



Assemblée générale

Distr. générale
12 mai 2006
Français
Original: anglais

Soixantième session

Points 46, 118, 120, 122, 124, 128, 129 et 136
de l'ordre du jour

**Application et suivi intégrés et coordonnés
des textes issus des grandes conférences
et réunions au sommet organisés
par les Nations Unies dans les domaines
économique et social et dans les domaines connexes**

**Réforme de l'Organisation des Nations Unies :
mesures et propositions**

**Suite donnée aux textes issus
du Sommet du Millénaire**

**Examen de l'efficacité du fonctionnement
administratif et financier de l'Organisation
des Nations Unies**

Budget-programme de l'exercice biennal 2006-2007

**Barème des quotes-parts pour la répartition
des dépenses de l'Organisation des Nations Unies**

Gestion des ressources humaines

**Aspects administratifs et budgétaires
du financement des opérations de maintien
de la paix des Nations Unies**

**Investir dans l'Organisation des Nations Unies
pour lui donner les moyens de sa vocation mondiale :
rapport détaillé**

Rapport du Secrétaire général

Additif

Investir dans l'informatique et la télématique



Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1–3	3
II. Directeur général de l’informatique	4–15	3
A. Projet de dispositif d’informatique et de télématique	8–10	4
B. Responsabilités du Directeur général de l’informatique	11	5
C. Profil du DGI	12–13	5
D. Conclusions et recommandations	14–15	6
III. Moderniser les systèmes informatiques et télématiques dans tout le Secrétariat . .	16–79	6
A. Contexte général	19–27	7
1. Durée de vie utile du Système intégré de gestion	20–23	7
2. Stratégie informatique et télématique	24–25	8
3. L’ambition du Secrétaire général	26–27	9
B. Rappel des investissements déjà consacrés à l’informatique et à la télématique	28–32	9
C. Bilan de l’expérience acquise	33–36	11
D. L’expérience récente des organismes des Nations Unies	37–38	13
E. Justification du changement	39–52	14
1. L’évolution des besoins de l’ONU	42–45	15
2. Appui aux missions et opérations de maintien de la paix	46–48	16
3. Limitation des risques	49–52	16
F. Décloisonner les sources d’information pour rendre les décisions pleinement transparentes	53–59	17
1. Gestion des ressources	54–55	18
2. Gestion de l’information	56–59	18
G. La voie à suivre	60–79	19
1. Projet pilote	61–62	19
2. Analyse des lacunes du SIG	63–65	20
3. Analyse détaillée des coûts	66–69	20
4. Plan d’exécution	70–73	23
5. Calendrier d’exécution	74–76	24
6. Plan de transition	77	25
7. Préparatifs	78	25
8. Conclusions et recommandations	79	26
IV. Décisions attendues de l’Assemblée générale	80	26

I. Introduction

1. Les propositions 8, 9 et 10 du rapport du Secrétaire général intitulé « Investir dans l'Organisation des Nations Unies pour lui donner les moyens de sa vocation mondiale » (A/60/692 et Corr.1) comportaient les deux éléments suivants au chapitre de l'investissement dans l'informatique et la télématique :

« 8. Il conviendrait de créer un poste de haut responsable de l'informatique et de la télématique dont le titulaire, ayant rang de sous-secrétaire général, serait chargé de superviser l'élaboration et l'application d'une véritable stratégie de gestion de l'information;

9-10. Il conviendrait d'entreprendre d'urgence la modernisation des systèmes informatiques et télématiques employés à l'échelle du Secrétariat. »

Ces deux éléments sont considérés comme indispensables si l'on veut bâtir un Secrétariat pleinement équipé pour atteindre les objectifs de la transparence et d'une responsabilisation totale vis-à-vis de l'Assemblée générale.

2. Le présent additif est présenté pour donner suite au premier paragraphe de la section IV de sa résolution 60/260 du 8 mai 2006, où l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter un rapport détaillé portant sur les éléments a) à g) y énumérés, en tenant compte du statut intergouvernemental et du caractère international qui font la particularité de l'ONU ainsi que des dispositions de ses résolutions antérieures.

3. Le présent additif répond à cette demande de l'Assemblée en développant les propositions 8, 9 et 10 du rapport susmentionné du Secrétaire général. Il a été élaboré en tenant dûment compte des indications fournies par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans la section III.C de son rapport sur celui du Secrétaire général (A/60/735 et Corr.1), sachant que l'Assemblée avait pris note de ce rapport.

II. Directeur général de l'informatique

4. Le Secrétaire général a demandé (proposition 8 de son rapport) que l'Assemblée générale reprenne l'examen de la question de la création, dès que possible, d'un poste de haut responsable de l'informatique et de la télématique ayant rang de sous-secrétaire général et chargé de superviser l'élaboration et l'application d'une véritable stratégie de gestion de l'information pour l'ensemble du Secrétariat.

5. Une grosse organisation aux activités complexes et éparpillées dans le monde a besoin d'avoir une direction capable de faire évoluer et de gérer ses moyens informatiques et télématiques et de veiller à ce que les investissements et les ressources y consacrés soient appropriés aux fins de l'exécution de son mandat et de ses programmes.

6. Les modèles de gouvernance en matière d'informatique et de télématique dans les secteurs public et privé sont très divers. Ils sont souvent le reflet des modèles de gestion en général et de la mentalité de l'organisation où ils sont appliqués. La taille et la complexité d'une organisation ont aussi une incidence déterminante sur le niveau de centralisation ou de délégation de pouvoir qui convient au fonctionnement de sa hiérarchie, mais la plupart des organisations modernes utilisant beaucoup

d'information consacrent l'importance stratégique de l'informatique et de la télématique en créant la fonction de haut responsable en la matière. Les connaissances techniques et la circulation de l'information faisant maintenant partie intégrante de la plupart des systèmes de gestion, il est important que le plus haut responsable en matière d'informatique et de télématique participe à la prise des décisions stratégiques.

7. L'Assemblée générale et le Comité consultatif ont tous les deux constaté qu'il fallait créer un poste de haut niveau dont le titulaire dirigerait les activités concernant l'informatique et la télématique du Secrétariat dans le monde entier, et le Comité consultatif s'en est déclaré partisan dans plusieurs rapports, dont le plus récent est son premier rapport sur le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2006-2007 (voir A/60/7, par. 112, VIII.42 et VIII.47), où il a écrit :

« VIII.47 Le Comité consultatif est convaincu que, dans l'intérêt de l'Organisation, il faut centraliser davantage la gestion des projets et la direction des activités dans le domaine de l'informatique et de la télématique. Le Comité demande au Secrétaire général de passer en revue toutes les solutions qui permettraient d'améliorer la gouvernance dans le domaine de l'informatique et de la télématique, y compris la possibilité de confier à une seule unité administrative la responsabilité de diriger et de gérer pour l'ensemble du Secrétariat les activités et opérations relevant de ce domaine. Il réaffirme aussi que vu l'importance des ressources que l'Organisation consacre à l'informatique et à la télématique, la création d'un poste de haut niveau de responsable de l'informatique se justifie; le titulaire de ce poste serait chargé de définir la stratégie du Secrétariat en matière d'informatique et de télématique, l'architecture informatique et télématique la plus appropriée à la mise en œuvre de cette stratégie et les procédures opérationnelles à suivre; il devrait s'agir d'un expert alliant une vaste expérience technique à des connaissances approfondies et ayant une aptitude confirmée à gérer et diriger (voir A/58/7, par. 126). »

A. Projet de dispositif d'informatique et de télématique

8. Vu la multidisciplinarité de l'ONU, son état de dispersion sur le plan géographique et la complexité de son appareil de direction, ce qui est proposé pour l'informatique et la télématique est inspiré par ce qu'on rencontre dans de nombreuses grandes organisations internationales dont les activités dans ces domaines sont importantes et complexes, par exemple la Banque mondiale, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Programme alimentaire mondial (PAM).

9. Le Directeur général de l'informatique (DGI) serait chargé d'élaborer une stratégie générale en matière de technologies de l'information et des communications et d'en diriger la mise en œuvre. Son poste aurait suffisamment de poids pour lui permettre de gérer effectivement, directement ou par voie de délégation, toutes les activités du Secrétariat dans le domaine de l'informatique et de la télématique, aussi bien au Siège que dans les bureaux hors Siège et ailleurs, y compris dans toutes les missions de maintien de la paix et toutes les missions spéciales.

