



Assemblée générale

Distr. générale
10 avril 2008
Français
Original : anglais

Soixante-deuxième session

Points 128 et 140 de l'ordre du jour

Budget-programme de l'exercice biennal 2008-2009

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

Technologies de l'information et des communications

Mise en place au Secrétariat de systèmes informatiques et télématiques intégrés à l'échelle mondiale

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Le présent rapport est soumis comme suite à la demande formulée par l'Assemblée générale dans sa résolution 60/283 au sujet des propositions avancées par le Secrétaire général dans le rapport intitulé « Investir dans l'informatique et la télématique » (A/60/846/Add.1). On notera qu'il actualise et révisé le document précédent (A/62/510), lequel a été examiné par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, mais sur lequel la Cinquième Commission ne s'est pas encore penchée.

Le rapport contient des propositions et des plans pour la mise en œuvre et le déploiement échelonnés dans l'ensemble du Secrétariat, y compris les bureaux hors Siège, les commissions régionales, les missions de maintien de la paix, les missions politiques et autres opérations sur le terrain, d'une nouvelle génération de systèmes destinés à remplacer le Système intégré de gestion (SIG) et autres systèmes auxiliaires. Le nouveau système sera bâti autour d'un progiciel de gestion intégré (PGI) disponible dans le commerce.

L'absence de système d'information intégré pour la gestion des ressources restreint véritablement la capacité de l'Organisation de produire des résultats d'une manière efficace et rationnelle. La mise en œuvre d'un PGI devrait la doter d'un système qui réponde à tous ses besoins et soit un outil efficace de gestion des



ressources humaines et financières et des équipements, reposant sur des processus rationalisés et les meilleures pratiques. Le présent rapport propose également l'adoption d'autres systèmes intégrés pour la gestion des services courants, à savoir un système de gestion de la relation clients (SGRC) et, pour gérer les connaissances de l'Organisation, un logiciel intégré de gestion des contenus (LIGC).

Il est demandé à l'Assemblée générale de se prononcer sur les propositions contenues dans le présent rapport ainsi que sur le financement des projets PGI, LGIC et SGC.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1–4	4
II. L'informatique et la télématique au Secrétariat de l'ONU	5–17	5
A. Le Système intégré de gestion, solution d'hier	5–9	5
B. La situation actuelle, ou la nécessité impérieuse d'un changement	10–17	6
III. Gestion des ressources : progiciel de gestion intégré	18–83	7
A. Buts et objectifs du projet de mise en place d'un progiciel de gestion intégré	18–22	7
B. Avantages attendus d'un progiciel de gestion intégré	23–27	9
C. Direction et organisation du projet	28–31	12
D. État des lieux	32–39	14
E. Plan d'exécution	40–49	16
F. Modalités opérationnelles et ressources nécessaires	50–68	20
G. Gestion des risques	69–78	25
H. Arrangements financiers	79–83	28
IV. Systèmes complémentaires : ce qu'un PGI ne couvre pas	84–100	30
A. Gestion des services : système de gestion de la relation clients	87–93	30
B. Gestion des connaissances : système de gestion des contenus	94–100	32
V. Conclusion	101–104	36
VI. Récapitulation des dépenses prévues pour équiper le Secrétariat, à l'échelle mondiale, de systèmes informatiques et télématiques intégrés, et décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre	105–109	37
A. Récapitulation des prévisions de dépenses	105–108	37
B. Décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre	109	39
Annexes		
I. Système de gestion de la relation clients		41
II. Système de gestion des contenus		43

I. Introduction

1. Dans son rapport du 6 mars 2006 intitulé « Investir dans l'Organisation des Nations Unies pour lui donner les moyens de sa vocation mondiale », le Secrétaire général a proposé de « remplacer le Système intégré de gestion (SIG), Galaxy et divers systèmes informatiques et télématiques autonomes par un système pleinement intégré d'envergure mondiale offrant la totalité des fonctions nécessaires à la gestion » (A/60/692 et Corr.1, proposition 10).

2. Dans un rapport ultérieur (A/60/846/Add.1), le Secrétaire général a communiqué les premiers résultats d'une étude et les grandes lignes d'un plan d'investissement visant à exploiter tout le potentiel de l'informatique et de la télématique dans l'ensemble du Secrétariat. Dans le cadre de son étude approfondie, il a expliqué la nécessité et les avantages de remplacer le SIG et d'autres systèmes auxiliaires, ainsi que l'occasion unique qui se présentait de le faire. Il a également indiqué qu'il terminerait l'étude et présenterait le détail des coûts prévus et un calendrier à l'Assemblée à sa soixante et unième session, pour examen. La présentation tardive du texte définitif à l'Assemblée s'explique par des retards imprévus dans le recrutement du Directeur général de l'informatique ainsi que par la nécessité de faire examiner le rapport par l'intéressé.

3. Au paragraphe 4 de la section II de sa résolution 60/283, l'Assemblée générale a décidé « de remplacer le Système intégré de gestion par un progiciel de gestion intégré de la prochaine génération ou un autre système comparable ». Elle a également prié le Secrétaire général de lui présenter, à la reprise de sa soixante et unième session, un rapport détaillé renfermant notamment : a) des renseignements sur les propositions de réforme qu'elle avait antérieurement approuvées, avec un rappel de ses résolutions et décisions applicables et une évaluation 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 réalisés dans l'informatique et des enseignements tirés de l'expérience ainsi qu'une indication du délai dans lequel le système proposé serait mis en place et des mécanismes qui seraient adoptés pour que le système actuel continue de fonctionner pendant la période de transition.

4. Le présent rapport, qui porte sur l'ensemble des demandes susvisées, contient des propositions concernant la marche à suivre pour la mise en œuvre de systèmes intégrés et plusieurs mesures soumises à l'approbation de l'Assemblée générale. Parallèlement, il convient de rappeler que, dans son rapport intitulé « Sécurité et continuité des opérations informatiques et télématiques et reprise après sinistre » (A/62/477), le Secrétaire général a présenté diverses propositions concernant un cadre opérationnel mondial en matière d'infrastructure informatique et télématique ainsi qu'une analyse des améliorations qu'il faudrait apporter à l'infrastructure pour déployer le progiciel de gestion intégré. Ce rapport devrait donc être considéré comme faisant partie intégrale des propositions concernant la mise en place de ce progiciel et d'autres grandes applications contenues dans le présent document car il y est étroitement lié.

II. L'informatique et la télématique au Secrétariat de l'ONU

A. Le Système intégré de gestion, solution d'hier

5. L'élaboration du Système intégré de gestion (SIG) a été décisive en ceci qu'elle a marqué l'avènement de l'informatique en tant que discipline appliquée à tous les aspects de l'administration et de la gestion de l'Organisation. Le SIG a été conçu comme un système fonctionnellement intégré pour appuyer des processus essentiels : gestion des ressources humaines, états de paie, gestion financière et comptabilité, suivi des demandes de fourniture de biens ou services et de l'utilisation des fonds, exécution du budget et gestion des voyages. Il a été mis en place en même temps que des outils de bureautique, de travail en réseau et d'automatisation des tâches, dont le courrier électronique, dans tous les bureaux où il était utilisé.

6. En 2002, le Secrétaire général a présenté sa stratégie informatique et télématique pour le Secrétariat (voir A/57/620), qui avait pour but de renforcer l'ensemble de l'infrastructure de l'Organisation de sorte à tirer pleinement parti des progrès des télécommunications et des technologies Internet. Cette stratégie a permis de mettre au point des normes mondiales et de rendre beaucoup plus cohérentes la gestion et l'harmonisation des investissements dans l'informatique et la télématique. Par ailleurs, il y était clairement indiqué que le SIG continuerait de jouer un rôle de premier plan dans les processus administratifs du Secrétariat pendant encore cinq à sept années.

