Nations Unies A/56/602/Add.1

Assemblée générale

Distr. générale
13 décembre 2001
Français
Original: anglais

Cinquante-sixième session
Point 122 de l'ordre du jour
Budget-programme de l'exercice biennal 2000-2001

Système intégré de gestion

Treizième rapport intérimaire du Secrétaire général

Additif

Enseignements tirés de la mise au point et de la mise en service du Système intégré de gestion

Résumé

La mise en service du Système intégré de gestion (SIG) représente un progrès considérable pour l'Organisation des Nations Unies, eu égard aux nombreux problèmes et difficultés que pose ce type d'entreprise. Les difficultés ont été d'autant plus grandes que le nombre de tâches administratives à prendre en charge a augmenté du fait de l'ampleur prise par les opérations de maintien de la paix ces 10 dernières années et de la diminution considérable des capacités administratives du Secrétariat due aux suppressions de postes intervenues dans la première moitié des années 90. Comme indiqué au paragraphe 237 de l'étude réalisée en 1998 par des experts indépendants (voir A/53/662), « la conception du SIG a permis de mettre au point un système réellement intégré permettant de relier les différentes fonctions et d'échanger des données communes ». La conclusion des experts selon laquelle « il n'existe pas actuellement sur le marché de logiciels permettant d'intégrer l'ensemble des données administratives et de gestion de l'ONU, comme le fait le SIG » est toujours d'actualité.

Malgré les problèmes rencontrés, l'Organisation dispose maintenant d'un système intégré capable de traiter l'ensemble de ses procédures administratives. Le coût de l'opération – 78,5 millions investis sur une période de 13 ans – a été relativement modeste au vu de ce qui se pratique dans le domaine. Le système est suffisamment puissant pour gérer les données provenant des huit principaux lieux d'affectation. La qualité et la mise à disposition des données se sont considérablement améliorées par rapport aux anciens systèmes. Tous les grands lieux d'affectation tirent profit de l'implantation d'un système d'administration complet,

01-69552 (F) 100102 100102

ce qui représente un grand progrès par rapport à la situation antérieure où les systèmes étaient très hétérogènes et où les lieux d'affectation les moins importants étaient à la traîne.

On peut aussi noter que la mise en service du SIG confère à l'Organisation un rôle de chef de file parmi les organismes des Nations Unies pour les questions relatives à la gestion intégrée des ressources et des procédures administratives. Toutefois, les enseignements tirés de la mise au point et de l'entrée en service du SIG montrent clairement l'importance qu'il y a à établir une veille technologique afin de s'assurer que les composants du système suivent l'évolution technique et répondent aux besoins en évolution constante de l'Organisation. Dans un souci de rentabiliser son investissement et de continuer à tirer parti des avantages apportés par l'introduction du SIG, l'Organisation doit allouer des ressources suffisantes à la maintenance et à la modernisation du système.

I. Introduction

1. Dans son douzième rapport intérimaire sur le Système intégré de gestion (SIG) (A/55/632), le Secrétaire général précisait que les enseignements tirés de la mise au point et de l'introduction du SIG feraient l'objet de son rapport suivant. Le présent rapport a trait aux objectifs initiaux et à la portée du projet, aux avantages à en tirer, aux principales réalisations et aux difficultés rencontrées dans les phases de mise au point et d'entrée en service du système. Il contient également une analyse des causes des problèmes qui se sont posés et des propositions quant aux solutions possibles. Il reprend les conclusions des rapports précédents, des audits spécialisés et des études sur le SIG, notamment sur la phase de mise en service.

II. Objectifs initiaux et résultats obtenus

2. L'origine du projet est décrite en détail dans le rapport du Secrétaire général consacré à l'établissement d'un système intégré de gestion (A/C.5/43/24). Les suites données aux conclusions et recommandations figurant dans l'étude réalisée en 1988 par des consultants sont également traitées dans ledit document.