10. Armé d'une vision à long terme, de qualités de chef et de sa compétence technique, le DGI serait responsable au premier chef de la gestion de l'information et de la télématique, mais le pouvoir de décision en la matière ne serait pas concentré exclusivement entre ses mains. Les décisions seraient le résultat d'un processus faisant intervenir les deux comités suivants :

a) Un **Comité de direction** composé des chefs de département et de bureaux hors Siège, qui étudierait tout projet d'investissement de quelque envergure dans le domaine de l'informatique ou de la télématique. Membre de ce Comité, le DGI lui présenterait les projets d'investissement qu'il aurait élaborés;

b) Un **Comité de stratégie technologique**, présidé par le DGI et composé de spécialistes des technologies et de la gestion de l'information nommés par lui, qui serait le centre de réflexion de l'Organisation en la matière. C'est là que seraient prises, sous la houlette du DGI, toutes les grandes décisions concernant les orientations techniques. Y siègeraient notamment des gestionnaires de progiciels de gestion intégrés et de systèmes de gestion du savoir, des directeurs opérationnels et des responsables de la sécurité de l'information et des télécommunications, en poste au Siège ou ailleurs. Une aide extérieure serait demandée périodiquement aux autres organismes des Nations Unies et à des consultants en recherche et autres spécialistes, qui participeraient aux travaux du Comité en tant qu'invités. Ce serait pour le Comité une occasion d'entendre parler d'expériences en cours dans le système et d'être renseigné sur les tendances du marché de la technologie.

B. Responsabilités du Directeur général de l'informatique

11. Le Directeur général de l'informatique devrait rendre compte au Secrétaire général adjoint à la gestion, et ses responsabilités seraient les suivantes :

a) Élaborer, gérer et surveiller la mise en œuvre de plans informatiques pour l'ONU approuvés par le Comité de gestion;

b) Conduire l'élaboration d'une stratégie de gestion de l'information pour le Secrétariat, y compris les bureaux extérieurs et toutes les missions hors Siège;

c) Publier les politiques et les normes relatives aux techniques de l'information;

d) Diriger les travaux du Comité de gestion;

e) Coordonner et superviser, en déléguant comme il convient, les activités d'information et de télématique menées dans tous les bureaux du Secrétariat;

f) Donner des avis au Comité de gestion sur les questions techniques, en sa qualité de membre du Comité.

C. Profil du DGI

12. Comme l'a déjà recommandé le Comité consultatif, le DGI devrait être extrêmement expérimenté sur le plan technique et posséder des compétences d'expert de haut niveau, ainsi que des capacités avérées d'administrateur et de chef; il faudrait qu'il dispose des atouts suivants :

- a) Avoir fait ses preuves dans la gestion courante des services informatiques d'une grosse organisation internationale;
- b) Avoir fait ses preuves dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie d'informatique et de télématique dans une grosse organisation internationale;
- c) Pouvoir justifier d'une expérience réussie de l'exploitation d'un système partagé complexe et de grosse dimension;
- d) Avoir une idée claire des besoins d'une grosse organisation internationale multidisciplinaire sur le plan de la gestion de l'information et des technologies.

13. Une fois que le poste de Directeur général de l'informatique aura été créé, son titulaire devra définir les stratégies voulues, ainsi que la structure du Bureau de l'informatique et de la télématique au sein du Département de la gestion. La composition et l'organigramme du nouveau bureau ne pourraient donc être fixés qu'après la nomination de son chef, afin de bénéficier de ses lumières et de son expérience et de s'inscrire dans sa stratégie. Un rapport sur la question devrait être présenté à l'Assemblée générale à la première partie de la reprise de la soixante et unième session.

D. Conclusions et recommandations

14. Vu l'ampleur des ressources que l'Organisation consacre aux technologies de l'information et des communications, il est aussi urgent qu'indispensable de créer un poste de directeur général de l'informatique (voir le paragraphe 112 du document A/60/7, par. 112).

15. Il est donc demandé à l'Assemblée générale d'approuver la création, au rang de sous-secrétaire général, d'un poste de directeur général de l'informatique et l'inscription au budget-programme de l'exercice biennal 2006-2007 d'un montant total de 335 500 dollars, dont 145 600 dollars au chapitre 28A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion), 166 000 au chapitre 28D (Bureau des services centraux d'appui) pour la mise à disposition de bureaux et de services connexes, et 23 900 dollars au chapitre 35 (Contributions du personnel), ce dernier montant étant contrebalancé par un montant égal à inscrire au chapitre premier des recettes (Recettes provenant des contributions du personnel).

III. Moderniser les systèmes informatiques et télématiques dans tout le Secrétariat

16. Dans son rapport (A/60/692 et Corr.1), le Secrétaire général a fait deux propositions (propositions 9 et 10) qui mettent l'accent sur la nécessité de moderniser d'urgence les systèmes informatiques et télématiques dans tout le Secrétariat.

17. Au paragraphe 1 de la section IV de sa résolution 60/260, l'Assemblée générale a demandé au Secrétaire général de lui présenter un rapport détaillé renfermant : a) des renseignements sur les propositions de réforme précédemment approuvées, avec un rappel des résolutions et décisions pertinentes de l'Assemblée générale, et une évaluation des retombées de ces réformes et de la façon dont elles

s'articulent avec les propositions qu'il avance dans son rapport; b) des renseignements sur les incidences financières et administratives de ces propositions; c) une évaluation des investissements déjà consacrés à l'informatique et à la télématique et un bilan de l'expérience qu'ils ont permis d'acquérir; et d) des précisions quant au délai dans lequel le système proposé serait mis en place et aux mesures qui seraient prises pour que le système actuel continue de fonctionner pendant la période de transition.

18. Afin d'établir le rapport détaillé que lui a demandé l'Assemblée générale, le Secrétaire général a ordonné la réalisation d'une étude approfondie dans laquelle le Secrétariat fournira des informations détaillées sur les coûts et sur le calendrier d'exécution envisagé, pour examen par l'Assemblée générale à sa soixante et unième session. Le présent rapport rend compte des premiers résultats de cette étude et présente les grandes lignes d'un plan d'investissement dans le domaine de l'informatique et de la télématique. Le rapport est organisé de manière à indiquer clairement comment le Secrétaire général entend procéder pour réaliser son ambition, qui est de permettre au Secrétariat dans son ensemble d'exploiter au maximum et au moindre coût le potentiel de l'informatique et de la télématique.

A. Contexte général

19. Le présent rapport, à la charnière de deux époques de l'évolution technologique de l'Organisation, un passé marqué par des progrès, notables, mais aussi pour un certain nombre de problèmes, et un avenir riche de possibilités et perfectionnements nouveaux, propose ce qui devrait être logiquement la prochaine étape : donner au Secrétariat les moyens d'exploiter au mieux le potentiel de l'informatique et de la télématique, et mettre ainsi des outils d'analyse plus perfectionnés et plus puissants au service de l'Organisation. En ce moment décisif, il est indispensable de faire le point, de bien cerner les problèmes et de réfléchir aux buts à atteindre. C'est sur ce travail de retour sur le passé et de réflexion que reposent les propositions formulées plus loin quant à la voie que doit suivre le Secrétariat en matière informatique et télématique.

1. Durée de vie utile du Système intégré de gestion

20. Depuis plus de 15 ans, le Secrétariat utilise essentiellement des systèmes informatiques « maison » dont la pièce maîtresse est le Système intégré de gestion (SIG). L'idée de créer le SIG s'est fait jour au milieu des années 80 avec la prise de conscience que les systèmes administratifs et systèmes de gestion alors en place, largement manuels, ne répondaient plus aux besoins de l'Organisation. Pour remplacer ces systèmes compartimentés, démodés, trop lents et ne permettant pas de traiter la totalité des données, il fallait à l'Organisation un système nouveau propre à accroître l'efficacité et la productivité.

21. C'est ainsi que l'Assemblée générale, dans la section XII de sa résolution 43/217 du 21 décembre 1988, a approuvé le projet de création du SIG. Il s'agissait de concevoir et mettre en place un système intégré permettant d'informatiser les opérations administratives dans tous les lieux d'affectation. À l'époque où le SIG a été conçu, il n'existait pas sur le marché de progiciel de gestion intégré (PGI) qui puisse répondre à tous les besoins de l'Organisation dans les secteurs qu'elle voulait informatiser. Il n'y avait donc pas d'autre choix que de doter l'Organisation d'un

système sur mesure. Jusqu'à ces dernières années, le SIG répondait à la majeure partie des besoins de l'Organisation, et il est permis d'affirmer que l'investissement qui y a été consacré s'est révélé rentable et que le système est maintenant pleinement amorti.

22. Le relèvement du niveau des compétences informatiques dans tous les départements utilisateurs, la remise en ordre de la comptabilité, la standardisation des contrôles internes et l'application plus rigoureuse de ceux-ci, ainsi que la rationalisation et la standardisation des méthodes et opérations sont parmi les retombées positives de l'investissement consacré au SIG. Pour que ces progrès se poursuivent, il importe d'exercer un suivi constant afin de déterminer si les caractéristiques techniques et fonctionnelles du système continuent de répondre aux besoins de l'Organisation et résistent à l'obsolescence. Alors que voici 15 ans, le marché n'offrait aucun progiciel de gestion intégré ayant la maturité technologique voulue, la situation est aujourd'hui tout autre, et il est temps, pour ne pas compromettre les avantages acquis grâce au SIG, de prévoir le passage à une solution technologique de la prochaine génération.

23. Le présent rapport met en évidence certains des principaux facteurs internes et externes qui ont déterminé l'évolution de l'Organisation et de ses besoins, évolution dont procède la nécessité de moderniser d'urgence les systèmes informatiques et télématiques dans l'ensemble du Secrétariat, en en développant les fonctions et en adoptant des solutions techniques plus avancées.