7. Aussi bien le SIG que la stratégie adoptée en 2002 ont depuis lors évolué sous l'effet des principales innovations du marché des technologies et de l'accélération du recentrage des travaux de l'Organisation sur les activités hors Siège. Bref, le SIG a été conçu et mis au point alors qu'un changement rapide et profond s'enclenchait. Ce qui a conduit, au bout de quelques années d'exploitation, à tirer les constats suivants :

a) Le SIG ne permet pas d'exploiter pleinement les importants progrès réalisés dans les communications au niveau mondial;

b) Bien que fonctionnellement intégré, le SIG a été déployé et exploité de manière locale dans chaque lieu d'affectation. L'intégration de l'information, pour son traitement en ligne et sa gestion globale, est devenue difficile;

c) Le SIG est en partie appliqué dans les opérations de maintien de la paix mais il n'est pas adapté aux besoins particuliers du maintien de la paix, y compris la gestion de la chaîne logistique.

8. Les lacunes fonctionnelles du SIG ont été comblées par des investissements relativement modestes dans des systèmes tactiques, dont certains ont été intégrés dans le Système au moyen d'interfaces tandis que d'autres sont restés autonomes.

9. Tant l'exploitation du SIG que l'application de la stratégie de 2002 ont procuré des avantages considérables. Il n'en reste pas moins que l'Organisation fait face aujourd'hui à des problèmes qui exigent une transformation radicale dépassant les capacités du SIG et des systèmes auxiliaires actuellement utilisés.

B. La situation actuelle, ou la nécessité impérieuse d'un changement

10. Quatorze ans se sont écoulés depuis la mise en service du module 1 du SIG au Siège et la durée de vie utile du Système touche à sa fin. Les coûts de maintenance et d'appui technique ne se justifient plus par les avantages que le personnel et la direction attendent du système informatique dont leurs tâches courantes et les décisions qu'ils doivent prendre dépendent. En outre, la décision d'adopter les Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS), énoncée au paragraphe 1 de la section IV de la résolution 60/283 de l'Assemblée générale, signifie que l'Organisation va devoir modifier profondément ses méthodes comptables afin de se conformer à ces nouvelles normes.

11. Par ailleurs, l'Organisation se doit d'améliorer la qualité et le rapport coût-efficacité des services qu'elle fournit à une vaste gamme de « clients ». Les systèmes actuellement en place pour appuyer les secteurs qui assurent ces services sont dépassés, manquent d'intégration, se chevauchent et sont inefficients.

12. L'absence de données intégrées et complètes sur les ressources, au Siège comme dans les bureaux extérieurs, nuit gravement à l'efficacité de la gestion, de la planification et de la prise de décisions. Cette carence se fait sentir avec d'autant plus d'acuité que la complexité des activités de l'Organisation ne cesse de croître.

13. En outre, l'Organisation étant grande consommatrice de connaissances, le Secrétariat consacre d'importantes ressources à la production, à la gestion et à la diffusion de documents et autres supports d'information variés dont le volume augmente rapidement. Les procédés et systèmes actuellement appliqués pour gérer ce capital de connaissances sont inefficaces, inefficients et fragiles.

14. Il reste enfin que la raison la plus impérieuse de passer à un nouveau système informatique et télématique réside probablement dans la façon dont l'Organisation elle-même évolue. Le Secrétariat est très différent aujourd'hui de ce qu'il était il y a à peine 10 ans. Le Siège à New York est l'un des nombreux lieux d'affectation existant à travers le monde et ne représente plus le centre de gravité qu'il était autrefois. Les opérations de maintien de la paix se sont multipliées à un rythme sans précédent; leur taille comme leur complexité a augmenté et elles sont souvent déployées dans des régions où les équipements de base sont insuffisants. Pour garantir un minimum de capacités informatiques et télématiques fiables, divers systèmes nouveaux ont dû être mis au point rapidement, mais il s'est avéré difficile d'intégrer ces éléments – et d'autres systèmes auxiliaires exploités dans les différents lieux d'affectation – dans le SIG, qui constitue pourtant le système d'enregistrement de l'ONU. D'où un patchwork de systèmes fragmentés, mis au point avec les moyens du bord et exigeant force services d'appui, qui ne sont ni viables ni efficaces à long terme.

15. Conscients de l'ampleur de plus en plus mondiale des chantiers et des nombreux enjeux nouveaux du XXI^e siècle, les États Membres ont approuvé plusieurs mesures de réforme visant à doter l'Organisation de meilleurs moyens de relever ces défis. Acquis à ces réformes, le Secrétaire général est bien résolu à moderniser de fond en comble la façon dont l'Organisation mène ses tâches courantes, en rationalisant et en simplifiant les processus. L'informatique peut grandement contribuer à opérer une telle transformation à l'échelle du Secrétariat, avec la mise en place de systèmes intégrés globaux plus efficaces, plus maniables et plus rationnels.

16. Reconnaissant l'importance stratégique de l'informatique et de la télématique, l'Assemblée générale a approuvé la création au Cabinet du Secrétaire général du poste de directeur général de l'informatique, au rang de sous-secrétaire général (voir résolution 60/283, sect. II, par. 1). Le Directeur général de l'informatique a été nommé et il est entré en fonctions à la fin d'août 2007. Il a établi un rapport détaillé sur les investissements nécessaires pour exploiter tout le potentiel de l'informatique et de la télématique dans l'ensemble du Secrétariat (voir A/62/793 – Investir dans l'informatique et la télématique : stratégie informatique et télématique du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies). Cette stratégie représente un accord à l'échelle de l'Organisation sur l'orientation future de ces technologies. Le rapport en question fait fond sur les grands progrès qui ont été faits depuis le lancement de la stratégie informatique et télématique en 2002 et cherche à développer les résultats obtenus de manière à satisfaire les besoins stratégiques du Secrétariat en la matière dans les trois à cinq années à venir. Non seulement les projets qu'il propose forment l'ossature de la nouvelle stratégie informatique et télématique visant à doter l'Organisation de moyens solides propres à l'aider à renforcer son action mais ils appuient directement les objectifs des programmes qui seront entrepris dans le cadre de ladite stratégie.

17. La mise en place d'un nouveau cadre de gestion global de l'informatique et de la télématique va de pair avec l'adoption d'une nouvelle génération de systèmes intégrés, qui constitueront les principaux piliers de la réforme de la gestion et de la modernisation de l'Organisation. Ces systèmes comprennent un progiciel de gestion intégré (PGI), pour gérer les ressources financières, humaines et matérielles, un système de gestion de la relation clients (SGRC), pour mieux administrer la vaste gamme des services courants, et un logiciel intégré de gestion des contenus (LIGC), pour faire face à une documentation, y compris tout l'éventail des supports d'information (site Web, courrier électronique, photographies et vidéo, notamment), dont le volume augmente de façon vertigineuse.

III. Gestion des ressources : progiciel de gestion intégré

A. Buts et objectifs du projet de mise en place d'un progiciel de gestion intégré

18. Le remplacement du SIG offre à l'Organisation la possibilité de se doter d'une solution mondiale, complètement intégrée, de gestion des ressources en s'équipant d'un progiciel de gestion intégré. Un PGI est une suite intégrée d'outils informatiques conçus pour faciliter la gestion des finances et du budget, des ressources humaines, de la chaîne logistique, des services centraux d'appui et autres activités essentielles au bon fonctionnement d'une organisation. Mais le principal avantage d'un tel système réside dans la possibilité que donne sa mise en place de simplifier et d'améliorer l'ensemble des opérations en reconfigurant les processus, en mettant en commun les données et en adoptant les meilleures normes et pratiques.

19. Les principaux objectifs du projet PGI peuvent se résumer comme suit :

a) Disposer d'un système global qui puisse saisir de manière exacte et dans des délais réduits les données de base sur les ressources utilisées par l'ensemble du Secrétariat dans tous les lieux d'affectation, y compris dans les opérations de maintien de la paix et autres missions hors Siège;

b) Faciliter la prise de décisions grâce à la mise en évidence de la corrélation entre programmes et activités, d'une part, et ressources allouées, d'autre part, et à la production d'informations sur l'emploi des ressources;

c) Réduire la durée moyenne des procédures administratives en obligeant à un effort de rationalisation, d'intégration, de simplification et d'automatisation, s'inspirant des meilleures pratiques;

d) Augmenter l'efficacité en réduisant le temps consacré par le personnel à des opérations manuelles et en affectant les ressources aux activités prioritaires à forte valeur ajoutée;

e) Faciliter l'adoption des normes IPSAS par le Secrétariat;

f) Rendre les rapports aisément accessibles aux États Membres, au personnel et aux publics, selon qu'il convient;

g) Appuyer la réforme de la gestion en renforçant l'obligation comptable, l'obligation de transparence et les contrôles internes pour toute transaction relative aux ressources.