3. Au milieu des années 80, il est apparu que les systèmes d'administration et de gestion existants ne répondaient plus aux besoins de l'Organisation. Ces systèmes étaient désuets, présentaient des lacunes en matière de traitement, n'étaient pas centralisés et n'offraient aucune possibilité d'évolution. L'Organisation avait besoin d'une base de données à jour, homogène, fiable, d'accès facile et capable de centraliser l'ensemble de ses données et d'offrir des gains de productivité. Dans le cadre des modifications visant à donner suite aux recommandations du Groupe d'experts intergouvernementaux de haut niveau (Groupe des 18) et aux recommandations issues des opérations d'audit, priorité a été donnée à la révision des méthodes de travail appliquées par les différents services administratifs, dans un souci de simplifier les procédures, de diminuer le nombre d'intermédiaires, de rationaliser le cheminement de l'information, de réduire les délais et de faciliter encore la délégation de pouvoirs aux responsables des programmes, tout en garantissant une plus grande transparence.

4. L'approche retenue dans le cadre du SIG a consisté à prendre en compte l'ensemble des fonctions d'administration et de gestion et les relations entre ces fonctions, et à mettre en avant les besoins existant en matière d'information, à savoir l'exhaustivité, l'exactitude, la facilité d'accès et l'actualité des données, besoins auxquels ne répondaient pas les systèmes en place. On a défini 15 domaines recouvrant toutes les opérations relatives à l'administration, aux finances et à la gestion du personnel du Secrétariat dans les principaux lieux d'affectation.

5. Outre les procédures et les fonctions administratives, on s'est intéressé à l'environnement technologique nécessaire au fonctionnement du nouveau système. Deux solutions ont été envisagées. La première consistait à installer un système central, de forte puissance, autorisant l'accès des utilisateurs 24 heures sur 24 dans tous les lieux d'affectation. La seconde privilégiait l'installation au Siège d'un ordinateur central relié par des lignes de télécommunication à de gros systèmes installés dans des sites régionaux clefs. Les avantages et les inconvénients de chacune des solutions ont été soigneusement pesés et le choix s'est porté sur la seconde solution, perçue comme mieux adaptée aux besoins de l'Organisation.

6. Trois possibilités existaient pour la mise au point du nouveau système : a) l'achat de logiciels disponibles dans le commerce; b) la mise au point à partir de zéro d'un système intégré de gestion; c) l'adaptation des logiciels en service dans le système des Nations Unies. La première possibilité a été écartée pour deux raisons : d'une part, aucun logiciel vendu dans le commerce ne se prêtait en l'état aux besoins de l'Organisation et, d'autre part, le niveau d'intégration disponible était insuffisant. Dans le cas de la deuxième solution, la charge de travail a été estimée à 28 000 jours jusqu'à la mise en service du système. Quant à la troisième possibilité, celle reposant sur les logiciels existants, on a calculé qu'il faudrait 20 500 jours de travail pour mener à bien les phases de conception et de mise en service. On a jugé que cette moindre charge de travail faisait pencher la balance en faveur de la troisième solution et à ce stade c'est celle-ci qui a été retenue.

7. Pour ce qui était des fonctionnalités, le rapport du Secrétaire général faisait état des domaines auxquels le système devait s'appliquer et de l'articulation avec d'autres systèmes. Quinze domaines d'application

avaient été recensés mais les activités de conception devaient porter initialement sur la gestion des programmes, le classement des emplois, la gestion des ressources humaines, les comptes personnels, les états de paie et les fonctions de gestion financière. Selon les progrès réalisés dans ces domaines, d'autres modules devaient ensuite être mis en chantier.

8. À l'époque, le coût de réalisation du système avait été estimé à 31 593 500 dollars, compte tenu du fait que le projet commencé en 1989 devait s'achever en 1992. Les estimations se fondaient sur le coût de mise en service à l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) d'un système jugé proche des besoins de l'ONU et sur le coût prévisionnel des aménagements à apporter à ce dernier. L'équipe d'intervenants devait se composer de neuf personnes travaillant au Siège et de 21 coordonnateurs régionaux dans les autres grands lieux d'affectation.

