81**	**3,81**	**3,81**	**3,81**	**3,81**	**3,81**

Note: Le coût de mise à jour est inclus dans l'année 4.

5.2. Option 1b) : GSM - Unité opérationnelle différente dans la même entité

Description de l'option

NOTE : Sur la base de récentes discussions avec l'OMS à l'issue du Comité exécutif, le personnel de l'OMS a indiqué que, bien que cette option soit techniquement possible, ils ne disposent pas de ressources humaines suffisantes pour la soutenir. Sans le soutien de l'OMS, cette option n'est pas envisageable.

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 une grande partie de 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 les mécanismes du système de gouvernance du GSM, 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.

Avantages

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

Le BSP 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.

Inconvénients

Avec cette option, le BSP serait toujours soumis au mécanisme du système de gouvernance du GSM 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 mécanismes de gouvernance du GSM. Le BSP sera fortement tributaire de l'OMS pour le déploiement et le soutien. Soutien que l'OMS a indiqué être dans l'impossibilité de fournir.

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

Les informations de l'OPS seront accessibles et partagées avec le siège de l'OMS, les bureaux régionaux, les pays et d'autres organismes utilisant le GSM. Il existe le risque que d'autres utilisateurs GSM puissent modifier les données de l'OPS.

Le BSP 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 envisage la mise à niveau du GSM d'Oracle E-Business Suite Version 11 à Oracle R12. L'OMS prévoit cette année une étude initiale des

options et ne dispose pas d'un budget prévisionnel ni d'un calendrier pour cette mise à jour. Les raisons de cette mise à jour incluent que a) Oracle envisage d'interrompre le support pour la version 11 dans un avenir proche, et b) l'OMS voudrait saisir cette occasion pour revoir la conception, simplifier les processus d'affaires et réduire le nombre d'extensions. Si l'OPS adopte cette option, l'OPS devra faire face à l'incertitude des coûts et à des perturbations associées à la probabilité d'une mise à jour vers Oracle R12 de manière à rester aligné avec le GSM. 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. L'OMS négocie ce coût avec chaque partenaire du GSM, tel l'ONUSIDA et, actuellement, aucun pas n'a été effectué pour estimer quel serait le coût pour le BSP. 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. En août 2010, l'OMS a indiqué que l'OPS ne seraient pas facturé pour les licences de logiciels GSM, pour le soutien opérationnel au GSM ni pour les futures mises à jour du GSM. Cependant, un autre bureau régional a indiqué plus tard, qu'il supporte le GSM basé sur un pourcentage des coûts salariaux, en dehors du « coût salarial par poste » de l'OMS . En outre, il n'est pas clair si l'offre de l'OMS s'étend au soutien du Centre mondial de services ni sur la durée de financement par l'OMS des coûts supplémentaires. Par conséquent, l'estimation initiale de la part du BSP pour le GSM a été retenue en attendant les négociations et une clarification de la part de l'OMS.

Comme indiqué dans la section inconvénients ci-dessus, le BSP devra 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 quatrième année du cycle de vie de dix ans.

Tableau 6: Estimation des coûts de mise en œuvre de l'Option 1b

Catégorie de coût	Option 1b GSM dans la même Instance, mais Différente Unité opérationnelle
Mise en œuvre	
Coûts de mise en œuvre générale	10,57
Sous total	*10,57*
Infrastructure	
Licence du logiciel initial	0,50
Coûts d'infrastructure générale	2,71
Sous total	*3,21*
TOTAL	**13,78**

Tableau 7: Estimation des coûts opérationnels annuels récurrents de l'Option 1b

Catégorie de coût	Option 1b
Coûts récurrents	
Licences des logiciels	0,10
Frais d'hébergement et de matériel	0,00
Support à long terme	0,00
Partage des opérations GSM par l'OPS	3,71
TOTAL	**3,81**

Tableau 8: Estimation des coûts de mise à niveau GSM - Option 1b

Catégorie de coût	Option 1b
Mise à jour du GSM vers Oracle R12	
Coûts de mise à niveau ou part des coûts (4 e année seulement)	3,14
TOTAL	3,14

Notes pour les tableaux 6-8 ci-dessus:

- Tous les chiffres sont en millions de dollars par an.
- L'estimation générale de mise en œuvre comprend des valeurs pour : la planification, la due diligence, les exigences, la configuration, les rapports, les interfaces, la conversion de données, les extensions et modifications, la langue,les essais, la formation, le déploiement, la gestion du projet et la gestion du changement.
- L'estimation de la part de l'OPS des opérations GSM est actuellement basée sur 1/6 de l'estimation du coût total du GSM et de soutien de la CGC.
- L'OMS a récemment indiqué qu'elle pourrait être en mesure d'assumer les coûts d'exploitation et de mise à niveau pour le GSM (Options 1a et 1b). Toutefois, les estimations originales ont été conservées en attendant des éclaircissements de l'OMS.

Tableau 9: Estimation du coût global pour l'option GSM (1b) - Unité d'exploitation différente dans la même instance

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Résumé (Cycle de vie)	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Coûts actuels	**3,10**	**2,33**	**1,55**	**0,78**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0.00
Mise en œuvre	**3,44**	**3,44**	**3,44**	**6,59**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Opérations récurrentes	0,00	**0,95**	**1,90**	**2,85**	**3,81**	**3,81**	**3,81**	**3,81**	**3,81**	**3,81**
TOTAL	**6,54**	**6,72**	**6,89**	**10,22**	**3,81**	**3,81**	**3,81**	**3,81**	**3,81**	**3,81**

Note: Le coût de mise à jour est inclus dans l'année 4.

5.3. Option 1c) : GSM — Entité séparée

Description de l'option

NOTE: Sur base de récentes discussions avec l'OMS à l'issue du Comité exécutif, le personnel de l'OMS a indiqué qu'ils ne sont pas en mesure de fournir les ressources humaines nécessaires à cette option. L'OMS a recommandé de ne pas choisir cette option en raison de la méconnaissance du BSP avec le degré de complexité et le degré de personnalisation et d'extensions intégrées au GSM, dont beaucoup sont irréversibles.

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 la coordination des mécanismes du système de gouvernance du GSM. 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.

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 et pour adapter ce logiciel aux besoins spécifiques de l'OPS, quand cela est nécessaire.

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.

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 cette année une étude initiale des options et ne dispose pas d'un budget prévisionnel ni d'un calendrier pour cette mise à jour. Les raisons de cette mise à jour incluent que a) Oracle envisage d'interrompre le support pour la version 11 dans un avenir proche, et b) l'OMS voudrait saisir cette occasion pour revoir la conception, simplifier les processus d'affaires et réduire le nombre d'extensions. Si l'OPS adopte cette option, l'OPS devra faire face à l'incertitude des coûts et à des perturbations associées à la probabilité d'une mise à jour vers Oracle R12 de manière à rester aligné avec le GSM.