20. Les principales fonctionnalités du nouveau système devraient couvrir, entre autres, la planification des programmes, l'établissement du budget, la gestion des contributions et l'exécution du budget; la gestion et l'administration des ressources humaines; la paie, y compris la gestion des indemnités et des cotisations aux régimes de retraite et d'assurance, dont l'assurance maladie; la gestion de la chaîne logistique, y compris la passation des marchés; la gestion des biens et des installations; la comptabilité générale, les voyages et diverses tâches administratives; l'établissement des rapports destinés à la direction et aux parties intéressées.

21. Le PGI devra aussi offrir les fonctionnalités nécessaires à la gestion d'activités propres aux opérations de maintien de la paix, comme celles touchant le soutien logistique, les transports, les carburants et les rations, qui ne sont pas courantes dans les autres organismes des Nations Unies.

22. La planification et l'exécution du projet obéiront aux principes suivants :

a) Le PGI retenu devra fonctionner de manière satisfaisante dans des conditions difficiles, comme celles dans lesquelles opèrent les missions de maintien de la paix;

b) Le but devrait être de disposer d'un système central unique, qui permette de gérer globalement les transactions et la remontée de l'information, et d'harmoniser les données exploitées par les différents services;

c) Les modifications à apporter au PGI seront aussi limitées que possible, pour éviter toute dépense inutile. Ce sont les procédures administratives qui devraient être adaptées aux exigences du progiciel sélectionné;

d) L'adoption de pratiques de fonctionnement communes sera favorisée afin d'accroître le degré d'uniformité et de compatibilité des transactions à l'échelle du Secrétariat;

e) On s'efforcera d'augmenter le nombre de services en libre accès pour que le personnel puisse consulter, vérifier et mettre à jour les données concernant les ressources;

f) La conception et la mise en œuvre du PGI seront guidées par le souci d'assurer l'exactitude, l'intégrité, la cohérence et l'actualité des données, et d'éviter les doubles saisies;

g) Le système sera conçu de façon à garantir que les besoins des bureaux hors Siège, des missions de maintien de la paix et des autres missions seront pleinement pris en considération;

h) Les États Membres, les cadres et le personnel seront régulièrement et dûment informés pendant toute la durée du projet.

B. Avantages attendus d'un progiciel de gestion intégré

23. Le nouveau PGI constituera le pivot de la réforme générale de la gestion entreprise par l'Organisation, notamment dans les domaines administratif et financier. Il sera le catalyseur d'une refonte radicale du fonctionnement du Secrétariat au niveau mondial. Il pourrait aussi améliorer l'efficacité de l'Organisation et surtout son efficacité générale.

24. Les principaux avantages qu'apporte habituellement la mise en place d'un PGI sont les suivants : efficacité et efficience des processus métier; accès dans des délais réduits à des données exactes et documentées; prise de décisions éclairée; réactions plus rapides en cas de difficulté; regroupement ou suppression d'anciens systèmes; conformité avec les meilleures normes et pratiques; possibilités de redéploiement des ressources et d'amélioration des qualifications du personnel; application plus stricte des principes de transparence et de responsabilité.

25. On trouvera ci-après quelques exemples d'améliorations spécifiques attendues du nouveau PGI à l'Organisation :

a) Amélioration de l'efficacité et de la rapidité des interventions :

i) La fonctionnalité intégrée de mobilisation des ressources pourrait permettre à l'Organisation d'adopter une démarche mieux ciblée et plus rapide pour déterminer les fonds nécessaires, les mobiliser auprès des donateurs et les utiliser;

ii) Les responsables seraient mieux à même de suivre l'exécution des budgets car ils pourraient aligner ceux-ci plus étroitement sur les plans d'achat ainsi que sur l'achat et la livraison de biens et de services. Ils pourraient mettre en relief les activités non planifiées et réagir sans attendre d'y être acculés par les événements;

iii) Un lien plus étroit entre la planification de la chaîne logistique et les finances pourrait permettre d'accélérer la validation des dépenses relatives au remboursement du matériel appartenant aux contingents. En outre, la transparence se trouverait renforcée s'il existait des portails où les États Membres puissent consulter la liste des dépenses vérifiées devant faire l'objet d'un remboursement;

iv) Dans le domaine des frais de voyage, le suivi continu des dépenses engagées au titre des déplacements et conférences hors site associé à une solide modélisation financière pourrait permettre d'améliorer la planification de la gestion financière et d'optimiser le choix des lieux de réunion;

v) Ayant accès à une base de données mondiale concernant le personnel, notamment le comportement professionnel, l'expérience et les compétences de chacun, les responsables seraient mieux armés dans toute l'Organisation pour prendre des décisions optimales en matière de transferts de personnel et d'affectations spéciales. Le PGI pourrait en particulier permettre le déploiement rapide de personnel qualifié dans des zones critiques dans le cadre de missions de maintien de la paix et sur le terrain;

b) Amélioration des mécanismes de responsabilisation :

i) La fonctionnalité gestion des projets, que le SIG n'offre pas, permettrait aux responsables des programmes de planifier, d'allouer des ressources et d'en suivre l'utilisation sur la base d'activités, de tâches et de calendriers bien définis. Celle qui autorise la gestion des portefeuilles de projets permettrait de suivre par exception les activités menées au titre des projets;

ii) L'amélioration de la planification, le lien établi en temps réel avec des paramètres budgétaires et une évaluation des stocks au niveau de l'Organisation tout entière pourraient conduire à une meilleure utilisation des ressources;

iii) Le PGI devrait offrir de meilleurs contrôles internes pour les multiples processus financiers, de passation des marchés et de dotation en personnel et encourager un plus grand respect du principe de responsabilité;

c) Adoption des meilleures pratiques et normes internationales :

i) La mise en œuvre du PGI devrait faciliter l'application des normes IPSAS;

ii) Dans une organisation, l'adoption d'un PGI du commerce a souvent pour conséquence que le personnel acquiert un niveau de compétences élevé, ce qui favorise la mobilité des ressources humaines;

iii) L'intégration au niveau mondial permettrait une planification stratégique coordonnée des effectifs, ce qui pourrait améliorer l'exactitude des projections concernant les vacances de poste et les insuffisances en matière de main-d'œuvre et de compétences;

iv) Des données intégrées sur le comportement professionnel, les compétences et les besoins en personnel permettraient de privilégier et mettre en œuvre par anticipation des plans de développement de la main-d'œuvre et de formation professionnelle;

v) Les PGI peuvent être configurés de manière à garantir la conformité aux normes IPSAS. La gestion des cycles comptables et la production d'états financiers consolidés se trouveraient considérablement renforcées et normalisées si l'on configurait le PGI de façon à le rendre conforme aux procédures et besoins en données que suppose l'application des normes IPSAS;

d) Amélioration des opérations de trésorerie :

i) Un système intégré de gestion de la trésorerie permettrait de gérer et de suivre les prévisions de trésorerie de manière beaucoup plus précise, ce qui, par ricochet, pourrait conduire à une réduction du montant des fonds en transit (le « float ») et à un meilleur rapport entre investissements et liquidités;

ii) Les opérations de caisse pourraient être renforcées par l'introduction de comptes bancaires en devises au niveau mondial. En principe, l'utilisation, sans contrainte de lieu, de comptes en devises centralisés pourrait renforcer les contrôles et accélérer les transactions;

e) **Amélioration de la transparence :**

Un PGI pourrait promouvoir la cohérence et la transparence de l'application des règles et des directives opérationnelles dans toutes les tâches administratives de l'Organisation;

f) **Accroissement de la satisfaction du client :**

Le PGI offre des applications en libre-service qui permettent aux personnes répondant aux conditions requises de présenter en ligne des demandes de prestations. La frustration des membres du personnel qui n'ont actuellement d'autres possibilités que de déposer leurs demandes sur papier, ce qui occasionne de longs délais, devrait s'en trouver réduite. Le PGI permettra aux fonctionnaires de vérifier en ligne le relevé de leurs jours de congé, d'actualiser les coordonnées de leur contact principal et de s'acquitter en ligne des opérations de personnel essentielles;

g) **Amélioration des processus :**

i) La mise en œuvre d'un PGI au Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), au Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et au Programme alimentaire mondial (PAM) a montré que ces systèmes permettent de réaliser des gains d'efficacité, notamment en éliminant les tâches de rapprochement, en diminuant le volume de paperasserie et en augmentant la productivité du personnel. Plus précisément, ces organisations ont éliminé les doubles saisies, diminué le nombre d'erreurs humaines et assuré une meilleure visibilité à la chaîne logistique grâce à l'accès immédiat à toutes les informations pertinentes qu'offrent de tels systèmes. Elles ont également à se louer des outils d'analyse embarqués qui permettent au personnel de réagir rapidement et, par là, d'éviter des retards coûteux;

ii) Grâce à ces gains d'efficacité, les organisations en question peuvent gérer plus efficacement leurs ressources. De même, on a calculé que si 10 000 membres du personnel administratif du Secrétariat consacraient à d'autres tâches le temps qu'ils passent actuellement à accomplir environ 15 % des opérations requises par les divers processus, l'Organisation gagnerait cinq à six heures de travail par fonctionnaire et par an.