2. Stratégie informatique et télématique

24. En 2002, dans son programme de réformes [voir « Renforcer l'ONU : un programme pour aller plus loin dans le changement » (A/57/387 et Corr.1)], le Secrétaire général a présenté la stratégie informatique et télématique actuellement en vigueur (voir A/57/620). Cette stratégie, qui définit un cadre de gouvernance et les principes sur lesquels doit reposer la prestation des services informatiques et télématiques, sous-tend les principales décisions qui ont été prises dans le domaine informatique et a favorisé la standardisation des achats de matériel informatique et télématique et de logiciels. Ce sont là certes des progrès notables, mais l'application de la stratégie s'est forcément ressentie de la conjoncture économique de l'époque, et en particulier subi le contrecoup de la contraction des investissements technologiques qui a suivi le dégonflage de la « bulle technologique » des années 1999-2000 et les préparatifs fébriles destinés à adapter les systèmes informatiques au changement de millénaire. En 2001, toutes les institutions publiques et entreprises privées, petites ou grandes, évitaient ou remettaient à plus tard les investissements informatiques pour autant qu'elles le pouvaient.

25. Avec le recul du temps, et si l'on considère la mutation qu'a subie le marché des progiciels de gestion intégrés en une période d'hypercroissance et d'évolution technologique rapide, il apparaît que cette contraction des investissements procédait d'une sage prudence. La stratégie informatique et télématique adoptée en 2002 prévoyait que le SIG, moyennant un certain nombre d'améliorations techniques, resterait pendant encore cinq ans la pièce maîtresse des systèmes de gestion du Secrétariat. En 2002, il n'existait pas encore dans le commerce de PGI que l'ONU puisse adopter sans y apporter des modifications majeures et coûteuses. Rétrospectivement, la décision de maintenir le SIG apparaît judicieuse en ce qu'elle a permis à l'Organisation d'attendre que les produits offerts sur le marché

parviennent à la maturité technologique voulue. Pendant les cinq dernières années, le marché des PGI comme les besoins de l'Organisation ont très sensiblement évolué. La problématique n'est aujourd'hui plus la même qu'en 2002 : le marché offre maintenant des solutions viables, et de solides arguments militent en faveur d'investissements importants dans des systèmes qui pourraient être au cœur d'une transformation radicale de la manière dont l'Organisation gère ses activités.

3. L'ambition du Secrétaire général

26. Les propositions formulées par le Secrétaire général dans son rapport (voir A/60/692 et Corr.1, propositions 8 à 10) quant aux investissements à consacrer à l'informatique et à la télématique procèdent de l'ambition de rendre le Secrétariat plus efficace et plus productif. La proposition 9 tend à aligner les priorités en matière d'informatique et de télématique sur les objectifs opérationnels du Secrétariat, grâce à une action visant à mieux intégrer les outils de décision mis à la disposition des cadres, à mettre en place à l'échelle du Secrétariat un système de gestion des documents (ou gestion des contenus) et à recruter ou former des spécialistes de la gestion et de l'analyse de l'information; en somme, il s'agit de mettre en œuvre une solution technologique permettant d'optimiser les méthodes et les outils de gestion de l'information dans l'ensemble du Secrétariat.

27. La proposition 10 porte sur des réformes et des innovations majeures, destinées à mettre le Secrétariat à l'heure du XXI^e siècle, qui promettent des contrôles financiers plus rigoureux, une meilleure gestion des ressources humaines, une gestion plus efficace de la chaîne logistique et la préparation dans des délais réduits de rapports de gestion plus détaillés et plus fiables. Un progiciel de gestion pleinement intégré à l'échelle du Secrétariat offrirait à l'Organisation de nouveaux moyens d'accroître l'efficacité de ses activités partout dans le monde où elle est présente. La justification et la logique de ces orientations, les avantages attendus de leur mise en œuvre et les mesures à prendre pour les concrétiser sont exposés dans leurs grandes lignes dans la suite du présent rapport.

B. Rappel des investissements déjà consacrés à l'informatique et à la télématique

28. Les crédits inscrits au budget ordinaire pour l'informatique et la télématique totalisent maintenant plus de 100 millions de dollars par an. Le montant cumulé des investissements consacrés au SIG se chiffre à 123,7 millions de dollars.

29. Des investissements ont été aussi consacrés à des systèmes auxiliaires tels que le Système intégré de suivi (SIS) et les systèmes conçus spécialement pour les opérations et missions relevant du Département des opérations de maintien de la paix, notamment Sun, Mercury et Galaxy (Galaxy a ultérieurement été mis en service au Siège). La mise en place et l'entretien de ces systèmes, indispensables compléments du SIG pour l'informatisation de certaines opérations ont évidemment entraîné des dépenses. Depuis quelques années, les systèmes de gestion des contenus (SGC) sont de plus en plus utilisés, y compris, sous des formes diverses, par des organismes des Nations Unies. De par leurs fonctions, les divers systèmes dont est actuellement équipé le Secrétariat lui tiennent lieu à la fois de PGI et de SGC. Le montant cumulé des investissements directement consacrés aux principaux systèmes est indiqué ci-après dans le tableau 1 :

Tableau 1

<i>Systèmes</i>	<i>Montant cumulatif des investissements (milliers de dollars É.-U.) (jusqu'à décembre 2005)</i>
Progiciels de gestion intégrés et systèmes apparentés	
SIG	123 700
Mercury	1 600
Sun/Progen	1 400
Galileo	4 100
Galaxy	6 200
SIS	1 280
Systèmes de gestion des contenus et systèmes apparentés	
Système de diffusion électronique des documents (Sédoc)	12 000
CorLog	136
MARS (courrier)	600
eDroits, eMeets, eDocs.	3 946
Total	154 962

30. Tous les lieux d'affectation ont, progressivement, été équipés de l'infrastructure requise. Ces investissements d'infrastructure ne porteront tous leurs fruits que si un PGI et un SGC sont mis en place sans tarder à l'échelle du Secrétariat. L'informatique et la télématique sont censées abolir le temps et les distances, et les fonctionnaires de l'ONU en font désormais l'expérience, bénéficiant d'un accès quasiment garanti au courrier électronique, à l'intranet et à l'Internet, à des sources d'information telles que le Sédoc, aux réseaux de télécommunication et à des circuits de visioconférence.

31. Le fait que les systèmes énumérés dans le tableau 1 sont appelés à être remplacés ne signifie nullement que les investissements qui y ont été consacrés sont une dépense à fonds perdus. En effet, chacun des systèmes considérés a dûment rempli son rôle, qui était essentiellement d'offrir des fonctions complétant celles du SIG. Il faut aussi considérer que la mise en œuvre de ces systèmes a donné lieu à un travail considérable et très utile d'analyse, de définition et de réforme des opérations et méthodes administratives, et que leur mise en place et leur entretien ont aussi permis au Secrétariat d'acquérir une expérience précieuse de l'entretien des systèmes centralisés, de la solution de problèmes liés à l'utilisation de logiciels du commerce et des méthodes de gestion du changement; de plus, les investissements d'infrastructure qu'ils ont nécessités faciliteront la mise en place et la maintenance d'un PGI. Ces systèmes continueront de remplir les fonctions de gestion et de contrôle qu'en attendent leurs usagers jusqu'à la mise en service du PGI. Les investissements des cinq dernières années ont permis de combler des lacunes graves, de mieux définir les besoins et d'acquérir une expérience utile pour le choix judicieux d'un progiciel de gestion intégré.

32. Les investissements consacrés à des systèmes de gestion de contenus ont de même permis de préciser ce que devront être les caractéristiques d'un SGC, intégré, et de répondre à des besoins immédiats. L'utilisation croissante de ces systèmes a favorisé l'évolution des habitudes de travail : les fonctionnaires admettent désormais les avantages de l'informatisation et des flux de travail entièrement électroniques, sont plus habiles à faire des recherches sur ordinateur et mesurent les avantages de l'archivage et de la consultation des documents sous forme électronique. Cette prise de conscience des avantages des systèmes de gestion des contenus et leur utilisation croissante montrent bien que l'Organisation et ses fonctionnaires sont maintenant prêts pour la mise en service d'un système intégré standard. Grâce aux investissements passés, le Secrétariat a atteint la maturité technologique voulue pour tirer pleinement parti d'un système hautement perfectionné de gestion de l'information.

C. Bilan de l'expérience acquise

33. La mise en service du SIG et l'adoption de la stratégie ont, malgré un certain nombre de difficultés, rendu possibles des progrès notables dont, ces dernières années, des améliorations importantes de l'infrastructure informatique et télématique du Secrétariat. Cependant, le cloisonnement des systèmes, la survivance de technologie dépassée et un effort de modernisation insuffisant continuent d'empêcher l'Organisation d'exploiter pleinement le potentiel de l'informatique et de la télématique. Le SIG a certes été le catalyseur de nombreux progrès, mais ce système vétuste a atteint ses limites, comme en témoigne la prolifération des systèmes installés provisoirement pour remplir des fonctions qui n'avaient pas été prévues par ses concepteurs. Ces lacunes et les solutions ad hoc adoptées pour les combler sont les manifestations d'un problème systémique qui appelle une solution globale.