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. Cette estimation a été ajustée en 2010 sur base des discussions avec l'OMS. L'OMS a apporté des éléments nouveaux et a souligné les améliorations dont la facilité d'utilisation du GSM ces deux dernières années.

Le coût pour mettre à jour la version du logiciel sous le GSM de Oracle R11 à R12 est estimé à 22 millions de dollars. D'autant plus que l'OPS devra assumer le coût intégral. Cette mise à jour apparaît dans la quatrième 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 quatrième année du cycle de vie de dix ans.

Tableau 10 : Estimation des coûts pour la mise en œuvre de l'Option 1c

Catégorie de coût	**Option 1c** GSM dans un Séparé différente
Mise en œuvre	
Coûts de mise en œuvre générale	17,04
Sous total	*17,04*
Infrastructure	
Licence du logiciel initial	0,50
Coûts d'infrastructure générale	2,71
Sous total	*3,21*
TOTAL	**20,25**

Tableau 11: 1c Estimation des coûts opérationnels annuels récurrents de l'Option 1c

Catégorie de coût	**Option 1c**
Coûts récurrents	
Licences des logiciels	0,10
Frais d'hébergement et de matériel	0,80
Support à long terme	3,41
Partage des opérations GSM par l'OPS	N / A
TOTAL	**4,31**

Tableau 12: Estimation des coûts de mise à niveau GSM - Option 1c

Catégorie de coût	**Option 1c**
Mise à jour du GSM vers Oracle R12	
Coûts de mise à niveau ou part des coûts (4 e année seulement)	22,00
TOTAL	22,00

Tableau 13: Estimation du coût global pour l'option GSM (1c) - instance séparée

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Résumé (Cycle de vie)	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Coûts actuels	**3,10**	**2,33**	**1,55**	**0,78**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mise en œuvre	**5,06**	**5,06**	**5,06**	**27,06**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Opérations récurrentes	0,00	**1,05**	**2,09**	**3,10**	**4,31**	**4,31**	**4,31**	**4,31**	**4,31**	**4,31**
TOTAL	**8,16**	**8,44**	**8,70**	**30,94**	**4,31**	**4,31**	**4,31**	**4,31**	**4,31**	**4.31**

Note : Le coût de mise à jour est inclus dans l'année 4.

5.4. Option (2) : Modernisation du modèle actuel

Description de l'option

NOTE : Cette option n'a pas été encouragée par le Comité exécutif principalement en raison de la difficulté à parvenir à une bonne intégration et à l'interopérabilité avec les logiciels développés en interne et au fait que le développement de logiciels n'est pas une compétence de base de l'OPS. Cependant, l'analyse a été conservée et elle est présentée ici par souci d'exhaustivité, car elle fait partie de la portée initiale du mandat du Comité PMIS.

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 :

Champ d'application	Mise en œuvre
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.

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.

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.

Tableau 14 : Estimation des coûts pour la mise en œuvre de l'Option 2

Catégorie de coût	Option 2 Modèle actuel (Logiciel fait maison)
Mise en œuvre	
Coûts de mise en œuvre générale	25,04
Sous total	*25,04*
Infrastructure	
Licence du logiciel initial	3,60
Coûts d'infrastructure générale	0,00
Sous total	*3,60*
TOTAL	**28,64**

Tableau 15: Estimation des coûts opérationnels annuels récurrents de l'Option 2

Catégorie de coût	Option 2
Coûts récurrents	
Licences des logiciels	0,72
Frais d'hébergement et de matériel	0,80
Support à long terme	5,00
Partage des opérations GSM par l'OPS	N / A
TOTAL	**6,52**

Tableau 16: Estimation des coûts de mise à niveau GSM - Option 2

Catégorie de coût	Option 2
Mise à jour du GSM vers Oracle R12	
Coûts de mise à niveau ou part des coûts (4 e année seulement)	N / A
TOTAL	N / A

Notes pour les tableaux ci-dessus:

- Tous les chiffres sont en millions de dollars par an.
- L'estimation générale de mise en œuvre comprend des valeurs pour : la planification, la due diligence, les exigences, la configuration, les rapports, les interfaces, la conversion de données, les extensions et modifications, la langué, les essais, la formation, le déploiement, la gestion du projet et la gestion du changement.
- N / A = Ne s'applique pas

Tableau 17: Estimation du coût global pour l'Option 2 - La modernisation du modèle actuel

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Résumé (Cycle de vie)	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Coûts actuels	**3,10**	**2,33**	**1,55**	**0,78**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mise en œuvre	**7,84**	**7,84**	**7,84**	**7,84**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Opérations récurrentes	0,00	**1,63**	**3,26**	**4,89**	**6,52**	**6,52**	**6,52**	**6,52**	**6,52**	**6,52**
TOTAL	**10,94**	**11,80**	**12,65**	**13,51**	**6,52**	**6,52**	**6,52**	**6,52**	**6,52**	**6,52**

5.5. Option 3) : ERP de base avec des fonctionnalités pour l'OPS

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.

Tout logiciel ERP pourrait servir cette option, y compris les logiciels Oracle E-Business Suite, Oracle Fusion, PeopleSoft ou SAP Business Suite. De manière générale, tous ces produits offrent des fonctionnalités similaires. Bien qu'un produit puisse être plus avancé qu'un à tout moment, la compétitivité du marché veille à ce que ces lacunes de fonctionnalités n'existent pas très longtemps. SAP Business Suite a été choisie pour illustrer cette option parce que 1) l'Organisation des Nations Unies a récemment choisi SAP comme le logiciel pour son projet ERP ; 2) SAP illustre la disponibilité de certains éléments de base ciblés pour les agences de l'ONU, comme une gamme de produits pour organisations à but non lucratif qui a été conçu conjointement avec l'UNICEF et qui répond à la réglementation des ressources humaines des Nations Unies, et 3) l'Union internationale des télécommunications (UIT) était disponible pour partager ses coûts et d'expériences dans le détail.

Le choix final du produit logiciel qui sera utilisé si cette option est sélectionnée sera déterminé par un processus concurrentiel ouvert, où l'OPS étudiera la disponibilité de la fonctionnalité nécessaire dans les produits d'autres ERP.

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 peut 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 la réutilisation du composant de gestion de programme du BSP, AMPES, pour être réutilise en conjonction avec le logiciel de base ERP, le cas échéant.

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 mécanisme de gouvernance du système 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.

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

Comme indiqué ci-dessus dans la section Méthodologie des coûts, le noyau de cette estimation a été fournie par l'Union internationale des télécommunications (UIT), basée sur des discussions avec PMIS Comité du personnel et l'expérience de l'UIT dans la remise en œuvre de son propre logiciel SAP.

Une caractéristique majeure de cette estimation des coûts, différente des autres options, est qu'il s'agit d'une version de base, avec très peu de fonctionnalités supplémentaires connues sous le nom d'extensions. 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.