Gains de productivité et réduction des coûts

26. Un PGI permet de gérer la passation des marchés à partir d'une plate-forme centrale intégrant budget, achats et chaîne logistique et offrant à la fois une pleine visibilité et un contrôle volontariste des besoins de l'organisation. Avec les modules PGI voulus, l'Organisation devrait donc être en mesure de tirer parti de son pouvoir d'achat pour regrouper l'achat des biens et services les plus communément requis, pour lesquels elle peut s'attendre à bénéficier de remises sur les quantités commandées. Si la gestion des besoins gagne en efficacité et que, parallèlement, les contrats existants sont visibles au niveau mondial, il devrait être possible de réduire les dépenses imprévues et de mieux contrôler les coûts et les échéanciers tout en

renforçant les contrôles internes. Certaines entités commerciales du secteur privé ont pu réaliser de la sorte des économies allant jusqu'à 10 % de leurs frais d'achat une fois tous les modules de leur PGI mis en place.

Gestion centralisée des systèmes informatiques

27. Pendant la période de transition, des ressources seront nécessaires pour faire fonctionner le SIG et autres systèmes anciens jusqu'à ce que toutes les fonctionnalités du PGI soient disponibles. Ensuite, il est prévu qu'un certain nombre de systèmes anciens soient abandonnés et que les ressources soient réaffectées à l'appui du nouveau système.

C. Direction et organisation du projet

28. Il est essentiel qu'un projet de cette ampleur soit parfaitement encadré : il faut le piloter, suivre les progrès réalisés par rapport aux prévisions, régler les conflits dès qu'ils surgissent, arrêter le rang de priorité des activités, faciliter le changement et tenir informées toutes les parties intéressées. Le principal objectif de la mise en place d'un PGI est de donner au Secrétariat les moyens de s'acquitter efficacement et avec efficience de la tâche que lui ont confiée les États Membres. Comme le projet concerne l'ensemble de l'Organisation, il doit être dirigé par un fonctionnaire de haut rang. Le principal organe de décision est le Comité de pilotage du PGI, qui comprend, sous la présidence du Secrétaire général adjoint à la gestion, le Directeur de l'informatique, la Secrétaire générale adjointe à l'appui aux missions, le Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines, le Sous-Secrétaire général, Contrôleur et Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui (Département de la gestion) et le Directeur général adjoint de l'Office des Nations Unies à Vienne¹. Le Comité de pilotage relève du Comité de gestion.

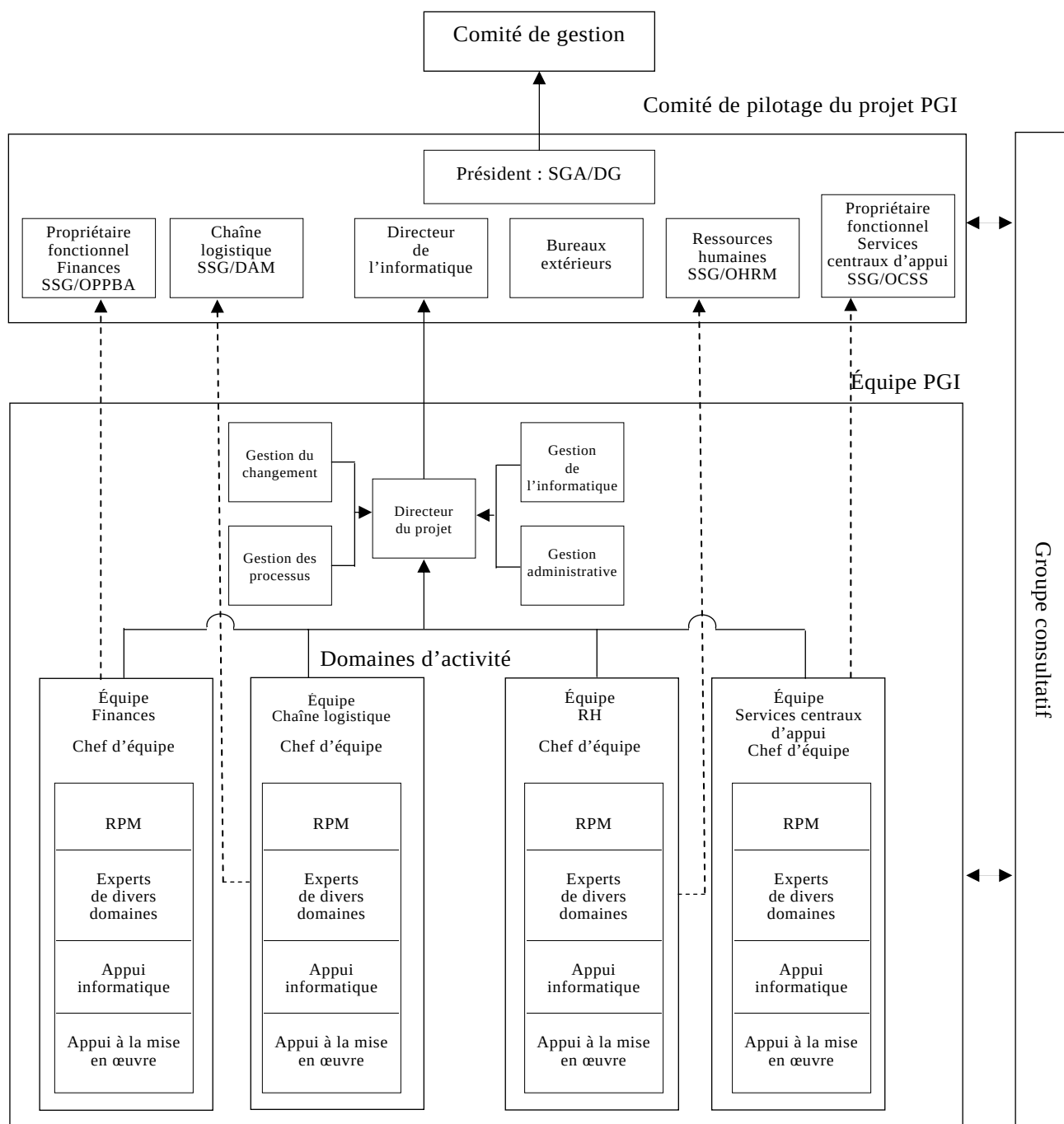
29. Le soin de planifier et exécuter le projet dans le détail sera confié à l'équipe PGI, laquelle relèvera du Directeur général de l'informatique et dont les activités seront coordonnées et dirigées par un bureau de la gestion du programme ayant à sa tête un directeur de projet. Ce dernier sera responsable en dernier ressort de l'exécution du projet qu'il doit mener à bien en collaboration avec les quatre sous-secrétaires généraux chargés des principaux domaines fonctionnels : ressources humaines, finances et budget, chaîne logistique et services centraux d'appui. L'équipe comprendra des spécialistes de la gestion du changement, de la gestion des processus, de la gestion administrative et de la gestion technique, ainsi que quatre équipes subsidiaires, une par domaine fonctionnel.