9. Dans son premier rapport intérimaire (A/C.5/44/8), le Secrétaire général a expliqué qu'aucun accord n'était intervenu quant à l'utilisation par l'ONU du système de la FAO, bien que celui-ci fût le plus proche de l'architecture retenue pour le SIG. L'ONU a donc décidé d'entreprendre sans plus tarder la conception de son propre système mais n'a malheureusement pas pu obtenir la documentation relative au système informatisé de gestion de la FAO, ce qui aurait pourtant facilité la phase d'analyse du SIG.

Observations

10. *Le projet relatif au SIG tel que conçu à l'origine était trop ambitieux en ceci qu'il prévoyait la prise en charge de l'ensemble des opérations administratives du Secrétariat, sans mesurer les conséquences qu'aurait l'introduction d'un système aussi complexe sur l'organisation, la gestion et l'administration. Le système était perçu comme une réponse aux problèmes de gestion et d'administration et non comme un outil devant aider les services administratifs à gérer les ressources disponibles.*

11. *Les décisions prises par l'Organisation des Nations Unies se fondaient sur la solution retenue par la FAO, la seule disponible à l'époque. Le budget prévisionnel avait été établi en tenant compte du système en vigueur à la FAO et des coûts d'adaptation de celui-ci. Les coûts prévisionnels et les crédits budgétaires correspondants n'ont pas été revus une fois prise la décision de partir de zéro pour mettre au point le système. De même, les délais de réalisation n'ont pas été modifiés alors même que l'on savait que la conception d'un système entièrement nouveau prendrait plus de temps qu'une refonte du système de la FAO. Dans un audit consacré au système de la FAO en 1989, le Comité des commissaires aux comptes a d'ailleurs tiré la même conclusion et constaté que malgré des dépenses supérieures à 30 millions de dollars, il restait encore de nombreux problèmes à régler.*

12. *En 2001 comme en 1988, il n'existe toujours pas sur le marché de logiciels qui répondent à l'ensemble des besoins de l'Organisation. La décision de concevoir un système spécialement adapté à l'ONU est donc en l'espèce parfaitement justifiée.*

III. Premières étapes du projet relatif au Système intégré de gestion (1989-1990)

13. Le deuxième rapport intérimaire du Secrétaire général (A/C.5/45/20) a porté sur quatre domaines : a) progrès des travaux; b) plans pour la fin de 1991 et 1992; c) avantages à tirer du projet; d) rôle du projet en tant qu'élément majeur du programme de réformes de l'Organisation. La partie sur les progrès des travaux avait trait à l'analyse des besoins et à la conception du système; celle relative aux plans pour la fin de 1991 et 1992 traitait des activités de programmation et de formation. À l'époque, on prévoyait que le système serait opérationnel en 1993.

14. Les avantages à tirer du SIG, tels que décrits dans le deuxième rapport intérimaire, reposaient sur un meilleur contrôle de l'information détenue par l'Organisation. Le SIG était considéré comme un élément majeur du programme de réformes en ceci qu'il devait permettre à l'ONU de mener efficacement ses activités à bien conformément aux directives et aux priorités fixées par l'Assemblée générale. Comme il était également précisé dans le rapport, les réformes demandées par l'Assemblée avaient notamment pour but d'imposer un contrôle plus strict sur le budget d'administration tout en garantissant des services de meilleure qualité.

15. En 1990, une société de consultants a reçu pour mission de mener à bien une étude approfondie des

besoins des usagers et des aspects relatifs à la conception du SIG. Tous les lieux d'affectation ont été conviés à faire connaître leurs vues en la matière, tout comme le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) dont les besoins avaient aussi été pris en compte. Les recommandations des consultants ont de façon générale été utiles, mais au fil du temps il est apparu que les besoins concernant les fonctions d'établissement de rapports avaient été sous-estimés, ce qui a eu des conséquences notables par la suite.