Tableau 18: Estimation des coûts de mise en œuvre de l'Option 3

Catégorie de coût	**Option 3** ERP de base
Mise en œuvre	
Coûts de mise en œuvre générale	15,45
Sous total	*15,45*
Infrastructure	
Licence du logiciel initial	2,50
Coûts d'infrastructure générale	2,38
Sous total	*4,88*
TOTAL	**20,33**

Tableau 19: Estimation des coûts opérationnels annuels récurrents de l'Option 3

Catégorie de coût	**Option 3**
Coûts récurrents	
Licences des logiciels	0,50
Frais d'hébergement et de matériel	0,80
Support à long terme	3,16
Partage des opérations GSM par l'OPS	N / A
TOTAL	**4,46**

Tableau 20: Estimation des coûts de mise à jour GSM - Option 3

Catégorie de coût	**Option 3**
Mise à jour du GSM vers Oracle R12	
Coûts de mise à niveau ou part des coûts (4 e année seulement)	N / A
TOTAL	N / A

Notes pour les tableaux ci-dessus:

- Tous les chiffres sont en millions de dollars par an.
- L'estimation générale de mise en œuvre comprend des valeurs pour : la planification, la due diligence, les exigences, la configuration, les rapports, les interfaces, la conversion de données, les extensions et modifications, la langué, les essais, la formation, le déploiement, la gestion du projet et la gestion du changement.
- N / A = Ne s'applique pas

Tableau 21: Estimation du coût global pour l'Option 3 - ERP de base

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Résumé (Cycle de vie)	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Coûts actuels	**3,10**	**1,55**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mise en œuvre	**10,17**	**10,17**	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Opérations récurrentes	0,00	**2,23**	**4,46**	**4,46**	**4,46**	**4,46**	**4,46**	**4,46**	**4,46**	**4,46**
TOTAL	**13,27**	**13,95**	**4,46**	**4,46**	**4,46**	**4,46**	**4,46**	**4,46**	**4,46**	**4,46**

6. 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 5, 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 progiciels ERP
- Partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies

6.1. 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. Pour être considéré comme SaaS, le vendeur prend en charge une base de code unique pour tous ses 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.

6.2. 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.

6.3. Autres progiciels 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.

- *Suite Oracle E-Business version 12.* Il s'agit de la dernière version de la suite Oracle E-Business,

- *Oracle Fusion.* Ce sera la première version d'une nouvelle ligne de produits ERP d'Oracle. 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 biannuel 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 de mondialisation. Le SAP propose également un module pour les organismes à but non lucratif (OSBL), auquel le BSP peut être en mesure de prétendre.

Après l'examen de tous ces produits, le comité a décidé d'inclure une analyse d'un logiciel de base ERP.

6.4. Partenariat avec d'autres agences des Nations Unies

Le comité a examiné l'alliance avec l'une des 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). 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.

7. Analyse des risques

Dans l'analyse des risques, le Comité PMIS a identifié les risques les plus importants dans l'effort de modernisation du système d'information pour la gestion du BSP. Ces facteurs de risque et une description de chacun d'entre eux se trouvent ci-dessous :

- Gouvernance de l'OPS - Le risque que le BSP ne puisse pas mettre en œuvre un mandat reçu des Organes directeurs de l'OPS.

- Indépendance de l'OPS - Le risque que l'option limite la flexibilité administrative et de gestion du BSP dans l'exécution des décisions afin de mieux accomplir sa mission.

- Simplification des processus opérationnels - Le risque que l'option limite la capacité du BSP à simplifier ses processus opérationnels actuels.

- Innovation - Le risque que l'option limite la capacité du BSP à innover par rapport à son modèle organisationnel (règles et règlements de l'OPS et, modèles de gestion et organisationnels et cadre stratégique).

- Mises à jour de logiciels - Le risque que le logiciel doive être mis à niveau à court terme, conduisant à l'interruption des processus opérationnels quotidiens de l'Organisation et avec des frais supplémentaires.

- Logiciel avec les extensions minimum – La mise en place d'un système avec trop de modifications augmentera le risque d'une augmentation des coûts actuels et futurs des efforts de mise à jour.

- Logiciel de base des Nations Unies - Le risque d'ajouter des personnalisations pour répondre aux exigences des Nations Unies en particulier.

- Support technique de l'OMS - Le risque lié à l'absence de soutien technique de l'OMS.

- Optimisation du travail de l'OMS - Le risque associé au fait de ne pas être en mesure de compter ou s'appuyer sur les analyses existantes et autres travaux en cours d'exécution de l'OMS.

- Le partage des fonctions communes - Le risque que l'OPS puisse perdre le contrôle des principaux processus administratifs dans les zones où l'OMS a recommandé le partage en GSM, (Finances/Gestion de la trésorerie, comptes clients, comptes fournisseurs, immobilisations, achats, ressources humaines et paie).

- Centre mondial de services partagés - Le risque que le travail de l'OPS puisse être négativement influencé suite au glissement vers un modèle de prestation de services partagés en même temps qu'un nouveau système est introduit, et que l'aide d'un centre de services partagés en dehors de la région des Amériques puisse réduire la qualité du service à l'OPS et à ses bureaux de pays, en raison de la charge de travail, du fuseau horaire et de problèmes linguistiques.

- Système intégré - Le risque que l'OPS ne sache pas atteindre un niveau optimal d'intégration et d'interopérabilité entre les fonctions de l'entreprise pour soutenir son travail.

- Maintien des opérations actuelles de l'OPS - Le risque que les processus opérationnels clés ne soient pas correctement pris en charge, en particulier dans les bureaux de pays.

- Coût de mise en œuvre - Le risque de ne pas être en mesure de compléter l'effort de modernisation en raison d'un manque de ressources suffisantes (plus le prix est élevé, plus le risque l'est également).

- Coût des opérations en cours - Le risque que, en raison des opérations en cours deviendrait une dépense obligatoire, un dépassement inattendu des dépenses récurrentes pourrait nuire de la coopération technique.

- Coût de mise à jour du logiciel dans les dix prochaines années - Le risque que l'OPS ne soit pas en mesure de financer une mise à jour nécessaire et qu'elle soit forcée de continuer à utiliser un système qui est devenue obsolète.

Ces facteurs de risque sont évalués pour les options 1c et 3, tel que le Comité exécutif l'a recommandé, et Option 1a, tel que l'OMS l'a recommandé. Cette analyse apparaît sous forme de tableau dans l'annexe C et suggère que l'Option 3 pose le moins de risques pour les objectifs de modernisation du système de l'OPS.

8. 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 de base avec des extensions minimum

Pour en arriver à une recommandation, le BSP a examiné toutes les options, les variables, les facteurs de risque, les avantages, les inconvénients et les coûts présentés dans le présent document et il les a comparé aux capacités de l'Organisation à atteindre ses objectifs de modernisation des systèmes.

Les avantages, les inconvénients et les coûts de toutes ces options 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.