30. Des groupes consultatifs seront chargés d'assurer la liaison avec les départements utilisateurs aux stades de la planification et de l'exécution. Ce dispositif destiné à favoriser le dialogue a aussi pour objet d'inciter les cadres et le personnel à concevoir le projet comme une entreprise qui doit tous les mobiliser puisque c'est l'ensemble du Secrétariat qui bénéficiera de ses retombées.

31. La figure II ci-après illustre la composition, la structure et l'organisation hiérarchique du dispositif de direction envisagé.

¹ En l'absence du Secrétaire général adjoint aux services centraux d'appui, le Directeur de la Division de l'informatique et le Directeur de la Division de la gestion des installations et des services commerciaux participent aux travaux du Comité.

Figure I
Organigramme proposé pour la direction du projet



Abréviations : DAM : Département de l'appui aux missions; DG : Département de la gestion; OCSS : Bureau des services centraux d'appui; OHRM : Bureau de la gestion des ressources humaines; OPPBA : Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité; RH : Ressources humaines; RPM : reconfiguration des processus métier; SGA : Secrétaire général adjoint; SSG : Sous-Secrétaire général.

D. État des lieux

32. Le projet PGI ne pourra véritablement commencer qu'avec la mise en place d'une équipe complète qui en sera spécifiquement chargée et lorsque les fonds nécessaires seront disponibles. Toutefois, grâce à la modeste marge de manœuvre accordée par l'Assemblée générale à la section III de sa résolution 60/283, un arrangement spécial a permis le recrutement d'une petite équipe intérimaire de base comprenant 16 personnes. Au cours des six premiers mois de 2008, on a pu ainsi couvrir les premières dépenses à hauteur de 3,4 millions de dollars, ce qui a permis de mettre en place une équipe spécifiquement chargée du projet, de poursuivre les préparatifs et de progresser dans les grandes tâches à accomplir avant l'introduction du progiciel. Cet engagement de dépenses sera inclus dans le coût total du projet dont le financement est demandé dans le présent rapport si l'Assemblée générale approuve la proposition et il en sera rendu compte dans le rapport d'exécution ou dans un rapport annuel, selon qu'il conviendra. L'équipe a beaucoup progressé dans l'exécution des tâches préparatoires, notamment en sollicitant largement l'avis des parties prenantes internes quant à la nature et à l'étendue de leurs besoins. Sur la base de ces résultats, on a pu procéder à l'achat du logiciel. Le Secrétariat a beaucoup tenu compte, dans ses préparatifs, de l'expérience d'autres organismes des Nations Unies déjà dotés de PGI. Il n'a toutefois pas été possible, dans le cadre de ces arrangements intérimaires, de mettre en place tout ce qui aurait dû l'être pour accélérer le lancement du projet. On trouvera un état des lieux dans les paragraphes qui suivent.

1. Nature et étendue des besoins des usagers

33. Le deuxième semestre de 2007 a été largement consacré à la détermination des besoins des usagers en termes de spécifications fonctionnelles. Ont participé à la tâche importante consistant à déterminer, à analyser et à valider ces besoins des membres représentatifs du personnel du Siège, des bureaux hors Siège, des commissions régionales et des missions sur le terrain. Parmi les éléments importants ainsi dégagés, on peut citer notamment la comptabilité des coûts, les normes IPSAS, le recrutement, la passation de marchés et la remontée des informations de gestion connexes. La compilation des spécifications fonctionnelles détaillées attendues du progiciel a pris fin en décembre 2007. Toutes les demandes ont été prises en compte de façon à répondre le mieux possible aux besoins des parties prenantes. On s'emploie actuellement à affiner cette liste à la lumière de l'information reçue des parties prenantes quant à l'architecture désirée et en tenant compte de la reconfiguration des processus métier à un niveau élevé.

2. Activités relatives à la passation du marché

34. L'achat de produits et services PGI du commerce est complexe et demande beaucoup de temps. On s'est constamment attaché à bien définir les besoins en logiciels et en services d'intégration et à faire en sorte que le processus de passation du marché soit transparent et concurrentiel.

35. Pour gagner du temps, on a décidé de mener en partie parallèlement l'achat du logiciel et celui des services d'intégration. On a dûment veillé, ce faisant, à l'intégrité de la passation du marché. Les termes et descriptifs utilisés pour la rédaction du cahier des charges ont été passés à la loupe de façon à garantir leur caractère générique et à éviter toute référence à un logiciel spécifique. Les

propositions touchant l'intégration du système recouvrent une vaste gamme de services et leur formulation demande un travail considérable qui prend beaucoup de temps. L'équipe de base sera renforcée à titre temporaire par des experts de divers domaines. Ce renfort permettra au personnel clef de participer aux activités menées en parallèle pour l'achat du logiciel et celui des services d'intégration, ce qui est gage de cohérence et garantit la prise en compte des enseignements tirés de l'expérience acquise.

3. Activités se rapportant à la gestion du projet

36. Une équipe à plein temps spécifiquement chargée du projet doit être mise en place dès que possible pour accomplir une multitude de tâches complexes qui doivent être menées parallèlement et au plus vite. On a mis au point une stratégie propre à garantir la sélection concurrentielle des membres de cette équipe dès que les niveaux d'effectifs recommandés auront été approuvés. À cette fin, on a déjà pris des mesures concernant le classement des postes et l'on veille à l'affichage progressif de ces postes dans Galaxy, étant entendu qu'ils sont pleinement assujettis à l'approbation des crédits nécessaires par l'Assemblée générale. Sur la base du plan actuel et pour autant que l'Assemblée générale approuve les propositions contenues dans le présent document, des recommandations conformes aux procédures en vigueur en matière de ressources humaines seront formulées dans les meilleurs délais concernant la sélection du personnel et, pour la plupart d'entre elles, au plus tard au troisième trimestre de 2008.

4. Autres activités

37. On s'emploie actuellement à mettre au point à l'échelle de l'Organisation une architecture système alignant les processus sur les technologies, à partir de documents décrivant les cadres stratégiques, la planification des programmes, les organigrammes, le dispositif de responsabilisation, les modèles de données et les technologies d'appui. Cette architecture situe dans leur contexte les programmes de travail et les opérations, en indiquant les entités responsables et en décrivant la conception du système, l'infrastructure et les solutions possibles. La phase préparatoire met surtout l'accent sur les aspects stratégiques, relatifs aux programmes et organisationnels, de façon à faciliter la reconfiguration des processus métier à un niveau élevé.