Observations

16. *Non seulement les avantages escomptés avaient été surestimés, mais le Secrétariat avait aussi insuffisamment compris les conséquences qu'aurait l'introduction du SIG et ne disposait pas du savoir-faire nécessaire dans le domaine des systèmes intégrés. Il faut savoir qu'à l'époque il n'existait pas sur le marché de systèmes intégrés de planification des ressources. Par ailleurs, bien que conçu pour régler des problèmes d'administration et de gestion, le projet était néanmoins perçu par beaucoup comme étant d'ordre technique, donc du ressort de l'équipe chargée de la mise au point du SIG*.

17. *Il est manifeste que 12 mois, délai imparti aux consultants pour l'analyse des besoins fonctionnels, n'étaient pas suffisants pour prendre la mesure des questions d'organisation qui étaient en jeu. Les procédures internes n'étaient généralement pas consignées et, lorsque les procédures existantes étaient trop imprécises ou ne prévoyaient pas le cas de figure à traiter, les initiatives prises par les uns et les autres se soldaient par des disparités dans l'application des textes réglementaires. En définitive, le projet initial dénotait une compréhension lacunaire de nombreuses pratiques et procédures administratives. Aucune proposition tendant à réaménager les procédures internes n'avait été présentée. Le cahier des charges prévoyait la mise au point par l'équipe de consultants de procédures d'ordonnancement des tâches administratives, lesquelles étaient totalement inexistantes. Les procédures administratives telles que décrites dans le projet initial témoignaient d'une compréhension imparfaite du fonctionnement de l'Organisation, en dépit des études consacrées à la question.*

18. *La formation était considérée comme un projet en soi, pouvant être incorporé de manière échelonnée au reste des activités, mais aucun fonds n'avait été alloué à cette fin. De même, le budget ne prévoyait pas le financement d'autres opérations liées à la mise en service, comme l'épuration et la conversion des données. Par ailleurs, dès le début, les crédits alloués à la mise en service du système dans les bureaux hors Siège avaient été sous-estimés*.

IV. La situation après 1990 : retards, dépassements budgétaires et mesures correctives

19. Le retard pris par le projet et les dépassements budgétaires ont incité l'Assemblée générale à demander au Comité des commissaires aux comptes de procéder à un audit spécial du projet du SIG (décision 48/492 du 14 juillet 1994). Dans son rapport (A/49/680, annexe), le Comité a exposé les principales raisons à l'origine des retards et des dépassements budgétaires, à savoir :

a) L'ampleur du projet a été sous-estimée et de ce fait la conception extérieure a duré plus longtemps que prévu;

b) De même, le temps nécessaire à la réalisation du logiciel a été largement sous-évalué et a dû être revu à la hausse;

c) Les effectifs de l'équipe interne et les ressources allouées à la mise en service étaient insuffisants;

d) Le savoir-faire nécessaire n'étant pas disponible en interne, l'équipe chargée du projet et les intervenants extérieurs ont dû se charger de tâches liées à la mise en service;

e) L'insuffisance des effectifs a entraîné des retards de la part de l'Organisation dans l'exécution de ses responsabilités contractuelles, notamment pour ce qui était de l'examen et de l'approbation des besoins fonctionnels;

f) La conversion des données des systèmes existants en un format compatible avec le SIG a pris du retard.

Dans ses conclusions détaillées, le Comité a pris acte des mesures correctives prises sur la base des recommandations qu'il avait formulées dans son rapport d'audit spécial pour l'exercice biennal 1992-1993. Il a également confirmé l'ampleur et la complexité du projet.