34. Comme la stratégie adoptée en 2002 prévoyait que le SIG ne serait pas mis à niveau ou remplacé avant 2007, il a fallu répondre aux besoins essentiels qui se sont fait jour depuis lors par l'installation de systèmes spécialisés, prélude à la mise en place d'un progiciel intégré à l'échelle du Secrétariat. Des systèmes comme Mercury, Galileo et Galaxy ont été installés pour répondre à des besoins particuliers et urgents des opérations et missions de maintien la paix; le SIS a été institué pour faciliter le suivi des programmes aux fins de l'élaboration du budget et du contrôle de son exécution. Ces systèmes ont rempli convenablement leurs fonctions et, grâce à eux, le Secrétariat a acquis une expérience utile du déploiement et de la maintenance des systèmes centralisés mettant en œuvre des technologies Web éprouvées. Il reste que ces systèmes ont été mis en place pour répondre à des besoins particuliers, et n'ont ni l'envergure, ni le degré d'intégration voulus pour rendre des services comparables à ceux d'un PGI couvrant l'ensemble du Secrétariat. Autrement dit, l'ONU ne dispose pas actuellement de moyens de gestion intégrés répondant aux besoins de tout le Secrétariat.

35. Par ailleurs, les besoins de l'ONU en matière de gestion de la documentation et plus généralement, de gestion des contenus se développent rapidement, comme en témoigne la multiplication récente des systèmes qui s'apparentent à un SGC. Pour la gestion des contenus, le Secrétariat s'adresse actuellement à au moins quatre entreprises, et utilise plus de 40 systèmes qui tournent sur une dizaine de plateformes différentes. Nombre de ces systèmes sont des systèmes « maison » et, faute

d'intégration, ne communiquent pas entre eux; certains sont en passe de devenir technologiquement obsolètes. CorLog, par exemple, est un système rudimentaire de suivi de la correspondance, conçu par le Secrétariat et utilisant les fonctions de programmation de Lotus Notes; une quarantaine de variantes de ce système sont actuellement en service. Autre exemple : le logiciel de collaboration QuickPlace, module de Lotus Notes dont la popularité va croissant, compte déjà, au Siège, plus de 65 « sites de collaboration » accessibles à près de 9 000 usagers enregistrés, alors qu'aucune norme n'a été définie pour la création et la gestion des contenus affichés sur ces sites. Si cette tendance se poursuit, il en résultera des conséquences graves à l'échelle de tout le Secrétariat. Plus précisément, se poseront les problèmes suivants :

a) La multiplication des petits contrats conclus entre les départements et des fournisseurs de logiciels et de matériel informatiques tendra à grever globalement les coûts. Le coût par poste de travail des licences d'exploitation d'un système est inversement proportionnel au nombre de ses usagers, ce qui milite en faveur d'une solution unique intégrant tous les modules nécessaires de gestion des contenus;

b) L'adaptation aux besoins des usagers de logiciels disparates entraînera des coûts plus élevés que celle d'un système intégré. L'exploitation de systèmes multiples nécessitera aussi un surcroît de travail et accroîtra les risques;

c) La multiplicité des systèmes de gestion des contenus en rendra l'intégration difficile et coûteuse, et ne permettra pas d'offrir aux usagers toutes les possibilités de collaboration et de partage de l'information que comporterait un système pleinement intégré;

d) Les frais d'administration, de sécurisation et de connectique seront plus élevés pour de multiples systèmes que pour un seul système intégré;

e) La multiplicité des systèmes grèvera aussi les frais de formation et nuira à la mobilité des fonctionnaires;

f) Sans un système intégré de gestion des contenus couvrant l'ensemble du Secrétariat, il sera difficile d'adopter et de faire respecter des règles et normes telles que celles qui doivent régir, entre autres, les signatures numériques, la gestion des archives, les conventions taxinomiques;

g) La mise en œuvre de plans antisinistres sera plus coûteuse et plus difficile du fait que les activités dont il faudra assurer la continuité auront pour support de multiples systèmes de gestion des contenus plutôt qu'un seul système intégré.

36. Ce sont ces dangers systémiques qui ont amené le Secrétaire général à proposer que des mesures soient prises d'urgence pour moderniser et standardiser les systèmes informatiques et télématiques dans tout le Secrétariat. La mise en place d'un système pleinement intégré pour l'archivage, la recherche et la consultation des données de gestion et des contenus présenterait de nombreux avantages et aiderait l'Organisation à se doter des moyens dont elle a besoin pour réaliser les ambitions formulées dans le programme de réforme.

D. L'expérience récente des organismes des Nations Unies

37. L'ONU pourrait utilement s'inspirer de l'expérience des nombreux organismes, fonds et programmes des Nations Unies qui se sont dotés ces dernières années de progiciels de gestion intégrés, ayant constaté que ces progiciels offraient une gamme de fonctions de plus en plus étendue. Ces organismes, qui ont appris à bien exploiter ces progiciels, s'orientent de plus en plus vers l'adoption de normes communes et l'exploitation partagée des systèmes. Leur étroite collaboration en matière d'investissements technologiques témoigne de cette tendance. Par exemple, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) se sont entendus pour adopter un système commun. Comme le montre le tableau 2, l'occasion s'offre au Secrétariat de se joindre aux organismes des Nations Unies qui se sont associés (ou prévoient de le faire) pour la réalisation de projets similaires.

Tableau 2

Organisations internationales dotées d'un progiciel de gestion intégré (1995-2005)^a

1995-1999		2000-2004		2005-	
Banque mondiale	Finances, gestion des ressources humaines, paie	CICR	Finances, gestion des ressources humaines	OIT	Finances, achats, gestion des ressources humaines, paie
FAO	Finances, achats	FAO	Gestion des ressources humaines, paie	OMPI	Achats, gestion des ressources humaines, paie
FMI	Finances, achats	FIDA	Finances, gestion des ressources humaines, paie, voyages	OMS	Finances, achats, gestion des ressources humaines, paie
OCDE	Finances, gestion des ressources humaines	FNUAP	Finances, achats, gestion des ressources humaines, paie	UNICEF	Gestion des ressources humaines, paie
UER	Finances, achats	HCR	Finances, achats		
UIT	Finances, achats	OMC	Finances, achats, gestion des ressources humaines, paie		
UNICEF	Finances, achats	OMM	Finances		
		OMPI	Finances		
		OSCE	Finances		
		OTAN	Finances, achats, gestion des ressources humaines, paie		
		PAM	Finances, achats, gestion des ressources humaines, paie		
		PNUD	Finances, gestion des ressources humaines, achat		

1995-1999	2000-2004	2005-
	UE	Finances, achats, gestion des ressources humaines, paie
	UIT	Gestion des ressources humaines, paie
	UNESCO	Finances, achats, gestion des ressources humaines, paie
	UNOPS	Finances, achats, gestion des ressources humaines, paie

^a CICR : Comité international de la Croix-Rouge; FAO : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; FIDA : Fonds international de développement agricole; FMI : Fonds monétaire international; FNUAP : Fonds des Nations Unies pour la population; HCR : Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés; OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques; OIT : Organisation internationale du Travail; OMC : Organisation mondiale du commerce; OMM : Organisation météorologique mondiale; OMPI : Organisation mondiale de la propriété intellectuelle; OMS : Organisation mondiale de la santé; OSCE : Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe; OTAN : Organisation du Traité de l'Atlantique Nord; PAM : Programme alimentaire mondial; PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement; UER : Union européenne de radiodiffusion; UIT : Union internationale des télécommunications; UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture; UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'enfance; UNOPS : Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets.

38. Le Secrétariat aurait tout avantage à s'inspirer de l'expérience des organismes des Nations Unies qui utilisent déjà des progiciels intégrés afin d'être à même d'opérer un choix tenant compte des performances réelles des différents systèmes proposés, et pas seulement de leurs caractéristiques techniques. Il a déjà entrepris l'étude des synergies possibles et de formules qui lui permettraient d'exploiter l'expérience de plus en plus considérable acquise par les organismes des Nations Unies dans un domaine où leurs intérêts rejoignent les siens.

E. Justification du changement

39. Les progiciels de gestion intégrés mettent fin au cloisonnement qui caractérise l'archivage des informations lorsque coexistent plusieurs systèmes d'information disparates. Un PGI intègre les données sur les ressources financières, les achats et les ressources humaines d'une organisation, ce qui aide celle-ci à en optimiser l'utilisation. Les PGI sont maintenant techniquement et fonctionnellement au point; une organisation ne peut désormais plus prétendre fonctionner avec un maximum d'efficacité et d'efficience si elle ne dispose pas d'un PGI bien adapté à ses besoins. Au vu des fonctions actuellement remplies par le SIG et les systèmes auxiliaires et de l'évolution prévue des besoins de l'Organisation, il ne fait aucun doute qu'une mutation technologique s'impose.