Le tableau suivant résume les coûts des trois principales options disponibles pour examen.

Tableau 22: Tableaux récapitulatifs des options viables

Catégorie de coût	**Option 1a** GSM en tant que Bureau régional ou comme l'ONUSIDA	**Option 1c** GSM dans un Séparé différente	**Option 3** ERP de base
Mise en œuvre			
Configuration, déploiement, et al.	4,3	17,0	15,4
Infrastructure, y compris les licences de logiciels	2,5	3,2	4,9
TOTAL	6,8	20,2	20,3

Les coûts récurrents (par an)			
Licence de logiciel et infrastructure	0,1	0,9	1,3
Support du logiciel	0,0	3,4	3,2
Partage du GSM par l'OPS	3,7	N/A	N/A
TOTAL	**3,8**	4,3	4,5

Mise à jour du GSM vers Oracle R12			
Coûts de mise à niveau ou part des coûts (4 e année seulement)	3,14	22,00	N / A
TOTAL	3,14	22,00	N / A

NOTE: L'estimation de la part des opérations de GSM de l'OPS est actuellement basée sur 1/6 du total estimé frais de soutien du GSM et de la CGC. L'OMS a récemment indiqué qu'elle pourrait être en mesure d'assumer l'exploitation et les coûts de mise à niveau pour le GSM (Option 1a). Toutefois, les prévisions initiales ont été retenues en attente d'éclaircissements de l'OMS.

- N / A = Ne s'applique pas

Ces chiffres sont inférieurs aux chiffres présentés plus tôt à l'ABPS et lors du Comité exécutif. L'écart est dû à une attention particulière aux coûts des améliorations transactionnelles représentées par l'empreinte GSM pendant cette étape de la modernisation et par la reconnaissance du récent niveau de maturité de la norme GSM, ce qui réduit la quantité de besoins uniques dont la mise en œuvre du projet doit tenir compte.

Les écarts de coûts entre les options sont dus à plusieurs facteurs. Par exemple, l'Option 1a repose presque exclusivement sur des ressources humaines en interne et sa mise en œuvre ne devrait durer que 12 mois ou moins. Cependant, dans le cas où la capacité organisationnelle soit incapable de fournir les ressources

disponibles au moment opportun, le risque existe que plus de temps et des ressources externes soient nécessaires et que le coût augmente. L'Option 1c est basée sur un projet plus traditionnellement organisé avec quatre phases d'environ 12 mois chacune, ce qui nécessite un total d'environ 48 mois. L'Option 3 est basée sur un calendrier accéléré de 24 mois qui est possible grâce au recours à des logiciels de base et à la disponibilité des logiciels qui intègre les règles et les règlements de l'ONU dans sa conception de base.

L'Option 1b doit être rejetée car elle dépend du soutien de l'OMS, organisation qui a signalé qu'elle ne serait pas disponible. L'Option 2 doit être également rejetée en raison des difficultés qu'une organisation comme le BSP aura dans le développement et le maintien de son propre logiciel aux standards commerciaux.

Les options 1c et 3 ont été recommandées par le Comité exécutif et l'Option 1a a récemment été recommandée par l'OMS. Pour ces raisons, nous avons effectué l'analyse des risques figurant dans l'appendice C uniquement pour les options 1a, 1c et 3.

Le BSP ne recommande Option 1a, en dépit de son faible coût, pour les raisons suivantes. L'Option 1a comporte le risque le plus élevé pour l'OPS en tant qu'organisation indépendante légalement constituée, distincte de l'OMS, avec une adhésion distincte et une structure de gouvernance. La mise en œuvre de cette option soulève le véritable potentiel d'avoir un système d'information pour la gestion qui interfère ou nuise à la capacité du Bureau à accomplir les mandats de l'Organisation tel que les États membres l'ont décidé par le biais de ses organes directeurs constitutionnellement établis. Cette hypothèse est étayée par une description du statut juridique de l'Organisation panaméricaine de la Santé dans l'Annexe D. Cette option présente le plus haut degré d'incertitude quant à son coût, car l'OMS n'a pas estimé le niveau d'effort interne nécessaire à la mise en œuvre de cette option et les coûts réels et récurrents de la participation au GSM reste à négocier et à clarifier avec l'OMS. Il existe un risque que l'OPS ne dispose pas des ressources internes nécessaires ni de la capacité organisationnelle suffisante pour mettre en œuvre cette option sans une expertise et des apports financiers externes. Dans la structure actuelle du GSM, il sera nécessaire d'établir une séparation des données et, les droit d'accès à un « super utilisateur » de manière à garantir que l'information du BSP ne puisse pas être modifiée par quiconque extérieur au BSP. Une mise à jour du logiciel Oracle de la version 11 à la version 12 sera nécessaire, ce qui représentera plus de perturbations pour l'organisation et peut entraîner des frais supplémentaires. L'adoption de l'Option 1a implique l'aide du Centre mondial de services partagés situé à Kuala Lumpur, qui peut limiter la capacité du Bureau à améliorer la qualité du service à ses bureaux de pays et aux États membres. Enfin, la nécessité de coordonner toutes

les modifications de logiciels et de processus opérationnels peut étouffer l'innovation et la possibilité du BSP à de meilleures façons de répondre à ses besoins constituants.

Le BSP ne recommande pas l'Option 1c pour les raisons suivantes. Il s'agit de l'Option la plus onéreuse. L'OMS n'aura pas la capacité de soutenir le BSP si cette option est choisie. L'OMS a recommandé au BSP de ne pas choisir cette option à cause de la méconnaissance du BSP du degré de complexité et du degré de personnalisation et des extensions intégrées dans le GSM, dont beaucoup sont irréversibles. La complexité inhérente au GSM risque d'entraver la capacité du Bureau à répondre efficacement à l'évolution des besoins et possibilités. Enfin, à l'instar de l'Option 1a, une mise à jour du logiciel Oracle de la version 11 à la 12 est nécessaire, ce qui entraînera des coûts supplémentaires et des perturbations organisationnelles.

Le BSP recommande l'Option 3 pour les raisons suivantes. L'Option 3 porte le plus faible atteinte à l'indépendance ou à la gouvernance de l'OPS. Il s'agit d'une approche réussie de la mise en œuvre de systèmes ERP qui a été démontrée par d'autres organismes des Nations Unies, telles que l'Union internationale des télécommunications. Cette option aidera les États membres en a) facilitant la décentralisation des processus opérationnels en les rapprochant des services d'accueil, améliorant ainsi la qualité de service, b) permettant des fonctionnalités de système et des changements de processus opérationnels pour mieux soutenir des réponses rapides en cas d'urgence, et c) en fournissant une meilleure qualité et rapidité de l'information pour appuyer une meilleure et plus rapide prise de décision. Certains produits ERP disponibles sous cette option offrent une compatibilité de base avec les règles et les règlements des Nations Unies ce qui simplifiera le logiciel, les processus opérationnels et les améliorations futures. La mise en œuvre d'une version actuelle du logiciel permettra d'éliminer la nécessité d'une mise à jour majeure au cours des dix prochaines années ou plus. En poursuivant une approche de base, un catalyseur supplémentaire est ajouté pour la simplification et la rationalisation des processus opérationnels.