20. On constatera qu'en ce qui concerne les coûts, le SIG est plutôt mieux loti que d'autres projets d'envergure et de complexité équivalentes. Le rapport établi par Standish Group International, Inc. sur des projets analogues a montré que les dépassements des coûts pour l'ensemble des projets atteignaient 189 % du budget initial et 178 % dans le cas de grandes sociétés. En comparaison, le montant total déboursé au titre du SIG, soit 77,6 millions de dollars contre les 31,5 millions de dollars prévus à l'origine, représente un dépassement de 146 % par rapport au budget de départ. S'agissant des dépassements de délais, les auteurs de l'étude ont conclu que la moyenne s'établissait à 230 % pour des projets importants, contre environ 200 % dans le cas du SIG.

21. L'étude susmentionnée a également fait apparaître que d'autres programmes analogues ne contenaient qu'une partie des composants et fonctionnalités initialement prévus, soit en moyenne seulement 61 % des éléments demandés dans le cahier des charges. En comparaison, le SIG a été livré avec l'ensemble des composants prévus, à savoir des modules concernant la gestion du programme, le classement des emplois, la gestion des ressources humaines, les comptes personnels, les états de paie et la gestion financière. Bien que les besoins aient été initialement sous-estimés, un module d'établissement de rapports très complet a été mis au point et est couramment utilisé dans les différents lieux d'affectation. Par ailleurs, outre des descriptifs très détaillés des procédures administratives, le SIG propose des écrans d'aide, une documentation en ligne complète consacrée aux opérations à effectuer et un didacticiel. Ces éléments ne figuraient pas dans le cahier des charges initial.

22. À l'origine, il était prévu que les modules et les fonctionnalités du système entrent en service en même temps au Siège, puis de trois mois en trois mois dans les autres lieux d'affectation. En janvier 1992, il est apparu que cela ne serait pas possible et la solution d'une introduction échelonnée a été retenue. Le calendrier de mise en service a donc été aménagé, et du temps a été prévu pour mener à bien les nombreuses opérations d'épuration des données concernant les ressources humaines et les finances. Le changement d'orientation tient au fait que l'on ne savait pas avec exactitude dans quel état se trouvaient les données provenant des anciens systèmes et que le nouveau système imposait des critères de qualité plus stricts, ce qui a entraîné des retards dans l'entrée en service du SIG.

23. L'environnement technique prévu à l'origine a également été revu. La solution retenue se composait d'un système central au Siège et de gros ordinateurs gérés localement dans les lieux d'affectation hors Siège. En raison de l'évolution des techniques informatiques, Deloitte & Touche, société chargée de la nouvelle phase de conception du SIG, a présenté des recommandations quant à ce qu'allait devenir l'actuel environnement technique du SIG. La société-conseil s'est intéressée à ce que devaient être les principaux composants d'un système d'information de gestion et ses propositions ont été adoptées. Unix a été retenu comme système d'exploitation du fait qu'il s'agissait d'un système ouvert non exclusif et TCP/IP a été choisi comme protocole de réseau. On a jugé qu'une interface utilisateur graphique répondait mieux aux besoins. Pour ce qui était de l'entrée en service de bases de données locales, la société Systemhouse proposait dans son étude de 1988 d'établir des bases de données au Siège et dans les lieux d'affectation hors Siège, dont le contenu serait synchronisé au moyen d'un logiciel de gestion de bases de données réparties. Du fait de la lenteur des progrès accomplis en la matière et de l'état dans lequel se trouvait l'infrastructure de communication reliant le Siège aux autres lieux d'affectation au début des années 90, Deloitte & Touche a recommandé l'adoption de bases de données locales individuelles dont le contenu serait coordonné au moyen d'extensions logicielles dépendant du SIG. On estimait à l'époque que cela permettrait à chaque bureau de gérer ses opérations de façon autonome.

24. Les points faibles exposés ci-dessus on été dûment analysés et leurs incidences prises en compte dans les propositions qui ont été faites au moment de la reconception et de l'élargissement du système dans la deuxième moitié des années 90. Dans plusieurs résolutions successives, la plus récente étant la résolution 53/219 du 7 avril 1999, l'Assemblée générale a entériné les propositions en question et progressivement porté le budget du projet à 77,6 millions de dollars.