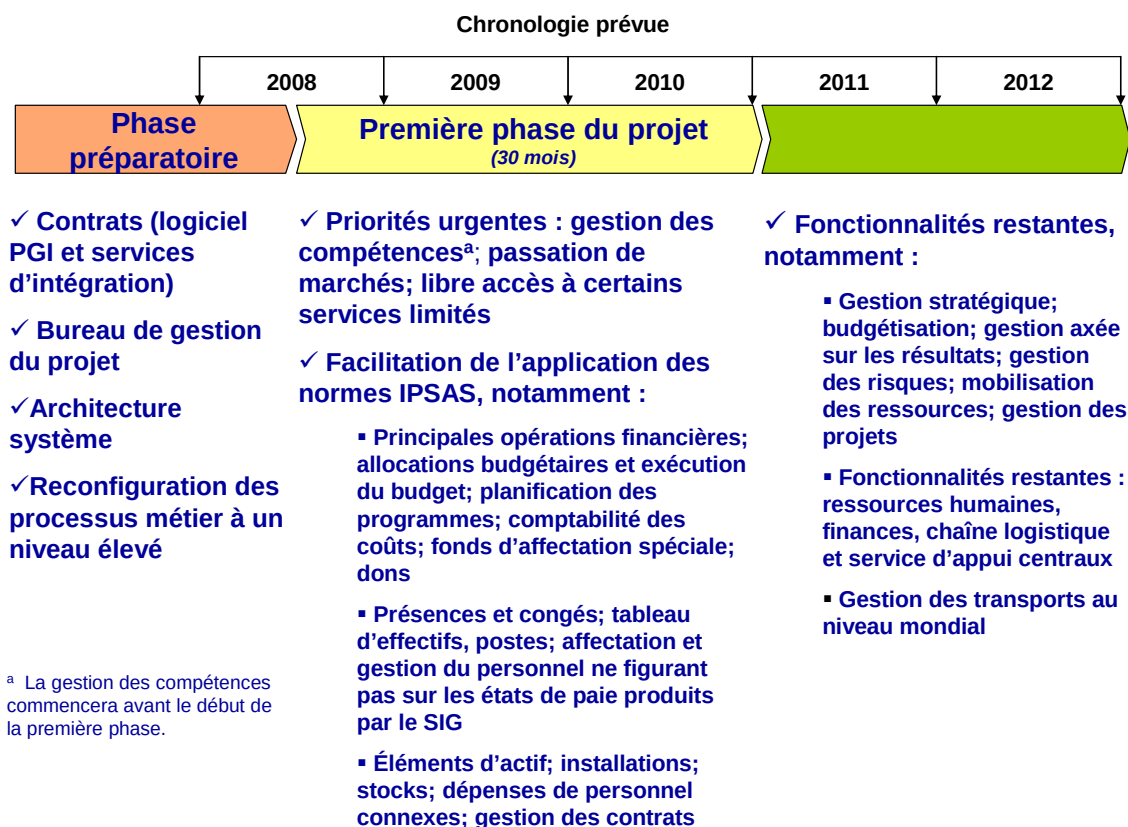
38. Le Secrétariat simplifie et harmonise ses mécanismes organisationnels, de gestion et administratifs, condition préalable à la mise en œuvre du PGI. À cette fin, l'équipe de direction s'est engagée à procéder à certaines améliorations dès le début du projet de façon que le PGI puisse faciliter le changement. On a déjà commencé à réévaluer les politiques, procédures et dispositifs actuels, en vue de déterminer les grands domaines dans lesquels des changements sont nécessaires. On s'emploie également à définir des méthodes clefs pour la mise en œuvre des meilleures pratiques internationales de façon que la reconfiguration des processus métier à un niveau élevé puisse se faire dès que possible. Cet examen devrait aboutir à un accord sur un cadre destiné à guider dans le détail la conception des processus PGI et la configuration du progiciel dès que celui-ci aurait été sélectionné. Une activité connexe sera de définir les indicateurs de base dans tous les domaines opérationnels. Il sera rendu compte, dans les rapports annuels, des progrès réalisés par rapport à ces indicateurs.

39. En outre, on procédera au cours de l'été 2008 à la planification du transfert des données de façon à s'assurer que toutes les sources de données existantes, en particulier celles autres que le SIG et systèmes auxiliaires, seront analysées. Il s'agira notamment de mettre en place dans leurs moindres détails les dispositifs voulus pour que toutes les données soient préparées comme il convient, c'est-à-dire qu'elles soient complètes et exactes, avant leur intégration dans le PGI. Sur la base des enseignements tirés de l'élaboration et de la mise en œuvre du SIG, on s'attachera notamment à satisfaire aux conditions les plus rigoureuses imposées par le nouveau système en matière de qualité des données. Nettoyage des données, tests et conversion seront suivis de près et, dans chaque cas, constitueront une condition préalable à la mise en service du nouveau système.

E. Plan d'exécution

40. Une fois la phase préparatoire terminée, le plan d'exécution prévoit une mise en œuvre en deux temps, comme le montre le calendrier présenté ci-dessous à la figure II. La première phase commencerait au troisième trimestre de 2008 dès la fin des préparatifs. Elle mettrait l'accent sur les principales priorités en matière de gestion et devrait durer 30 mois. Compte tenu des progrès déjà réalisés, elle devrait s'achever quant au fond à la fin de 2010. Une fois sur place, les prestataires des services d'intégration détermineront les calendriers et les dispositifs techniques spécifiques à adopter pour les tests d'acceptation et les conversions de données. La deuxième phase sera consacrée à la mise en œuvre des autres fonctionnalités de la solution PGI et durera vraisemblablement deux ans. On prévoit à l'heure actuelle qu'elle commencera au plus tôt au premier trimestre de 2011 et prendra fin, pour l'essentiel, à la fin de 2012. Aucun effort ne sera épargné pour respecter la chronologie prévue. Chaque phase sera suivie d'une courte évaluation. Des rapports sur l'état d'avancement du projet seront présentés chaque année à l'Assemblée générale; ils contiendront notamment le détail des progrès d'ensemble par rapport aux indicateurs de base.

Figure II
Calendrier



41. Les fonctionnalités prévues pour chaque phase seront conçues et mises au point en fonction de la configuration logicielle nécessaire pour satisfaire les besoins du Secrétariat. Ces activités s'appuieront sur une refonte approfondie des processus métier, sur la préparation des données existantes, sur le nettoyage des données et sur la gestion du changement. Elles seront menées par divers experts du Siège, des bureaux hors Siège, des commissions régionales et des missions sur le terrain et étroitement coordonnées par l'équipe PGI. Lorsque l'on procédera à la configuration, on aura soin notamment d'assurer la conformité des processus et des données avec les directives IPSAS. On s'en tiendra strictement au niveau d'adaptation minimal suffisant pour répondre aux besoins. Une fois la conception et le développement terminés, les fonctionnalités du PGI seront déployées à l'échelle mondiale dans tous les services du Secrétariat concernés. Ce déploiement sera facilité par le transfert des données, la formation à l'utilisation du logiciel et l'hébergement du système, activités menées en coordination avec les entités utilisatrices et les services spécialisés et avec leur appui.

1. Mise en œuvre de la première phase

42. La mise en œuvre de la première phase nécessitera la création d'une équipe spécifique au projet dotée des moyens nécessaires pour coordonner les contributions

des divers experts désignés par les parties prenantes et participer pleinement au dialogue avec les prestataires des services d'intégration.

43. Recrutement et mobilité sont des priorités pour lesquelles on a prévu un système de gestion des compétences qui devrait entrer en service à la fin de 2008. Des liens seront établis entre ce système et le PGI. Parmi les autres priorités exigeant une mise en service rapide, figureront la passation de marchés et l'accès en libre-service à certaines opérations se rapportant au personnel. Le plan actuel prévoit que les premières de ces fonctionnalités seront disponibles dès le troisième trimestre de 2009.

44. La première phase remplacera également le SIG, Sun et autres systèmes anciens auxiliaires par des fonctionnalités conformes aux normes IPSAS, notamment comptes débiteurs, comptes créditeurs, grand livre, trésorerie, gestion des liquidités et comptabilité des investissements. D'autres fonctionnalités seront également mises en place, notamment pour les allocations budgétaires et pour l'exécution des budgets, afin de suivre les transactions monétaires et le flux des fonds de leur allocation à leur décaissement. Pour faciliter encore l'application des normes IPSAS, seront introduites au cours de la première phase des fonctionnalités financières limitées en matière de planification des programmes, de comptabilité des coûts et de fonds d'affectation spéciale ainsi que de dons, et des fonctionnalités ressources humaines autorisant la gestion des feuilles de présence et des congés. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, la première phase verra la mise en place de la fonctionnalité affectation et gestion du personnel ne figurant pas à l'heure actuelle sur les états de paie produits par le SIG, comme le personnel recruté localement sur le terrain. Pour cette catégorie de personnel, les fonctionnalités offertes couvriront la gestion des postes et des tableaux d'effectifs comme celle des prestations et indemnités. Sont également prévues des fonctionnalités chaîne d'approvisionnement, passation de marchés, logistique et services d'appui centraux pour les actifs, les installations, les stocks et les dépenses de personnel connexes, ainsi que pour la gestion des contrats. Des éléments établissement des rapports et stockage des données associés à ces nouvelles fonctionnalités seront également inclus au cours de la première phase. Chaque fois que ce sera possible, les systèmes existants seront « interfacés » avec le nouveau système, pour autant qu'ils ne fassent pas obstacle à l'application des normes IPSAS.

2. Mise en œuvre de la deuxième phase

45. Au cours de la deuxième phase, seront introduites et intégrées des fonctions de gestion stratégiques telles la budgétisation, la gestion axée sur les résultats, la gestion du risque, la mobilisation des ressources, la gestion des programmes et celle des projets. Ces fonctionnalités viseront à renforcer la gestion de la planification budgétaire et des programmes. La deuxième phase couvrira également les fonctionnalités restantes, s'agissant de la chaîne logistique et des services d'appui centraux, notamment la gestion au niveau mondial des transports et des voyages. Une fois les fonctionnalités ressources humaines en place, le système couvrirait la gestion du personnel et des états de paie pour le personnel déjà actuellement géré au moyen du SIG. Lorsque le système de stockage de données sera opérationnel, il sera possible d'introduire une composante établissement de rapports de gestion à plusieurs niveaux, des tableaux de bord à l'usage de la direction et la mutualisation des données entre les États Membres et les donateurs.