40. Des arguments non moins convaincants militent en faveur de l'adoption d'un système intégré de gestion des contenus. Le Secrétariat se doit d'intégrer beaucoup plus étroitement la gestion des connaissances à ses flux de travail, afin de mettre à la disposition de ses cadres les aides informatiques nécessaires pour que les objectifs

des programmes, les connaissances acquises et les données budgétaires et financières s'intègrent dans un cadre décisionnel cohérent.

41. Les améliorations attendues de l'adoption d'un PGI et d'un SGC sont telles qu'elles justifient une campagne en faveur des changements que requiert l'évolution prévisible des besoins de l'Organisation.

1. L'évolution des besoins de l'ONU

42. Le SIG et l'assemblage de systèmes disparates qui le complètent sont technologiquement et fonctionnellement trop limités pour répondre aux besoins actuels du Secrétariat, et a fortiori à ses besoins futurs. L'Organisation a donc entrepris d'évaluer les diverses solutions qui s'offrent à elle pour mettre à niveau ou remplacer des systèmes qui présentent des lacunes fonctionnelles et ne sont plus adaptés à ses besoins.

43. Le programme de réforme de la gestion de l'ONU, qui reste au premier plan des préoccupations de l'Assemblée générale, met en avant les impératifs d'efficacité, d'efficience et de cohérence.

44. Cet ambitieux programme, qui vise à renforcer les moyens de contrôle et la transparence, doit s'appuyer sur des systèmes informatiques offrant des fonctions et des possibilités techniques qu'il était impossible de prévoir lors de la conception du SIG et que n'offrent pas les systèmes actuellement en place (des fonctions que requièrent, par exemple, la budgétisation et la gestion des programmes axées sur les résultats, le renforcement des contrôles internes, la gestion du régime de mobilité du personnel, ou encore l'amélioration des retours d'information). Les concepteurs du SIG ne pouvaient pas prévoir non plus que l'Organisation, comme elle entend maintenant le faire, allait aligner ses pratiques sur des normes externes. L'exemple le plus significatif à cet égard est la proposition d'adoption de Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). L'adoption de ces normes aura une incidence importante sur les fonctions attendues des systèmes de gestion, et donc sur leurs spécifications techniques. Les systèmes informatiques actuellement en place ne sauraient répondre à ces exigences nouvelles.

45. Fort heureusement, il existe maintenant sur le marché des systèmes qui offrent des fonctions répondant aux besoins de l'Organisation. De plus, les principaux fournisseurs de systèmes de ce genre ont acquis une expérience précieuse en équipant plusieurs organismes des Nations Unies. À condition que cette expérience soit pleinement exploitée, il sera possible de doter l'ensemble du Secrétariat d'un système offrant les avantages suivants :

a) Toutes les fonctions attendues d'un PGI (intégration complète de toutes les fonctions de bureautique et de gestion), avec mises à jour et appui technique à l'échelle du Secrétariat;

b) Intégration au PGI des fonctions que requièrent, entre autres, la gestion des missions et opérations de maintien de la paix, la gestion des achats et des autres éléments de la chaîne logistique et la gestion des actifs et des stocks;

c) Infrastructure à configuration variable se prêtant à un déploiement multisites et facilement adaptable à l'augmentation du nombre des usagers;

d) Pleine adaptation du système aux exigences d'un déploiement à l'échelle mondiale (interface multilingue, choix de monnaies);

e) Adaptation aux paramètres locaux pour la gestion des ressources humaines et la gestion financière;

f) Compatibilité du système avec de multiples configurations d'infrastructure informatique et télématique.

2. Appui aux missions et opérations de maintien de la paix

46. Le SIG ne dessert que partiellement les missions. Or, celles-ci se sont multipliées depuis la mise en place du SIG, et le total annuel de leurs budgets atteint maintenant 5 milliards de dollars, alors qu'il se chiffrait à 1 milliard 250 millions de dollars lors du lancement du SIG. En 2005, 16 opérations de maintien de la paix et diverses missions politiques spéciales employaient sur le terrain quelque 80 000 personnes (soldats, agents de police civile et personnel civil). Cette présence accrue de l'ONU sur le terrain a rendu plus nécessaire encore la mise en place d'un système pleinement intégré offrant les moyens que requièrent des contrôles internes rigoureux et une gestion plus efficace de la chaîne logistique. Plusieurs incidents qui ont mis en évidence le manque de transparence de la gestion des ressources du Département des opérations de maintien de la paix montrent combien il importe d'instituer un tel système.

47. Les systèmes dont est actuellement équipé le Secrétariat n'offrent que des fonctions très limitées de gestion de la chaîne logistique. Ces systèmes comprennent e-HCC (pour le Comité des marchés du Siège), ProcurePlus, Mercury et Galileo, pour n'en citer que quelques-uns. Seul ProcurePlus est rattaché directement au SIG, grâce à un module de transfert par lot. Il est manifeste que l'assemblage improvisé qui tient lieu de système est loin d'être idéal, et que son remplacement par un système de gestion de la chaîne logistique intégré à l'échelle du Secrétariat s'impose.

48. La situation n'est pas plus brillante pour ce qui est des moyens de contrôle de la gestion financière des opérations et missions sur le terrain. Le SIG ne donne pas accès 24 heures sur 24 et dans tous les lieux d'affectation aux données requises pour la gestion des finances, des ressources humaines, des achats et du matériel et des installations. Le SIG permet de suivre fort bien le déroulement d'une opération, de la saisie des données initiales à l'apurement des données et à la clôture de l'opération. Toutefois, sur le terrain, la plupart des opérations de gestion sont traitées en dehors du SIG. La prolifération des bases de données inhérentes à cette situation nuit à la transparence de la gestion et à l'efficacité des contrôles exercés sur elle. Ainsi, un cadre qui, avant de prendre une décision de gestion, fait une recherche sur ordinateur peut obtenir plusieurs réponses différentes à la même question, parce qu'il n'existe aucun moyen de filtrage des réponses en fonction de la fiabilité des sources, ce qui réduit l'utilité des outils informatiques pour l'établissement de projection de la demande, de rapports d'exécution et d'audits. Ces insuffisances limitent l'efficacité des contrôles de gestion et exposent l'Organisation à des risques inadmissibles.

3. Limitation des risques

49. Le maintien en service des systèmes existants est de plus en plus coûteux, et entraîne pour l'Organisation des risques graves, inhérents à l'insuffisance des moyens qu'ils offrent pour le contrôle financier, notamment sur les achats de biens et services, et au manque de fiabilité des rapports qui en sont extraits. Leur

remplacement par un système unique convenablement intégré permettrait dans bien des cas de limiter ces risques. Par exemple, du fait que les systèmes de gestion de la trésorerie en usage au Siège ne sont pas pleinement intégrés au SIG, toutes les données relatives aux règlements internationaux en dollars et aux paiements en monnaies autres que le dollar sont saisies manuellement. Vu le nombre des opérations de décaissement, qui en 2005 a atteint environ 230 000, on conçoit qu'une seule erreur de saisie puisse avoir des répercussions en chaîne.

50. Aux risques liés à la saisie des données sur les opérations de trésorerie s'ajoutent ceux résultant de l'insuffisance des moyens de contrôle des achats qu'offrent les systèmes actuellement en place. Les données relatives aux achats de biens et services sont enregistrées dans une multiplicité de systèmes autonomes, ce qui interdit l'extraction de rapports globaux, les analyses de tendances et l'exercice d'un contrôle efficace sur les dépenses importantes que l'Organisation consacre aux achats. De plus, le transfert de données sur les achats d'un système à l'autre étant malaisé, la gestion des contrats-cadres conclus avec les fournisseurs soulève des difficultés, la pratique de contrats-cadres ne se développe pas assez rapidement et l'homologation des fournisseurs et le suivi et l'évaluation de leurs prestations laissent encore à désirer.

51. Des insuffisances analogues à celles qui sont à l'origine des risques signalés pour la gestion de la trésorerie et des achats existent dans d'autres domaines, si bien que la gestion des ressources financières, des ressources humaines et de la chaîne logistique manque de transparence à l'échelle du Secrétariat, ce qui risque d'empêcher celui-ci de dépister à temps les anomalies, les incohérences et les erreurs. Il est de même difficile de détecter d'éventuelles malversations. Le cloisonnement des systèmes actuels fait obstacle à l'exercice de contrôles synoptiques ou diachroniques. C'est ainsi qu'il est impossible d'établir des rapports fiables sur le matériel appartenant aux pays qui fournissent des contingents pour les opérations de maintien de la paix et les incidences des remboursements effectués au titre de ce matériel sur la situation financière des missions. L'utilisation d'un PGI permettrait de remédier dans une large mesure aux insuffisances signalées plus haut quant à la fiabilité des rapports, aux analyses de tendances et à l'extraction d'informations utiles aux décisionnaires.

52. Pour limiter ces risques, qui sont omniprésents et tendent à s'aggraver, il est impératif d'intégrer les fonctions des systèmes existants dans un PGI standard offrant la cohérence voulue; ce progiciel devra permettre aux cadres de disposer d'outils de décision plus utiles et comporter toutes les fonctions requises pour renforcer les contrôles et accroître la transparence.