9. Appendices

Appendice A - Comparaison des avantages et des inconvénients
Appendice B - Comparaison des coûts
Appendice C - Analyse des risques des options 1a, 1c et 3
Appendice D – Statut légal de l'Organisation panaméricaine de la Santé

Appendice A - Comparaison des avantages et des inconvénients

	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	**Gouvernance de l'OPS** La capacité de répondre aux mandats des Organes directeurs de l'OPS. (Le procesus GSM, composé d'une variété d'entités dans et endehors de l'OMS, décideront des priorités à tous les changesments au GSM.)	**Passable** Les modifications au système sera décidé par consensus entre tous les utilisateurs du GSM.	**Passable** Les modifications au système sera décidé par consensus entre tous les utilisateurs du GSM.	**Très bon** **Système de g**ouvernance effectuée par processus interne du BSP	**Très bon** Système de gouvernance effectuée par processus interne du BSP	**Très bon** Système de gouvernance effectuée par processus interne du BSP
2	**Facilité de répondre à des besoins uniques** Certaines options s'adapteront plus facilement aux exigences de l'OPS.	**Passable** Une certaine abilité à la configuration, mais avec des contraintes du GSM.	**Passable** Une certaine capacité de configuration mais limitée par le GSM	**Bon** Possibilité de configuration et d'extensibilité mais limitée par les modifications actuelles au GSM	**Très bon** Capacité illimitée de configuration du logiciel	**Très bon** Capacité illimitée de configuration du logiciel
3	**Capacités** 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 native.	**Bon** Doit incorporer divers rapports, conversions de données et protocoles	**Bon** Doit incorporer divers rapports, conversions de données et protocoles	**Bon** Plus grande liberté d'ajouter des options	**Passable** Certaines options existant dans le GSM auront besoin de plus d'effort pour établir des structures	**Passable** Certaines options existant dans le GSM auront besoin de plus d'effort pour établir des structures
4	**Soutien à la gestion fondée sur les résultats (GFR)** Toute option doit avoir le même niveau de capacité pour soutenir la gestion fondée sur les résultats.	**Très bon** Toute option aura le même niveau de capacité pour soutenir la GFR	**Très bon** Toute option aura le même niveau de capacité pour soutenir la GFR	**Très bon** Toute option aura le même niveau de capacité pour soutenir la GFR	**Très bon** Toute option aura le même niveau de capacité pour soutenir la GFR	**Très bon** Toute option aura le même niveau de capacité pour soutenir la GFR
5	**Interopérabilité** 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.	**Bon** Interopérabilité facilitée par une base de données collective et des processus intégrés	**Bon** Interopérabilité facilitée par une base de données collective et des processus intégrés	**Bon** Interopérabilité facilitée par une base de données collective et des processus intégrés	**Mauvais** Systèmes internes plus difficiles à intégrer	**Bon** Interopérabilité facilitée par une base de données collective et des processus intégrés
6	**Transparence** 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.	**Bon** GSM offre la fonctionnalité de base nécessaire	**Bon** GSM offre la fonctionnalité de base dont nécessaire	**Très bon** GSM fournit une bonne base à laquelle on peut facilement faire des ajouts	**Mauvais** Nécessité de concevoir et construire les outils appropriés à partir de rien	**Très bon** SAP fournit une bonne base à laquelle on peut facilement faire des ajouts
7	**Meilleures pratiques** 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.	**Très bon** Toutes les options offrent la possibilité de s'adapter aux meilleures pratiques	**Très bon** Toutes les options offrent la possibilité de s'adapter aux meilleurs pratiques	**Très bon** Toutes les options offrent la possibilité de s'adapter aux meilleures pratiques	**Très bon** Toutes les options offrent la possibilité de s'adapter aux meilleures pratiques	**Très bon** Toutes les options offrent la possibilité de s'adapter aux meilleures pratiques

Appendice A - Comparaison des avantages et des inconvénients (*suite*)

	Facteurs d'évaluation	GMS - Même entité, même unité opérationnelle	GMS - Même entité, différente unité opérationnelle	GMS - Entité séparée	Modèle actuel modernisé	Hybride ERP (SAP)
8	**Adaptabilité** La capacité à s'adapter aux modifications en matière de besoins et d'exigences.	**Passable** Les changements doivent se faire en coordination avec les extensions existantes et gouvernance.	**Passable** Entravée par la configuration du GSM et les besoins en matière de coordination	**Passable** Entravée par la configuration du GSM et les besoins en matière de coordination	**Très bon** Possibilité de réagir rapidement avec peu de coordination externe	**Très bon** Possibilité de réagir rapidement avec peu de coordination externe mais avec des contraintes SAP
9	**Catalyseur de changements opérationnels** Les options de modernisation peuvent servir de catalyseur pour des changements futurs positifs au sein de l'Organisation.	**Passable** GSM entraînera certains changements	**Passable** GSM entraînera certains changements	**Passable** GSM entraînera certains changements	**Mauvais** Trop de facilité concernant une gestion des affaires "comme d'habitude"	**Très bon** L'effort nécessaire pour se conformer au niveau de référence incitera au changement
10	**Capacité à répondre aux exigences du GSM** La capacité à incorporer l'information d'AMRO dans une perspective globale constitue un prérequis pour toute option.	**Très bon** Toutes les options répondront entièrement aux exigences	**Très bon** Toutes les options répondront entièrement aux exigences	**Très bon** Toutes les options répondront entièrement aux exigences	**Très bon** Toutes les options répondront entièrement aux exigences	**Très bon** Toutes les options répondront entièrement aux exigences
11	**Extensibilité** La capacité de mettre à niveau l'application à un coût abordable et avec un minimum de perturbations. Ceci est considérablement affecté par le degré de customisation et d'amélioration.	**Passable** Entravée par le nombre de protocoles	**Passable** Entravée par le nombre de protocoles	**Passable** Entravée par le nombre de protocoles.	**Bon** L'extensibilité des systèmes internes peut se faire par étapes	**Bon** La concentration sur des protocoles minimes facilitera les mises à niveau
12	**Système de soutien à la gestion des documents** 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	**Passable** La capacité limitée du GSM permet seulement d"archiver les documents transactionnels	**Passable** La capacité limitée du GSM permet seulement d"archiver les documents transactionnels	**Passable** La base GSM ne sauvegarde que les documents ayant rappor aux transactions.	**Très bon** Possibilité d' intégration d'un système distinct de gestion des documents	**Très bon** Adoption plus facile d'un produit intégré avec toutes les options offerts par fournisseur de PGI
13	**Effet perturbateur de l'implémentation** 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.	**Passable** L'implémentation de tout PGI peut être très perturbatrice	**Passable** L'implémentation de tout PGI peut être très perturbatrice	**Passable** L'implémentation de tout PGI peut être très perturbatrice	**Bon** Les non PGI sont aussi perturbateurs mais plus propices à la mitigation	**Passable** L'implémentation de tout PGI peut être très perturbatrice
14	**Soutien d'IPSAS (et crédibilité et accréditation)** 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'implémen	**Très bon** Les commissaires aux comptes connaissent les principaux progiciels commerciaux	**Très bon** Les commissaires aux comptes connaissent les principaux progiciels commerciaux	**Très bon** Les commissaires aux comptes connaissent les principaux progiciels commerciaux	**Très bon** Les systèmes internes peuvent résister à un examen minutieux d'audit	**Très bon** Les commissaires aux comptes connaissent les principaux progiciels commerciaux
15	**Disponibilité du savoir institutionnel** La capacité à gérer le système existant et le savoir institutionnel aura un impact sur le bon fonctionnement du système lors de son adoption.	**Bon** La connaissance du GSM par le BSP est limitée mais l'OMS peut être mise à profit	**Bon** La connaissance du GSM par le BSP est limitée mais l'OMS peut être mise à profit	**Bon** La connaissance du GSM par le BSP est limitée mais l'OMS peut être mise à profit	**Très bon** Les connaissances sont disponibles et essentielles au succès	**Passable** Les connaissances aideront a configurer le PGI mais la familiarité avec le PGI est limitée