Observations

25. *L'ampleur du projet et ses incidences pour l'Organisation ont été sous-estimées. L'insuffisance des ressources allouées aux opérations de conception a donné lieu à des retards, des problèmes et des omissions, qui ont par la suite entraîné des modifications coûteuses et des activités imprévues. On a également constaté des retards s'agissant des solutions à apporter à des questions relatives aux procédures. Toutefois, le projet a été géré et a progressé dans la transparence, ce qui a facilité les audits et autres évaluations ainsi que l'application des mesures correctives recommandées par les auditeurs.*

26. *Lors de la mise au point, il est apparu que les problèmes techniques ne devaient pas faire oublier les besoins fonctionnels et que pour prendre pleinement la mesure de ces besoins, il fallait obtenir le concours de l'Administration et des usagers. À cet égard, les mesures correctives n'ont pas toujours été suffisantes et ont parfois été prises trop tard.*

V. Mise en service du système au Siège et dans d'autres lieux d'affectation

27. L'entrée en service du système au Siège et dans d'autres lieux d'affectation a révélé nombre de problèmes décrits ci-dessus, notamment l'insuffisance des ressources affectées aux activités de mise en service, telles que l'épuration et la conversion des données et la formation. Il est apparu clairement qu'une mise en service générale n'aurait pas été faisable, étant donné le nombre et l'étendue des problèmes touchant aux directives, aux procédures, à l'ordonnancement des tâches administratives et aux données. Par ailleurs, l'échelonnement de la mise en service a permis aux fonctionnaires du Siège ayant les connaissances et le savoir-faire voulus d'apporter assistance et appui aux principaux lieux d'affectation, ce qui a nécessité de nombreux déplacements. Une mise en service générale aurait mis à mal les capacités non seulement au Siège mais aussi dans les lieux d'affectation dont le personnel participait aux opérations de mise en service ailleurs dans le monde. Dans une large mesure, les collègues des membres du personnel détachés par leurs départements ont dû faire face à un surcroît de travail.

28. Le SIG, plus précisément le module de gestion des ressources humaines, est entré en service au Siège en septembre 1993. Les premières tentatives de conversion des données se sont soldées par des enregistrements incomplets ou inexacts s'agissant du nombre de fonctionnaires, des membres de leur famille et des personnes à charge. De même, les données relatives à l'occupation des postes recelaient de nombreuses erreurs. Bien que l'ampleur du travail ait été sous-estimée, c'était l'occasion idéale de mettre à jour les enregistrements. Au début de 1994, un groupe de travail a été chargé de passer les données au crible et de les corriger en vue de leur utilisation par le SIG. Les données ont ensuite été réinjectées dans le système. Pour ce faire, on a dû se tourner vers le personnel sous-traitant, ce qui a entraîné une hausse des dépenses contractuelles et une réorientation temporaire des ressources normalement affectées aux activités de mise au point.

29. L'entrée en service du module de gestion des ressources humaines dans les bureaux hors Siège a commencé en juin 1996 et s'est terminée en février 1998. Les différents bureaux ont bénéficié de l'expérience de leurs prédécesseurs, mais aucun n'a pu faire l'économie des opérations de correction des données. Des fonctionnaires du Siège ont été dépêchés dans les autres bureaux pour dispenser des cours de formation sur les procédures de nettoyage à appliquer aux données avant la conversion. Du personnel technique a également été affecté dans les principaux lieux d'affectation, l'introduction du système ayant entraîné le remplacement du matériel informatique existant et la modernisation de l'infrastructure locale, notamment des réseaux locaux.

30. Prévue pour 1994, l'entrée en service du module financier n'est devenue effective au Siège qu'en avril 1996. Certains aspects, insuffisamment pris en compte lors de la conception initiale, ont en effet dû être revus en 1994 et 1995. Le module voyages est devenu disponible en septembre 1997, ce qui a laissé un laps de temps suffisant pour mettre au point des fonctionnalités adaptées aux besoins des utilisateurs. L'entrée en service des deux modules dans les autres grands lieux d'affectation a débuté en juillet 1999 et a pris fin en juillet 2001. L'expérience des lieux d'affectation desservis en premier s'est révélée très utile pour les suivants.