F. Décloisonner les sources d'information pour rendre les décisions pleinement transparentes

53. Il importe que le Secrétariat mette fin au compartimentage de l'information s'il entend rendre son action plus transparente, gérer son personnel plus efficacement et, tout en réduisant les risques auxquels il s'expose, accroître la qualité et le volume de ses achats de biens et services.

1. Gestion des ressources

54. Des exemples de plus en plus nombreux montrent que la mise en place d'un PGI présente toutes sortes d'avantages, et permet notamment d'établir des projections plus fiables, d'accroître la productivité et de disposer d'outils de décision plus fiables. L'ONU pourrait mettre à profit ces outils de décision pour repenser et perfectionner l'ensemble de sa stratégie de gestion. Un PGI permettrait aussi au Secrétariat d'accroître sa capacité de gestion administrative. Un tel système lui permettrait en outre de saisir des informations détaillées sur les opérations dont il est responsable, et de les communiquer sans retard et sans erreur à tous les intéressés. Surtout, un PGI permettrait à l'ONU de mieux gérer et de mieux analyser les milliards d'opérations que nécessitent ses activités.

55. Pour produire les résultats escomptés, la mise en place d'un PGI doit procéder d'un plan stratégique et susciter la standardisation des opérations et d'autres réformes. Il ressort d'enquêtes menées récemment auprès des organisations et entreprises qui ont adopté un PGI que le principal avantage d'un tel système est qu'il permet de maintenir des conditions optimales de fonctionnement, grâce à une intégration plus étroite des opérations et à des échanges d'informations qui rendent possible la collaboration entre des équipes et des départements précédemment isolés les uns des autres par le compartimentage des opérations et la discontinuité des flux de travail. La mise en place d'un PGI implique, à l'échelle du Secrétariat, l'intégration systématique des opérations, et c'est là l'une des ambitions formulées par le Secrétaire général pour donner à l'Organisation les moyens de sa vocation mondiale.

2. Gestion de l'information

56. Un système de gestion des contenus intègre huit modules principaux : gestion des contenus Web, gestion des documents, numérisation des documents sur support papier et scanographie, moteur de recherche, portail Web, gestion du patrimoine numérique et gestion des dossiers. Ces huit modules tournent sur une même plateforme Web et permettent l'intégration des équipes, des contenus et des opérations. Un SGC offrirait à l'ONU un cadre de collaboration pour la création, la gestion, la diffusion et l'archivage des informations essentielles à son fonctionnement, quel qu'en soit le support (documents, dossiers, messagerie interactive, courrier électronique, etc.). L'Organisation pourrait ainsi diffuser dans le monde entier et dans de multiples langues n'importe quel contenu numérisé (texte, enregistrement audio ou vidéo, etc.) avec possibilité d'accès à partir de multiples logiciels en usage au Secrétariat et à l'extérieur.

57. Selon divers groupes consultatifs (Forrester et IDC notamment) qui ont analysé les principaux systèmes de gestion des contenus qu'offre actuellement le marché, ces systèmes promettent des avantages à la fois qualitatifs et quantitatifs. Sur le plan qualitatif, ils rendent la gestion plus transparente, favorisent la responsabilisation et facilitent le suivi des contenus, les contrôles et les audits; ils rendent possibles aussi des analyses plus rigoureuses et mieux étayées, qui permettent d'améliorer la qualité des décisions techniques et administratives; ils favorisent en outre le partage des connaissances entre départements, facilitent les échanges d'informations avec les organisations non gouvernementales et les États Membres; ils permettent de développer la formation; ils faciliteront la définition, pour l'ONU, d'orientations et de normes, et permettront de mieux veiller à leur

application; enfin, ils permettront de mieux faire respecter les règles régissant le classement, l'utilisation et la conservation des documents.

58. Sur le plan quantitatif, les avantages à attendre d'un système de gestion des contenus sont : les économies d'échelle résultant de l'utilisation d'une même plateforme pour tous les départements et bureaux; les conditions plus favorables qu'il sera possible d'obtenir des fournisseurs pour des marchés passés à l'échelle du Secrétariat plutôt qu'à celle des départements, la centralisation de l'appui technique, des travaux de développement et des activités de formation en matière d'informatique; la réduction des frais généraux résultant de ce que le Secrétariat traitera avec un seul fournisseur au lieu de plusieurs; enfin, la simplification de l'infrastructure qui résultera du regroupement des serveurs. Le système permettra aussi diverses économies, y compris des économies de temps : extraction et archivage plus rapides des documents; moins de temps consacré à faire des photocopies; réduction des besoins d'entreposage externe et des frais de manutention liés à cet entreposage; rationalisation des flux de travail; réduction des besoins d'entreposage interne; réduction des frais d'expédition et des frais de matériel d'archivage; enfin, réduction du parc de matériel de bureautique, notamment de photocopieurs.

59. En jouant le rôle de « catalyseurs du changement », un PGI et un SGC de la prochaine génération contribueraient à la réalisation de l'ambition exprimée par le Secrétaire général dans son programme de réformes : doter le Secrétariat de moyens radicalement nouveaux grâce auxquels l'Organisation pourra disposer de toutes les informations dont elle a besoin pour éclairer son action.

G. La voie à suivre

60. Depuis l'adoption de la stratégie informatique et télématique de 2002, l'idée s'est progressivement imposée qu'un PGI et un SGC de la prochaine génération devraient faire partie intégrante des moyens mis à la disposition de l'Organisation pour la mettre à l'heure du XXI^e siècle. Les préparatifs et le travail de planification en cours fourniront la matière d'un rapport complet et détaillé sur la question. Les travaux actuels portent notamment sur le coût de la mise en place d'un PGI, l'établissement d'un plan de mise en œuvre et l'élaboration d'un plan d'action qui précisera les modalités de sélection d'une entreprise spécialisée dans l'intégration des systèmes, la composition de l'équipe chargée du projet, ainsi que le déroulement des différentes phases de celui-ci, et comportera une campagne d'information et de sensibilisation du personnel portant sur la gestion du changement.

1. Projet pilote

61. S'appuyant sur des travaux de recherche et de planification très poussés, le Secrétariat s'apprête maintenant à lancer un appel d'offres pour l'achat et l'installation d'un système de gestion des contenus. La passation du marché devrait prendre de trois à six mois et des analyses et autres préparatifs sont actuellement en cours en vue de la réalisation d'un projet pilote qui limitera initialement l'implantation du SGC au Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, au Département des opérations de maintien de la paix et à la Division de l'informatique (y compris le Sédoc). La phase pilote devrait débuter en 2006.

Elle permettra de chiffrer plus précisément les coûts et de mieux définir les paramètres de l'installation d'un SGC à l'échelle du Secrétariat.

62. Les premiers résultats des travaux de recherche indiquent que le coût initial de l'installation d'un SGC (matériel et logiciels, formation, frais d'adaptation et d'installation) se situe normalement entre 500 et 1 000 dollars par usager, et que les frais annuels de maintenance, toujours par usager, sont compris entre 60 et 110 dollars. À l'issue de la phase pilote, il sera possible de réaliser des économies d'échelle en étendant l'utilisation des différents modules du système à d'autres groupes d'utilisateurs ou en offrant des fonctions nouvelles, à un rythme qui sera fonction de la rapidité d'adoption et d'assimilation constatée chez les usagers durant la phase pilote. Il est prévu d'établir des rapports qui demandent des informations détaillées sur le coût et le calendrier du projet, ainsi que des rapports sur son état d'avancement.

2. Analyse des lacunes du SIG

63. Constatant les problèmes que soulève l'utilisation du SIG, notamment parce qu'il n'a pas suivi l'évolution des besoins de l'Organisation, le Secrétariat a procédé à une analyse visant à en mieux cerner les insuffisances et à éclairer les décisions qui devront être prises quant à l'avenir du système. Il ressort de cette analyse et de recherches sur les systèmes actuellement disponibles sur le marché que l'ONU devrait se préparer rapidement à passer à un PGI de la prochaine génération, et se fixer à cet égard un délai qui fasse coïncider la mise en place du nouveau système avec l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public et la mise en œuvre d'autres éléments de la réforme de l'ONU. Deux possibilités ont été soigneusement étudiées : mettre à niveau le SIG ou adopter un progiciel du commerce.

64. L'étude a consisté à comparer le coût et les avantages d'une remise à niveau majeure du SIG, permettant d'y ajouter les fonctions qui font actuellement défaut (solution SIG+) à ceux de l'achat d'un PGI du commerce dont l'adaptation et le déploiement seraient relativement simples. L'étude a aussi porté sur les risques que présentent les deux solutions et sur leur potentiel d'adaptation à l'évolution future des besoins de l'Organisation.

65. Il ressort de cette étude que la solution SIG+ coûterait probablement moins cher au départ que l'adoption d'un PGI du commerce, mais qu'elle comporterait des risques sensiblement plus lourds et pourrait limiter fortement l'aptitude de l'Organisation à s'adapter à l'évolution des conditions dans lesquelles elle fonctionne. L'un des aspects les plus préoccupants de cette solution est qu'elle contraindrait l'ONU à conserver un parc informatique où prédominent les applications sur mesure, ce qui non seulement serait coûteux, mais limiterait les possibilités d'intégration des innovations technologiques futures. La conclusion de l'étude est donc que la solution SIG+ n'est pas viable, et que l'ONU devra n'investir dans les systèmes existants que dans la mesure nécessaire pour les maintenir en fonctionnement ou les adapter à des besoins urgents, et concentrer son attention sur l'adoption rapide d'un PGI du commerce.