Appendice A - Comparaison des avantages et des inconvénients (*suite*)

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

Appendice B - Comparaison des coûts

Tableau: Estimation des coûts de mise en œuvre en une fois

Catégorie de coût	**Option 1a** GSM en tant que Bureau régional ou comme l'ONUSIDA	**Option 1b** GSM dans la même Instance, mais Différente Unité opérationnelle	**Option 1c** GSM dans un Séparé différente	**Option 2** Modèle actuel (Logiciel fait maison)	**Option 3** ERP de base
Mise en œuvre					
Coûts de mise en œuvre générale	4,29	10,57	17,04	25,04	15,45
Sous-total	*4,29*	*10,57*	*17,04*	*25,04*	*15,45*
Infrastructure					
Licence du logiciel initial	0,50	0,50	0,50	3,60	2,50
Coûts d'infrastructure générale	2,00	2,71	2,71	2,71	2,38
Sous-total	*2,50*	*3,21*	*3,21*	*6,31*	*4,88*
TOTAL	**6.79**	**13,78**	**20,25**	**31,35**	**20,33**

NOTES: o Tous les chiffres sont en millions de dollars par an.

o L'estimation globale de mise en œuvre comprend des valeurs pour: la planification, la due diligence, les besoins, la configuration, les rapports, les interfaces, la conversion de données, les extensions et modifications, la Langue, les tests, la formation, le déploiement, la gestion du projet et la gestion du changement. la conversion de données, les extensions et modifications, la Langue, les tests, la formation, le déploiement, la gestion du projet et la gestion du changement.

Tableau: Estimation des coûts opérationnels annuels récurrents

Catégorie de coût	Option 1a	Option 1b	Option 1c	Option 2	Option 3
Coûts récurrents					
Licences des logiciels	0,10	0,10	0,10	0,72	0,50
Frais d'hébergement et de matériel	0,00	0,00	0,80	0,80	0,80
Support à long terme	0,00	0,00	3,41	5,00	3,16
Partage des opérations GSM par l'OPS	3,71	3,71	N / A	N / A	N / A
TOTAL	3,81	**3,81**	**4,31**	**6,52**	**4,46**

NOTE: L'estimation de la part des opérations de GSMde l'OPS attend clarification de la part de l'OMS mais elle est actuellement basée sur 1/6 du total estimé coût total du soutien au GSM età la CGC,

Tableau: Estimation des coûts de mise à niveau GSM

Catégorie de coût	Option 1a	Option 1b	Option 1c	Option 2	Option 3
Mise à jour du GSM vers Oracle R12					
Coûts de mise à niveau ou part des coûts (4 e année seulement)	3.14	3.14	22.00	N / A	N / A
TOTAL	3.14	3.14	22.00	N / A	N / A

NOTES: L'OMS indique qu'elle pourrait être en mesure d' assumer les coûts de mise à jour pour le GSM (Options 1a et 1b). Cependant, une clarification est attendue de la part de l'OMS.

Appendice C - Analyse des risques pour les options 1a, 1c et 3 (échelle de risque de 0 à 4)

		Facteurs PMIS et description des risques	Options			Echelle à 5 niveaux		
Nombre	**Poids** (Echelle à 5 nvx)		**1a)**	**1c)**	**3**	**1c)**	**1c)**	**3**
1	**5**	**Gouvernance de l'OPS** Le risque que le BSP ne puisse pas mettre en œuvre un mandat reçu des Organes directeurs de l'OPS.	**4**	**0**	**0**	**20**	**0**	**0**
2	**5**	**Indépendance de l'OPS** Le risque que l'option limite la flexibilité administrative et de gestion du BSP dans l'exécution des décisions afin de mieux accomplir sa mission.	**4**	**0**	**0**	**20**	**0**	**0**
3	**3**	**Simplification des processus opérationnels** Le risque que l'option limite la capacité du BSP à simplifier ses processus opérationnels actuels.	**4**	**3**	**1**	**12**	**9**	**3**
4	**3**	**Innovation** Le risque que l'option limite la capacité du BSP à innover par rapport à son modèle organisationnel (règles et règlements de l'OPS et, modèles de gestion et organisationnels et cadre stratégique).	**4**	**3**	**2**	**12**	**9**	**6**
5	**4**	**Mises à jour de logiciels** Le risque que le logiciel doive être mis à niveau à court terme, conduisant à l'interruption des processus opérationnels quotidiens de l'Organisation et avec des frais supplémentaires.	**4**	**4**	**1**	**16**	**16**	**4**
6	**3**	**Logiciel avec les extensions minimum** La mise en place d'un système avec trop de modifications augmentera le risque d'une augmentation des coûts actuels et futurs des efforts de mise à jour.	**4**	**4**	**2**	**12**	**12**	**6**