31. Le module états de paie a commencé à être appliqué à un groupe témoin au Siège en septembre

2000 avant d'être généralisé à l'ensemble des fonctionnaires en poste au Siège, à New York, en janvier 2001. La mise en service se poursuit actuellement dans les autres lieux d'affectation. Il convient de noter que le caractère intégré du système et l'existence de renseignements exacts et à jour sur les fonctionnaires ont grandement facilité l'introduction du module.

Observations

32. *Le succès de la mise en service des différents modules a reposé sur un certain nombre de facteurs :*

a) Une planification minutieuse et rigoureuse et l'introduction d'une structure administrative claire qui prévoit les différentes activités et responsabilités ainsi qu'un calendrier d'exécution. Cela a facilité le suivi des progrès et l'adoption de mesures correctives dès que le besoin s'en faisait sentir;

b) L'adaptation des données provenant des systèmes utilisés précédemment, puis leur conversion en un format compatible avec le SIG. Cela a supposé : i) l'affectation de ressources suffisantes aux opérations d'épuration; ii) l'adoption d'une stratégie de conversion, qui a consisté à injecter dans un système provisoire les données provenant des anciens systèmes, à des fins de vérification, avant de les transférer dans le système de production. Les progrès ont été suivis de près et les résultats obtenus minutieusement analysés;

c) La mise en commun des enseignements tirés dans chaque lieu d'affectation lors de l'entrée en service des différents modules. Le fait que bien souvent l'on ait chargé les mêmes personnes de s'occuper des différentes mises en service a facilité la transmission du savoir-faire et contribué dans la mesure de ce qui était possible à l'harmonisation des procédures et du déroulement des travaux dans les différents lieux d'affectation. Dans le même temps, le système est suffisamment souple pour permettre à chaque bureau d'adopter un mode d'organisation et de fonctionnement correspondant aux besoins qui lui sont propres;

d) L'adoption d'un calendrier souple. Si l'Organisation s'est attachée à respecter les délais fixés, dans certains cas il s'est révélé judicieux de reporter la date de mise en service des modules, parfois simplement de quelques jours, pour achever la conversion des données et faciliter ainsi un fonctionnement sans heurt du nouveau système;

e) La constitution d'une base de connaissances. L'Organisation s'est dotée d'une base de connaissances inégalée concernant les règles et directives dans les différents domaines fonctionnels, laquelle sera très précieuse à l'avenir.

33. *La décision de procéder à une mise en service échelonnée se justifiait tant du point de vue de l'évaluation des risques et de l'état d'avancement des applications constituant le système – c'est-à-dire des modules – que du point de vue de l'opportunité de l'introduction des modules dans les différents lieux d'affectation. Une solution progressive, par fonctionnalité et par lieu d'affectation, a permis de tirer parti de l'expérience acquise dans les lieux d'affectation qui ont été les premiers à être desservis par le nouveau système.*

VI. Participation de l'Organisation au projet

34. Il a déjà été dit que l'Organisation avait fait du SIG l'un des pivots de son évolution administrative. Toutefois, la portée du nouveau système et l'ampleur des travaux ont été sous-évaluées. Depuis le début, le projet a été entravé par un manque de ressources. Par ailleurs, il n'y avait pas ou on ne connaissait pas de spécialistes rompus au fonctionnement administratif de l'Organisation et ayant le savoir-faire nécessaire pour seconder l'équipe chargée de la mise au point. Dans l'étude réalisée en 1998, les experts indépendants ont appelé l'attention sur cette carence : « L'élaboration réussie de systèmes exige un haut degré de participation des utilisateurs, notamment en ce qui concerne la confirmation des spécifications, l'essai du système et le chargement des données dans le nouveau système. S'agissant des aspects organisationnels concernant la disponibilité du personnel technique expérimenté, l'ONU n'a pas fourni les spécialistes requis pour l'élaboration des critères et spécifications. » (voir A/53/662, par. 262.)