3. Analyse détaillée des coûts

66. Au paragraphe 56 de son rapport (A/60/692 et Corr.1), le Secrétaire général a donné une estimation préliminaire du coût d'un tel système, indiquant qu'il fallait

prévoir un investissement supplémentaire de l'ordre de 120 millions de dollars, qui s'étalerait sur plusieurs années. Le coût du système dépendra de son envergure, et pourrait largement dépasser ce chiffre, en particulier s'il doit desservir les opérations de maintien de la paix, ce qui nécessitera un renforcement de l'infrastructure de télécommunications. Pour chiffrer le coût global de l'adoption d'un PGI, il faut tenir compte d'une multitude de facteurs. L'expérience acquise lors de la mise en place du SIG montre combien il importe de prévoir précisément la totalité des coûts, y compris les dépenses, que l'on a tendance à sous-estimer, liées à la formation, à la gestion du changement et à la validation des données. Une analyse détaillée des coûts devrait faire entrer en ligne de compte les inducteurs de coûts récapitulés dans le tableau ci-après :

Tableau 3

<i>Inducteur de coûts</i>	<i>Observations</i>
<i>Définition des besoins des usagers</i>	
Cette phase liminaire consistera à analyser en détail les opérations et les méthodes dans tous les secteurs fonctionnels concernés, puis à les repenser radicalement pour en maximiser l'efficacité et faire en sorte qu'elles se prêtent au mieux à l'informatisation. C'est sur la base de cette redéfinition des opérations et des méthodes que seront recensés les besoins des usagers en vue du choix d'un progiciel.	Le défaut d'analyse préalable des méthodes et opérations est l'une des principales causes des déboires rencontrés dans la mise en œuvre des PGI. Pour choisir le progiciel convenant le mieux à l'Organisation, et faire en sorte que sa mise en œuvre produise les améliorations attendues et ouvre la voie à de nouveaux gains d'efficacité, il importe que les besoins des usagers soient définis avec l'aide de fonctionnaires issus des différents secteurs utilisateurs et de spécialistes de l'analyse des méthodes.
<i>Licences</i>	
Le coût des licences constitue le gros des dépenses initiales. Pour un progiciel intégré tel qu'un PGI, ce coût est fonction dans une large mesure du nombre d'usagers.	Il existe des formules bien rôdées de souscription de licences d'entreprise qui pourraient se révéler avantageuses pour l'Organisation sur une période d'une dizaine d'années. Ces formules n'ont d'intérêt que si, pour une période donnée, elles réduisent le coût annuel moyen des licences par usager.
<i>Déploiement</i>	
Le principal poste de dépenses à prévoir à moyen terme sera consacré à la rémunération des spécialistes dont les services seront requis pour le déploiement du PGI. Pour que ce déploiement ait les meilleures chances de succès, il faudra créer des unités de gestion du projet.	Il faut bien voir que la mise en place de cette infrastructure indispensable exigera du personnel supplémentaire, et donc entraînera des coûts. Le coût total du déploiement d'un PGI dépendra aussi, entre autres choses, de l'envergure du système et de l'importance des modifications à apporter aux principales interfaces pour les adapter aux besoins des usagers.

<i>Inducteur de coûts</i>	<i>Observations</i>
<i>Maintenance et appui technique</i>	
Les frais de maintenance sont loin d'être négligeables, atteignant en moyenne de 20 à 25 % du coût total net des licences.	Pour limiter le coût total du projet sur une période de 10 ans, il sera indispensable de contenir les augmentations annuelles des frais de maintenance.
<i>Formation</i>	
Le coût total de la formation dépendra dans une large mesure du niveau moyen des connaissances informatiques de départ des bénéficiaires des programmes de formation, de la distribution hiérarchique de ceux-ci, des modes de formation retenus et de l'échelonnement des programmes.	Les programmes de « formation des formateurs » présentent un double avantage : ils réduisent globalement les coûts de formation et viennent accroître le capital de connaissances du Secrétariat dans un domaine essentiel.
<i>Gestion du changement</i>	
L'expérience montre que les activités liées à la gestion du changement sont une condition essentielle du déploiement réussi d'un PGI; les dépenses à prévoir à ce titre représentent de 18 à 25 % du coût total d'un projet. Il faut se garder de sous-estimer la complexité de la gestion du changement dans une organisation telle que l'ONU.	Il sera indispensable que tous les responsables concernés consacrent le temps et l'énergie voulus à l'analyse et à la redéfinition des méthodes et opérations, en considérant aussi bien leur agencement général que leurs détails, et à la définition de la configuration de l'infrastructure. Le déploiement d'un PGI comporte forcément des risques et peut donner lieu à des dépassements de budget; il sera donc indispensable d'instituer un système de contrôle des coûts liés à l'adaptation du progiciel aux besoins de l'Organisation, travail qui, si l'on n'y prend garde, risque de freiner le déroulement du projet et d'alourdir excessivement les coûts. Un travail d'adaptation trop poussé tend à perpétuer les mauvaises méthodes, à limiter les avantages que présente l'utilisation du nouveau système et à rendre plus complexes les mises à niveau ultérieures. Le coût total du projet s'en ressent.
<i>Dépenses de personnel</i>	
Si les fonctions techniques liées à la conception et à la mise en place du fonctionnement du nouveau système sont en partie confiées à des fonctionnaires actuellement occupés ailleurs, il faudra remplacer ceux-ci, les dépenses correspondantes venant s'ajouter aux frais de gestion du changement.	Afin que l'affectation de fonctionnaires à la conception et à la mise en œuvre du projet ne nuise pas trop au bon fonctionnement de leurs unités d'origine, il faudra prévoir au budget du projet de quoi les remplacer temporairement.

<i>Inducteur de coûts</i>	<i>Observations</i>
<i>Frais liés aux changements de version</i>	
Selon les fournisseurs, le prix consenti pour les licences comprend ou non le passage sans frais à une ou plusieurs versions ultérieures du progiciel.	Si le fournisseur retenu n'offre pas pour les licences un prix forfaitaire comprenant le passage à une ou plusieurs versions ultérieures du progiciel, il faudra prévoir l'achat de nouvelles licences tous les sept ans. Il convient de considérer aussi que même lorsque le forfait consenti par le fournisseur comprend le changement de version, l'introduction d'une nouvelle version demande du travail et peut nécessiter des modifications d'infrastructure, et entraîne donc des coûts.

67. Dans le cas d'un progiciel comportant des modules multiples, il faut considérer les inducteurs de coûts qui déterminent le montant de la mise de fonds initiale, les frais de déploiement et le coût global du système. Il faut savoir aussi que les principaux inducteurs de coûts ne sont pas les mêmes pour les différentes phases de la mise en place et de l'exploitation du système. Les principaux inducteurs de coûts qui déterminent la mise de fonds initiale sont la définition des besoins des usagers, l'achat des licences, la formation et la nécessité d'engager du personnel de remplacement. Durant la première et la deuxième années du projet, à mesure qu'approche le début de la phase de déploiement, les activités liées à la gestion du changement et les programmes de formation deviennent les principaux inducteurs de coûts. Enfin, lorsque le système est en place, au bout de trois ans, la maintenance et l'appui technique, y compris les activités liées à l'adoption de nouvelles versions du progiciel, deviennent les principaux facteurs de coûts.

68. L'analyse des coûts devrait déboucher sur l'établissement d'une stratégie et d'une tactique de maîtrise des coûts. En faisant valoir le nombre considérable d'utilisateurs potentiels que comporte son propre secrétariat et la possibilité d'intéresser au projet d'autres organismes des Nations Unies, l'Organisation devrait pouvoir négocier une réduction du prix moyen des licences par utilisateur. Elle devra exiger de son fournisseur qu'il s'engage à accorder les mêmes conditions aux autres organismes des Nations Unies. Le « forfait » consenti par le fournisseur devrait comprendre le coût initial des licences et les frais annuels de maintenance. En procédant de la sorte, l'ONU devrait pouvoir dégager des économies d'échelle.

69. Outre un aperçu des inducteurs de coûts, des postes de dépense à prévoir et des mesures de maîtrise des coûts qu'il conviendra de prendre, l'analyse des coûts comprendra des informations détaillées sur les crédits à inscrire au budget pour le restant de l'exercice en cours et pour le prochain exercice biennal.