		Facteurs PMIS et description des risques	Options			Echelle à 5 niveaux		
7	4	**Logiciel de base des Nations Unies** Le risque d'ajouter des personnalisations pour répondre aux exigences des Nations Unies en particulier.	4	4	1	16	16	4
8	1	**Support technique de l'OMS** Le risque lié à l'absence de soutien technique de l'OMS.	1	4	4	1	4	4
9	3	**Optimisation du travail de l'OMS** Le risque associé au fait de ne pas être en mesure de compter ou s'appuyer sur les analyses existantes et autres travaux en cours d'exécution de l'OMS.	1	1	3	3	3	9
10	4	**Le partage des fonctions communes** Le risque que l'OPS puisse perdre le contrôle des principaux processus administratifs dans les zones où l'OMS a recommandé le partage en GSM, (Finances/Gestion de la trésorerie, comptes clients, comptes fournisseurs, immobilisations, achats, ressources humaines et paie).	4	0	0	16	0	0
11	3	**Centre mondial de services partagés** Le risque que le travail de l'OPS puisse être négativement influencé suite au glissement vers un modèle de prestation de services partagés en même temps qu'un nouveau système est introduit, et que l'aide d'un centre de services partagés en dehors de la région des Amériques puisse réduire la qualité du service à l'OPS et à ses bureaux de pays, en raison de la charge de travail, du fuseau horaire et de problèmes linguistiques.	4	2	0	12	6	0
12	5	**Système intégré** Le risque que l'OPS ne sache pas atteindre un niveau optimal d'intégration et d'interopérabilité entre les fonctions de l'entreprise pour soutenir son travail.	1	1	1	5	5	5
13	4	**Maintien des opérations actuelles de l'OPS** Le risque que les processus opérationnels clés ne soient pas correctement pris en charge, en particulier dans les bureaux de pays.	4	2	1	16	8	4

		Facteurs PMIS et description des risques	Options			Echelle à 5 niveaux		
14	4	**Coût de mise en œuvre** Le risque de ne pas être en mesure de compléter l'effort de modernisation en raison d'un manque de ressources suffisantes (plus le prix est élevé, plus le risque l'est également).	1	3	3	4	12	12
15	3	**Coût des opérations en cours** Le risque que, en raison des opérations en cours deviendrait une dépense obligatoire, un dépassement inattendu des dépenses récurrentes pourrait nuire à la coopération technique.	2	3	3	6	9	9
16	4	**Coût de mise à jour du logiciel dans les dix prochaines années** Le risque que l'OPS ne soit pas en mesure de financer une mise à jour nécessaire et qu'elle soit forcée de continuer à utiliser un système qui est devenue obsolète.	1	4	0	4	16	0
		TOTAL	47	38	22	175	125	66
		Résultat normalisé (escale de 0 à 1)				0,75	0,54	0,28

Appendice D : Statut légal de l'Organisation panaméricaine de la Santé

L'Organisation panamérciane de la Santé (« OPS » ou « l'Organisation ») est une organisation internationale publique dont les racines remontent au début du siècle dernier. Créée en 1902 comme un bureau de mise en quarantaine et de surveillance de la santé internationale au sein de l'Union panaméricaine, l'Organisation a obtenu le statut indépendant d'Organisation sanitaire panaméricaine créé en vertu du Code sanitaire panaméricain. (le traité signé à La Havane le 14 Novembre 1924 est entré en vigueur le 26 Juin 1925, 44 Stat. 2031; TS 714, 2 Bevans 483; 83 LNTS 43). Depuis cette époque, l'adhésion à l'Organisation s'est élargie pour inclure tous les pays indépendants de l'hémisphère occidental, aujourd'hui trente-cinq pays, ainsi que trois Etats européens ayant des responsabilités pour les territoires dans l'hémisphère.

Avec l'emphase d'après-guerre pour les organisations internationales, l'Union panaméricaine a été transformée en Organisation des États américains. (OEA) (Charte de l'Organisation des États américains signée à Bogota le 30 avril 1948 et entrée en vigueur le 13 décembre 1951, 2 UST 2394; TIAS 2361, 119 UNTS 3.)

Après la création de l'Organisation des Nations Unies (« ONU »), l'Organisation mondiale de la Santé (« OMS ») a été créé en 1948 en tant qu'institution spécialisée de l'ONU (Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé établie à New York le 22 juillet 1946; entrée en vigueur le 7 avril 1948, pour les Etats-Unis, le 21 juin 1948, 62 Stat 2679.; TIAS 1808; 4 Bevans 119; 14 UNTS 185.) L'article 54 de la Constitution de l'OMS prévoit que l'Organisation sanitaire panaméricaine mise en place depuis 1924 (rebaptisée par la suite OPS) servirait en tant que Bureau régional de l'OMS pour les Amériques. Étant donné le statut indépendant de l'OPS, un accord avec l'OMS a été nécessaire afin d'établir les modalités d'un tel arrangement (signé le 24 mai 1949, approuvé par la deuxième Assemblée mondiale de la Santé le 24 mai 1949, avec effet à partir du 1er juillet 1949).

En même temps, l'Organisation des États américains a confirmé l'OPS en tant que son organisme spécialisé pour la santé dans le système interaméricain, en vertu du Chapitre XV de la Charte de l'OEA. L'OPS et l'OEA ont signé un accord à cet effet le 23 mai 1950. L'OPS elle-même a adopté une nouvelle Constitution en 1947 et, afin de refléter les besoins accrus de la santé publique, a changé son nom d'Organisation sanitaire à Organisation de la Santé en 1958.

En tant qu'organisation internationale publique créée par un traité et composée d'États membres, l'OPS est une entité indépendante établie en vertu du droit international, sous réserve du droit international. Elle jouit de privilèges internationaux, exemptions et immunités en vertu du droit international coutumier et tel que défini par le traité et dans les législations nationales de ses États Membres. Ces privilèges, exemptions et immunités sont accordés en raison du caractère exclusivement public et international de l'Organisation, de son personnel, fonds, locaux et de ses activités.

D'après sa Constitution, l'OPS est comprise des organes suivants : 1) la Conférence sanitaire panaméricaine (« Conférence ») ; 2) le Conseil directeur ; 3) le Comité exécutif ; et 4) le Bureau sanitaire panaméricain (« Bureau » ou « Secrétariat »). La Conférence est l'autorité gouvernante suprême de l'Organisation. Elle se réunit tous les cinq ans et délègue son autorité au Conseil directeur entre deux réunions de la Conférence. Comme résultat, la Conférence/Conseil directeur est la seule instance responsable de l'établissement de la politique de l'Organisation, y compris d'ordre financier ou administratif, ainsi que les priorités techniques et les mandats. Aucune autre instance, entité, système ou procédure peut usurper l'autorité qui est propre à la Conférence/Conseil directeur d'après la Constitution de l'OPS. Le Directeur du Bureau est responsable de la mise en œuvre des politiques et mandats.

ANISATION PANAMERICAINE DE LA SANTE
u sanitaire panaméricain, Bureau régional de l'
ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTE

FORMULAIRE ANALYTIQUE VISANT A LIER UN POINT DE L'ORDRE DU JOUR AUX DOMAINES DE L'ORGANISATION

1. Point de l'ordre du jour

4.3 Modernisation du Système d'information pour la gestion du BSP

2. Unité responsable :

PBR

3. Fonctionnaire chargé de la préparation :

Tim Brown

4. Liste des centres collaborateurs et des institutions nationales liées à ce point de l'ordre du jour :

Ne s'applique pas

5. Lien entre ce point de l'ordre du jour et le Programme d'action sanitaire pour les Amériques 2008-2017 :

La modernisation du système d'information pour la gestion du BSP facilitera l'ensemble de la coopération technique dans les Amériques et constituera un soutien inestimable au Programme de santé pour les Amériques.