3. Préparation de l'infrastructure

46. Pour que les principaux objectifs d'étape soient atteints, il est indispensable que l'infrastructure soit prête à temps. La satisfaction des priorités du projet PGI en matière de gestion passe par le réaménagement simultané des infrastructures nécessaires pour assurer la reprise après sinistre et la continuité des opérations proposées par le Secrétaire général dans le rapport publié sous la cote A/62/477. L'infrastructure indispensable à l'hébergement d'un PGI pleinement opérationnel reposera essentiellement sur le centre de données de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie) et sur le deuxième qu'il est proposé de créer à Valence (Espagne) dans le document susmentionné. Le présent rapport est donc considéré comme intrinsèquement lié à celui sur la continuité des opérations.

4. Abandon progressif des anciens systèmes

47. L'abandon progressif du SIG et autres systèmes anciens requiert le développement d'un grand nombre d'interfaces et entrepôts de données au cours de la mise en œuvre du PGI jusqu'à ce que toutes les fonctionnalités du nouveau système soient en service. De manière générale, le SIG et les autres systèmes bénéficieront du même niveau d'appui. Toutefois, des efforts accrus devront être consentis dans tous les domaines technologiques au cours de la période de transition pour mettre au point des interfaces, assurer la migration des données et procéder à la concordance des données provenant de sources variées.

48. La transition débutera avec la migration des données pour les fonctionnalités prévues au cours de la première phase. Elle se poursuivra pour chaque fonctionnalité jusqu'à la fin de la deuxième phase. On aura une idée de l'ampleur et de la complexité de la migration des données si l'on songe à tous les dossiers du personnel qui sont gérés à l'aide du SIG dans huit lieux d'affectation, au nombre d'anciens systèmes complémentaires et aux dossiers papier qui existent pour chaque membre du personnel. Le SIG, d'une part, et les autres systèmes anciens, d'autre part, ne sont pas suffisamment intégrés pour valider les données importantes de manière fiable. La plupart des informations concernant les opérations proviennent actuellement de copies de documents originaux tels des certificats, des passeports, etc., et sont saisis à nouveau dans le SIG et dans les autres systèmes chaque fois que c'est nécessaire. Le passage au nouveau système suppose donc que l'on fasse de gros efforts pour extraire les données qui figurent sur support papier et qu'on les entre sans se tromper dans le PGI en veillant à remplir tous les champs concernant les données essentielles.

49. Outre le SIG, les fonctions ressources humaines reposent sur divers systèmes connexes, notamment Galaxy et Nucleus. On utilise également un système de gestion du personnel sur le terrain et Progen, dont l'intégration au SIG est limitée. Ces deux systèmes sont toutefois reliés, le premier à Nucleus et le deuxième à Sun. Si la grande majorité des fonctions financières sont directement reliées au SIG, elles sont également et séparément reliées au système Sun. Au cours de la deuxième phase, la transition mettra en jeu d'autres systèmes actuellement reliés au SIG comme le système d'information budgétaire et le système de notation des fonctionnaires et il faudra également prévoir l'abandon progressif de systèmes indépendants comme Procure Plus, Mercury et Galileo qui servent à la passation des marchés et à la gestion des avoirs.

F. Modalités opérationnelles et ressources nécessaires

50. Tous les systèmes intégrés de l'Organisation, dont le PGI, seront gérés à partir de deux centres de données situés l'un à la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie), l'autre à Valence (Espagne) où il est proposé de créer un centre secondaire. Ces deux sites, conçus comme le noyau du dispositif de continuité des opérations et de reprise après sinistre du Secrétariat, hébergeraient les deux centres télématiques et informatiques qui desserviraient l'ensemble des services de ce dernier. L'Assemblée générale étant actuellement saisie de la demande de financement du dispositif de continuité et de reprise contenue dans le rapport du Secrétaire général (A/62/477) ainsi que du rapport connexe du CCQAB (A/62/7/Add.31), les ressources nécessaires au titre du matériel informatique et de l'infrastructure ne sont pas énumérés à nouveau dans le présent rapport.

51. Il convient toutefois de noter que les fonds demandés au titre de la reprise après sinistre et de la continuité des opérations serviront à financer le matériel de télématique, d'informatique et de stockage des données dont ces centres seront équipés à cette fin, ainsi que les besoins en personnel connexes. Tant que le nouveau PGI ne sera pas pleinement opérationnel, ces équipements garantiront la continuité des opérations de systèmes essentiels, dont le SIG, qu'utilisent actuellement tous les services du Secrétariat et toutes les missions de maintien de la paix. Aux termes de la phase de mise en œuvre du PGI, ils serviront à l'exploitation du nouveau système.

52. Le plein déploiement d'un PGI dans une organisation aussi grande et aussi complexe que le Secrétariat de l'ONU suppose un apport considérable de ressources pendant la quelque cinq années que durera sa mise en œuvre. Cette phase achevée, des dépenses récurrentes seraient à prévoir pour la mise à niveau, la maintenance et l'exploitation du système. Il convient de noter toutefois que l'exploitation centralisée d'un progiciel offert sur le marché entraîne une réduction sensible des dépenses récurrentes si l'on parvient à limiter les frais d'adaptation. La durée de vie prévue du PGI sera de 15 à 20 ans.

Coût estimatif global du projet

53. Les prévisions de dépenses couvrent la mise en œuvre et le déploiement du PGI.

54. À ce stade et jusqu'à ce que les activités d'achat aient été menées à bien, on ne dispose pas de chiffres précis quant au coût définitif du logiciel et des services d'intégration (voir ci-après). Toutefois, en extrapolant à partir des prix du marché à l'heure actuelle et du coût des projets PGI exécutés dans d'autres organismes des Nations Unies et sur la foi de sources de ce secteur d'activité, on estime qu'un montant total de 285,6 millions de dollars (aux taux courants), provision pour imprévus (à savoir 37,3 millions de dollars, soit 15 % du coût total du projet) comprise, sera nécessaire pour assurer la mise en œuvre du PGI au Secrétariat sur cinq ans. On trouvera ci-après au tableau 1 un récapitulatif des ressources nécessaires, suivi d'une description détaillée de chacune des composantes. Il convient de noter qu'à ce stade, rien n'a été prévu en ce qui concerne la couverture des besoins au-delà de la phase de mise en œuvre (maintenance et autres frais d'appui). On se penchera sur la question à mesure que le projet avancera et il sera ultérieurement fait rapport en conséquence à l'Assemblée générale dans des rapports annuels.

Tableau 1

**Montant net des ressources nécessaires par activité : récapitulatif
(budget total du projet aux taux courants)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Composante</i>	Total
Logiciels : licences d'utilisation et adaptation	30 000,0
Frais d'intégration	128 699,8
Gestion du projet et du changement	47 873,0
Formation	37 022,0
Dépenses de fonctionnement	4 718,8
Total partiel	248 313,6
Réserve pour imprévus	37 247,0
Total	285 560,6

a) Logiciels : licences d'utilisation et adaptation

55. Les fournisseurs du progiciel peuvent proposer une vaste gamme de solutions et de prix. Ces prix sont fonction du nombre et du type de licences, d'interfaces, de portails et d'outils d'entreposage des données et de remontée de l'information demandés. À des fins budgétaires, l'hypothèse de base est que l'Organisation parviendra à négocier un prix avantageux pour des licences de groupe. On évalue à 15 millions de dollars le coût total des licences d'utilisation des logiciels. De l'avis de professionnels de cette branche d'activité ainsi que d'après l'expérience d'autres organismes des Nations Unies, le coût de l'inévitable adaptation par le fournisseur devrait être à peu près équivalent, soit 15 millions de dollars. On évalue donc à 30 millions de dollars le coût de la composante licences d'utilisation et adaptation du logiciel.

b) Frais d'intégration

56. Les frais d'intégration recouvrent une grande diversité de tâches se rapportant à la conception, au développement et à la mise en service de la solution PGI dans tous les domaines d'activité :

- a) Au stade de la conception, il faudra établir des liens avec la reconfiguration des processus et les changements institutionnels;
- b) Au stade du développement, il faudra adapter les solutions PGI aux besoins spécifiques des usagers;
- c) Au stade de la mise en service, il faudra veiller à la migration des données existantes et tester les solutions pour vérifier qu'elles sont compatibles avec l'infrastructure.