4. Plan d'exécution

70. La mise en place d'un PGI ne donnera les résultats escomptés que si elle obéit à un plan rigoureux et intégré permettant de tirer le parti maximum de l'expérience et des ressources de tous les organismes des Nations Unies. L'expérience du Secrétariat et d'organismes similaires montre que le succès d'un projet exige que certains principes fondamentaux soient posés au départ et respectés pendant toute la

durée du projet. Pour le projet dont il est question ici, ces principes sont les suivants :

a) Mobiliser les principaux cadres techniques et les principaux décisionnaires pour qu'ils participent à l'établissement du cahier des charges et à la mise en œuvre du système;

b) Préciser les limites du travail d'adaptation du progiciel et prévoir des moyens de maîtrise des coûts liés à ce travail;

c) Simplifier autant que possible les modalités de financement du projet et de contrôle de son exécution afin d'éviter des retards coûteux;

d) Mettre en place une filière rapide et transparente pour les achats de logiciels et de matériel et la prestation des services requis, et en prévoir rigoureusement l'échelonnement;

e) Confier la gestion du projet à une équipe unique ayant le pouvoir de prendre et de faire appliquer les nombreuses décisions importantes qu'appelle le projet, avec le soutien sans réserve des principaux responsables concernés;

f) Consacrer des investissements importants et renouvelables aux activités de gestion du changement essentielles au succès de la transition, à savoir celles portant sur la formation et le perfectionnement du personnel et sur la formation et le transfert des connaissances;

g) Établir un partenariat avec le fournisseur du progiciel retenu afin qu'il veille à ce que celui-ci reste bien adapté aux besoins, qu'il prenne part aux travaux de développement futurs et, le cas échéant, qu'il soit associé à la conception de modules destinés à offrir des fonctions nouvelles.

71. Il est prévu de déployer le nouveau système dans l'ensemble du Secrétariat, y compris toutes les missions et opérations de maintien de la paix. Il faudra fixer les limites du travail d'adaptation du progiciel, et le cas échéant modifier les méthodes et les opérations pour qu'elles se prêtent mieux à son utilisation plutôt que faire le contraire. Préférence sera donnée à une solution ayant fait ses preuves dans un fonds, un programme ou une institution spécialisée des Nations Unies.

72. Le plan d'exécution devra prévoir la constitution rapide d'une solide équipe de projet. Un certain nombre de fonctionnaires ayant une connaissance approfondie des questions techniques en jeu devront être affectés à plein temps à cette équipe pour toute la durée du projet. Ils devront être remplacés pour la durée de leur affectation, moyennant des dépenses qui devront être prévues dans le budget du projet et entrer en ligne de compte dans l'évaluation préalable de celui-ci.

73. Le Directeur général de l'informatique, qui relèvera du Secrétaire général adjoint à la gestion, sera directement responsable du projet. Il s'appuiera sur un comité directeur composé de représentants des principaux départements concernés.

5. Calendrier d'exécution

74. L'expérience des organismes des Nations Unies qui ont mis en place un PGI indique qu'un projet de cette nature a de meilleures chances de succès s'il est précédé d'une réforme des méthodes et opérations et d'un gros effort de gestion du changement. Selon le meilleur scénario, la perspective de l'installation d'un PGI stimule et renforce ces réformes. Aussi convient-il que la réforme des méthodes et

opérations qui ira de pair avec la mise en place de nouveaux systèmes d'appui s'opère dans la perspective de l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public. Cependant, les impératifs d'un échelonnement rigoureux des réformes et des différentes phases de la mise en œuvre d'un PGI devront sans doute céder le pas à l'urgente nécessité de remédier aux lacunes des systèmes existants, qui entraînent pour l'Organisation des risques liés à l'insuffisance des contrôles, de plus en plus graves à mesure que le volume des opérations augmente. Compte tenu de ces considérations, la date envisagée à ce stade pour la mise en service d'un PGI se situerait au second semestre de 2009, ce qui permettrait de faire en sorte que le nouveau système satisfasse en 2010 aux exigences des Normes comptables internationales pour le secteur public. La date de mise en service envisagée vaut dans l'hypothèse où l'Organisation porterait son choix sur un PGI ne nécessitant pas un gros travail d'adaptation, autrement dit un progiciel analogue à ceux dont sont déjà équipés d'autres organismes des Nations Unies (fonds, programmes ou institutions spécialisées).

75. Par ailleurs, cette date ne pourra être respectée que si les problèmes inhérents à la lourdeur de la procédure budgétaire et du système de passation des marchés sont abordés sans tarder. Étant donné que le projet porte sur l'acquisition d'un système d'importance vitale, il convient de rechercher des solutions qui permettent d'accélérer la mobilisation des ressources et la passation des marchés sans compromettre en rien l'efficacité des contrôles ou la transparence. Des informations détaillées sur ce point et sur les crédits à prévoir, notamment pour renforcer l'infrastructure des télécommunications pour les opérations de maintien de la paix, les bureaux hors Siège et les missions politiques spéciales seront communiquées à l'Assemblée générale à sa soixante et unième session.

76. Un calendrier détaillé indiquant l'échelonnement des activités des apports de fonds devra accompagner l'analyse des coûts et le plan d'exécution. L'analyse des coûts sera réalisée par une équipe comprenant des fonctionnaires du Secrétariat et des experts détachés par des organismes des Nations Unies déjà dotés d'un PGI. Seront prévus dans cette analyse les rapports annuels que le Secrétariat soumettra à l'Assemblée générale sur l'application de la décision de remplacer le SIG, d'ici à 2009, par un PGI de la prochaine génération.

6. Plan de transition

77. Pour que le passage à un nouveau système ne perturbe pas l'activité du Secrétariat, il importe de prévoir les dispositions voulues pour assurer le maintien en service des systèmes existants jusqu'au démarrage du nouveau. Un plan de transition détaillé figurera dans le calendrier d'exécution.

7. Préparatifs

78. Il est recommandé que le Secrétariat s'assure le concours de consultants pour établir un plan d'exécution détaillé et la documentation qui accompagnera l'appel d'offres; il sera ainsi mieux à même de déterminer dans quelle mesure les offres sont compétitives, mettent en œuvre les dernières avancées technologiques et sont adaptées aux conditions dans lesquelles fonctionne l'Organisation. Le recours à des consultants permettra aussi au Secrétariat : de mettre à profit l'expérience tirée de projets similaires réalisés ailleurs; de bénéficier d'une analyse approfondie des atouts et des faiblesses des fournisseurs potentiels; de disposer d'une analyse détaillée des besoins des usagers, qui servira à l'établissement du cahier des

charges; enfin, de prendre l'avis d'experts avant d'arrêter les décisions dont dépendront les chances de succès du projet. Avec le concours de consultants, l'Organisation sera mieux à même d'opérer un choix judicieux entre les PGI disponibles sur le marché. Ces experts externes collaboreront avec ceux du Secrétariat, et la part qu'ils prendront à la préparation du rapport détaillé devrait en améliorer la qualité et lui conférer plus de poids. L'Assemblée générale est invitée à ouvrir un crédit de 1,5 million de dollars pour la prestation de services consultatifs sur une période de six à huit mois.

8. Conclusions et recommandations

79. Le Secrétariat tient à voir aboutir le projet décrit plus haut. Le Secrétaire général invite l'Assemblée générale à approuver la démarche exposée dans le présent rapport et lui recommande d'ouvrir un crédit de 300 000 dollars au chapitre 28D (Bureau des services centraux d'appui) du budget-programme de l'exercice biennal 2006-2007 et un crédit de 1,5 million de dollars au chapitre 28A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion), pour couvrir le coût des services consultatifs requis pour les analyses préalables, l'établissement d'un plan d'exécution et de déploiement détaillé, et la définition des besoins des usagers. Il demande en outre à l'Assemblée d'ouvrir un crédit de 360 000 dollars au chapitre 28A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion) pour le recrutement du personnel temporaire qui remplacera les fonctionnaires affectés à la définition des besoins des usagers. Un rapport complet donnant le détail des coûts prévus et comprenant un calendrier d'exécution sera soumis à l'Assemblée générale à sa soixante et unième session.

IV. Décisions attendues de l'Assemblée générale

80. L'Assemblée générale est invitée à :

- a) Approuver la création du poste de directeur général de l'informatique;
- b) Décider de remplacer le SIG par un progiciel de gestion intégré de la prochaine génération afin que la gestion des ressources de l'Organisation, à l'échelle mondiale, présente un degré élevé de transparence et soit assujettie à des contrôles rigoureux, ce qui implique notamment la mise en place d'un système informatique répondant à toutes les exigences de l'application des Normes comptables internationales pour le secteur public;
- c) Ouvrir au budget-programme de l'exercice biennal 2006-2007 des crédits additionnels d'un montant total de 2 550 700 dollars, soit un crédit de 2 005 600 dollars à inscrire au chapitre 28A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion), un crédit de 466 000 dollars à inscrire au chapitre 28D (Bureau des services centraux d'appui) et un crédit de 79 100 dollars à inscrire au chapitre 35 (Contributions du personnel), cette dernière opération étant contrebalancée par l'inscription d'un montant égal au chapitre premier des recettes (Recettes provenant des contributions du personnel);
- d) Demander au Secrétaire général de lui soumettre lors de la première reprise de sa soixante et unième session un rapport complet sur le projet qui doit aboutir au remplacement du SIG en 2009 au plus tard, dans lequel il indiquera la portée du projet, le calendrier prévu pour son exécution, la stratégie retenue et le détail des coûts prévus.