6. Lien entre le point de l'ordre du jour et le Plan stratégique 2008-2012 :

La modernisation du système d'information pour la gestion du BSP soutiendra tous les domaines du Plan stratégique, y compris l'intégration continue de la planification stratégique et opérationnelle. Cette modernisation aidera plus précisément l'OPS/OMS à progresser et à se maintenir en tant qu'organisation souple et évolutive, lui permettant de s'acquitter de son mandat de la manière la plus efficace et efficiente possible.

7. Meilleures pratiques appliquées dans ce domaine et exemples tirés des pays de la Région des Amériques :

L'Union internationale des télécommunications (UIT), dont le siège se trouve à Genève, est un bon exemple. Ses activités sont mondiales. L'UIT a adopté avec succès un système de base ERP qui utilise un minimum d'extensions. Ses pré-requis pour le succès ont été un calendrier accéléré et sa conformité aux capacités de base.

8. Incidences budgétaires du point de l'ordre du jour en question :

Des fonds du compte de dépôt, ainsi que des fonds d'une redevance d'occupation des postes (POC) ou d'un effort de mobilisation des ressources seront nécessaires. Actuellement, le coût de mise en œuvre totale est estimé à un peu plus de 20 M de dollars pour l'option recommandée. Les coûts récurrents seront inférieurs à un million de dollars au coût annuel du système actuel.

ORGANISATION PANAMÉRICAINE DE LA SANTÉ
ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ

50e CONSEIL DIRECTEUR
62e SESSION DU COMITE REGIONAL

Washington, D.C., ÉU, du 27 septembre au 1er octobre 2010

CD50/7 (Fr.)
Annexe F
ORIGINAL : ANGLAIS

PROJET DE RÉSOLUTION

MODERNISATION DU SYSTÈME D'INFORMATION POUR LA GESTION DU BSP

LE 50e CONSEIL DIRECTEUR,

Ayant revu le rapport de la Directrice, *Modernisation du système d'information pour la gestion du BSP* (Document CD50/7) ;

Observant que le Bureau sanitaire panaméricain (BSP) profitera grandement de la modernisation de son système d'information pour la gestion ;

Tenant compte du travail du Comité du système d'information pour la gestion du BSP, qui a préparé les Principes directeurs qui ébauchent le contexte et les buts de la modernisation et qui a analysé et documenté pour la première fois les processus opérationnels de l'Organisation, travail aboutissant déjà à un certain nombre d'améliorations, et qui a cerné, analysé et expliqué les diverses options de modernisation dont les avantages, les inconvénients et les coûts estimés ;

Reconnaissant les avantages que le BSP a déjà obtenus de l'analyse de ses processus opérationnels et les gains d'efficacité ainsi réalisés ;

Sachant qu'il existe des conditions essentielles qui influencent fortement l'évaluation des options, demandant notamment que soit envisagé le statut juridique séparé de l'OPS par rapport à l'OMS afin de s'assurer que l'autorité des Organes

directeurs de l'OPS ne soit pas compromise par la modernisation du système et que les niveaux de services aux États membres de l'OPS soient maintenus ou améliorés ;

Reconnaissant que la mise en œuvre du Progiciel de gestion intégrée (PGI) obtiendra le degré souhaité de modernisation, traitera des questions de gouvernance de l'OPS se rapportant à la modernisation du système, sera d'un coût relativement faible et représentera la meilleure option pour aligner les processus opérationnels du BSP sur les meilleures pratiques disponibles dans le logiciel, améliorant ainsi les niveaux de services pour les États membres de l'OPS,

DÉCIDE :

1. D'avaliser la modernisation du système d'information pour la gestion du BSP.

2. D'approuver les Principes directeurs pour la modernisation.

3. D'approuver la modernisation par le biais d'un logiciel ERP commercial auquel le BSP pourra intégrer un minimum de modifications et adaptations, tel que la Solution ERP Baseline, présentée par le Bureau en tant qu'Option 3 dans le Document CD50/7.

4. D'approuver l'utilisation de la somme de 10 millions de dollars du compte de dépôt pour cette modernisation.

5. De demander que la Directrice commence les préparations détaillées du projet, étudie les sources additionnelles possibles de financement et fasse le compte rendu des progrès au Conseil directeur en 2011.

ORGANISATION PANAMERICAINE DE LA SANTE
Bureau sanitaire panaméricain, Bureau régional de l'

ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTE

Rapport sur les incidences administratives et financières qu'auront pour le Secrétariat le projet de résolution

CD50/7(Fr.)
Annexe G

1. Point de l'ordre du jour :
4.3 Modernisation du Système d'information pour la gestion du BSP

2. Lien avec le Budget du programme 20 10-2011 :

(a) Espace de travail :
16.04 Stratégies de gestion des systèmes d'information, théorie et pratique
16.06 Le BSP est renforcé par les réformes de développement institutionnel et organisationnel

(b) Résultat escompté :
PBR.S16.04 Stratégies du système d'information pour la gestion, théorie et pratique

3. Incidences budgétaires

(a) Coût estimatif total de la mise en œuvre de la résolution sur toute sa durée (à US $10 000 près, activités et personnel compris) :
Coûts externes : 20,3 millions de dollars
Coûts internes : 8,1 millions de dollars

(b) Coût estimatif pour l'exercice 2012-2013 (à US $10 000 près, activités et personnel compris) :
Environ : 15,2 millions de dollars
Coûts internes : 6,1 millions de dollars

(c) Sur le coût estimatif indiqué au point (*b*),, quel montant peut être inclus dans les activités programmées existantes ? :
0.0 dollars

4. Incidences administratives

(a) Indiquer les niveaux de l'Organisation où les activités seront exécutées :
Tous les niveaux.

(b) besoins supplémentaires de dotations en personnel (indiquer le personnel supplémentaire à plein temps nécessaire, en précisant les qualifications requises) :
Une dotation supplémentaire sera nécessaire et elle est incluse dans l'estimation des coûts ci-dessus. Les niveaux de compétence nécessaires mettra l'accent sur la connaissance des processus opérationnels et sur le logiciel spécifique sélectionné.

(c) calendriers (indiquer des calendriers approximatifs pour la mise en œuvre et l'évaluation) :
De janvier 2011 à juin 2012 - Projet de planification préalable, appel d'offre et simplification des processus opérationnels
De juin 2012 à juin 2013 - Mise en œuvre des nouveaux modules de Ressources humaines et de gestion de programmes
De juin 2013 à décembre 2013 - Préparation de la nouvelles période de planification à partir de janvier 2014
De juin 2013 à juin 2014 - Mise en œuvre des nouveaux modules de financement, de paie et d'achats