Observations

35. Étant donné les mutations entraînées par le nouveau système et la nécessité de revoir les pratiques et les procédures, l'Administration aurait dû accorder une plus grande attention au projet. Jusqu'en 1994, le projet était considéré comme étant d'ordre technique,

ce qui a retardé le règlement de certains problèmes. L'Administration n'a pas compris dès le début que le succès de ce type de projets passait par un encadrement fort. Elle n'a pas non plus su profiter tout de suite des possibilités qui s'offraient à elle de réformer ses procédures administratives. La mise en service des premiers modules du SIG a été quelque peu chaotique du fait que le système était perçu comme une solution à des problèmes de gestion et non comme un outil devant faciliter l'application de réformes. L'absence d'engagement de la part des sphères administratives a également retardé l'introduction de la délégation des responsabilités et l'émergence d'une plus grande transparence.

VII. Conclusions

36. **Les principaux enseignements tirés du projet du SIG peuvent être résumés comme suit :**

a) Il est indispensable pour le succès d'un projet de fixer des objectifs réalistes;

b) Planifier le projet dans les moindres détails est tout aussi fondamental. Il importe lors de la planification des ressources de ne laisser à l'écart aucune activité ni aucun coût direct et indirect, dans un souci d'éviter les dépassements de coûts et de calendrier;

c) L'engagement et l'appui de l'Organisation sont dès le début des facteurs importants dans le cas de projets très complexes et de grande ampleur, notamment pour ce qui est de la mobilisation de ressources suffisantes;

d) Une mise en service échelonnée est plus réaliste qu'une solution généralisée et facilite l'adoption de mesures correctives à mesure de l'apparition des besoins.

37. **L'Organisation est parvenue à mettre au point un système qui sous-tend toutes ses opérations administratives. On mesurera l'ampleur de l'entreprise à l'aune de l'issue rencontrée par des projets informatiques de ce type. Dans les grandes entreprises, seuls 9 % des projets sont achevés dans les délais, sans dépassement budgétaire et avec l'ensemble des composants et fonctionnalités prévus dans le cahier des charges (voir le rapport publié en 1994 par Standish Group International, Inc. sous le titre « Charting the Seas of Information Technology. Chaos »); 61,5 % des projets sont menés à terme mais avec des dépassements de coûts, sans compter des retards importants et l'abandon d'un certain nombre de modules et de fonctions prévus dans le cahier des charges. Quelque 29,5 % des projets sont abandonnés en cours de route.**

38. **La description de l'ensemble des procédures administratives de l'Organisation est à mettre au nombre des bénéfices retirés du SIG. Les règles et les directives peuvent désormais être appliquées de manière cohérente. La documentation livrée avec le système se compose de manuels en ligne et de descriptifs des procédures créés à partir de rien. Le personnel de tous les grands lieux d'affectation peut se familiariser avec le système grâce à un didacticiel. Le SIG permet d'organiser uniformément l'information administrative et, partant, de générer des rapports standardisés dans les différents lieux d'affectation. La mise en service du système a entraîné la modernisation du parc informatique dans l'ensemble des lieux d'affectation et a transformé les modes de gestion du Secrétariat et les habitudes de travail des fonctionnaires.**

39. **Tant dans les rapports consacrés au SIG que dans le cadre des débats consacrés par l'Assemblée générale au projet, le Secrétaire général adjoint à la gestion n'a cessé d'affirmer qu'à son sens le dévouement de l'équipe chargée du SIG et la coopération d'autres entités du Secrétariat avaient puissamment contribué au succès de l'entreprise. Il a également mis en avant l'appui décisif des États Membres, du Comité des commissaires aux comptes et du Bureau des services de contrôle interne. Il serait impossible aujourd'hui de se passer du SIG.**