57. Selon les spécialistes et sur la base des enseignements tirés de la mise au point et de la mise en œuvre du SIG, les frais d'intégration représenteront une part très importante du coût du nouveau système. Ils devraient s'élever à 128,7 millions de

dollars pour le Secrétariat, bureaux hors Siège, commissions régionales et missions sur le terrain compris.

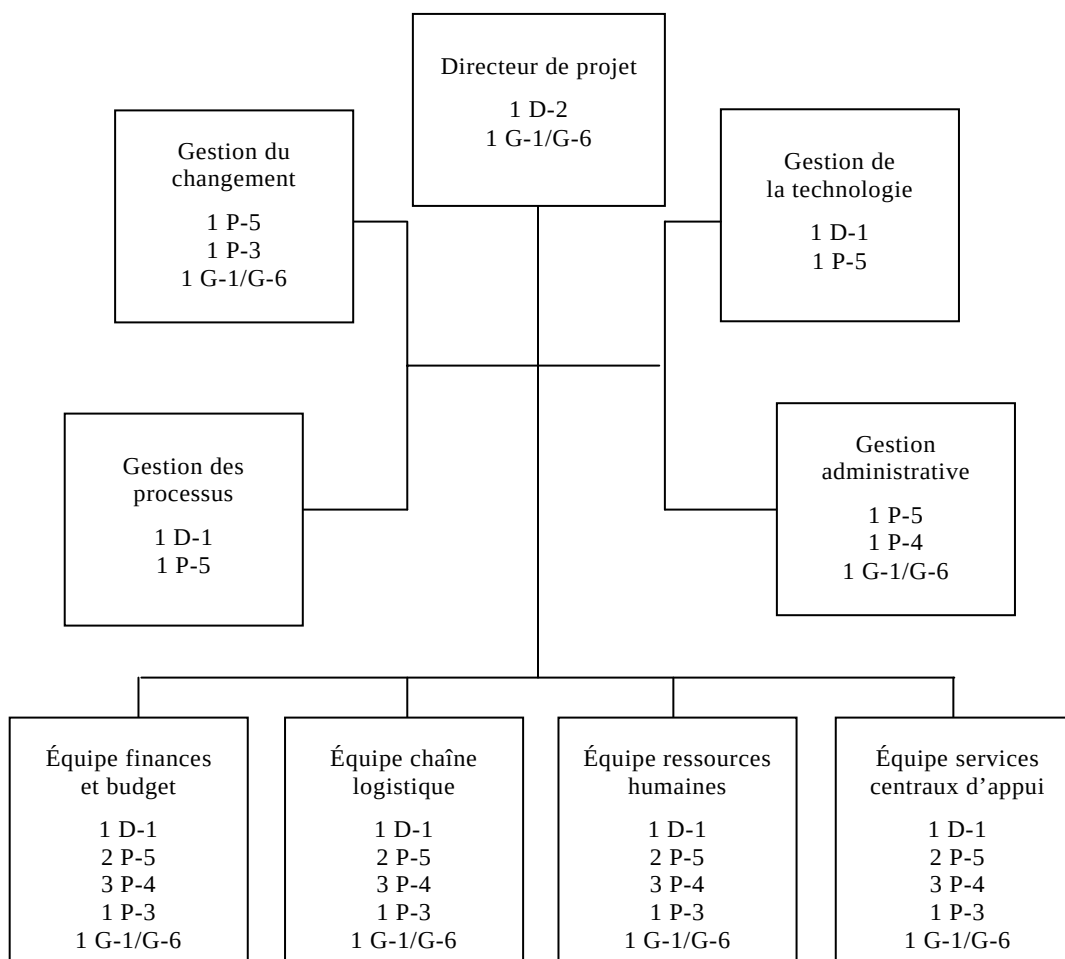
c) Gestion du projet et du changement

58. L'équipe PGI devra déterminer les besoins, reconfigurer les processus, configurer les logiciels et assurer la mise en œuvre. Elle nécessitera 44 postes temporaires [1 D-2, 6 D-1, 12 P-5, 13 P-4, 5 P-3 et 7 agents des services généraux (Autres classes)] (voir le détail ci-après à la figure III) pour toute la durée de la mise en œuvre du système. Elle serait chargée des fonctions suivantes :

- a) Déterminer les besoins en vue de la sélection du progiciel;
- b) Évaluer les progiciels disponibles et en sélectionner un;
- c) Normaliser, simplifier et reconfigurer les processus métier et introduire les meilleures pratiques;
- d) Piloter la gestion du changement et diffuser l'information voulue à ce sujet;
- e) Configurer le progiciel et procéder aux modifications absolument indispensables;
- f) Mettre au point des interfaces à usage temporaire ou permanent;
- g) Déterminer l'infrastructure informatique et télématique nécessaire et en coordonner la mise en place pour que les échanges de données se fassent dans de bonnes conditions;
- h) Procéder au nettoyage et à la conversion des données et établir les tables de référence;
- i) Définir les besoins en matière de remontée de l'information : conception et développement de la fonction;
- j) Former les usagers dans tous les lieux d'affectation;
- k) Apporter son concours à la passation des marchés pour l'achat des services d'intégration et du progiciel;
- l) Assurer la planification, la gestion et l'appui administratif du projet et, dans ce cadre, gérer les contrats passés avec des consultants.

59. Le directeur du projet, de rang D-2, serait chargé de la direction générale du projet, ce qui couvre la gestion du changement, la gestion des processus, la gestion technique et l'administration du projet; il aurait également à superviser les activités des quatre équipes chargées chacune d'un domaine fonctionnel : ressources humaines, chaîne logistique, finances et budget et services centraux d'appui. Il serait secondé par un assistant projet [agent des services généraux (Autres classes)] qui appuierait l'équipe chargée du projet, notamment sur le plan administratif.

Figure III
Organigramme et effectifs proposés



60. Les titulaires de postes temporaires [1 P-5, 1 P-3 et 1 agent des services généraux (Autres classes)] qui seraient chargés de la gestion du changement auraient à évaluer les incidences du PGI sur le personnel et l'encadrement, et à concevoir et mettre en œuvre une stratégie de communication, de développement organisationnel et de formation propre à faciliter la transition. Un programme de communication viserait à sensibiliser tous les membres du personnel au projet PGI en lui présentant ses buts et objectifs et ses incidences sur leurs activités, et à informer les usagers de l'évolution du projet, qu'ils pourraient suivre sur un site Web créé et maintenu à cet effet.

61. Deux postes temporaires sont proposés au titre de la gestion des processus (1 D-1 et 1 P-5). Le Coordonnateur de la gestion des processus (D-1) piloterait les initiatives d'amélioration des processus requises pour la mise en œuvre et serait chargé de l'assurance qualité pour tout le projet. Il serait appuyé par un administrateur de projet hors classe (gestion des risques). Le personnel chargé de la

gestion du changement déterminera l'ampleur et le calendrier des évaluations dont il assurera la gestion.

62. Les titulaires de postes temporaires affectés à la gestion technique (1 D-1 et 1 P-5) seraient chargés de déterminer l'architecture à mettre en place au niveau de l'Organisation, d'arrêter les normes techniques, de définir l'ensemble des besoins associés au PGI, d'évaluer le fonctionnement de l'infrastructure existante et de recenser ses insuffisances en tant que support du PGI. Ils fourniraient des services spécialisés et des conseils au cours de la phase de mise en œuvre.

63. Les titulaires de postes temporaires [1 P-5, 1 P-4 et 1 agent des services généraux (Autres classes)] qui seraient engagés pour assurer la gestion administrative du projet superviseraient l'emploi des ressources, qui devront être utilisées de manière opportune et productive, et en rendraient compte. Ils assumeraient les fonctions d'agent certificateur, suivraient l'exécution du budget, établiraient les propositions budgétaires et les rapports sur l'exécution du budget et s'assureraient de la bonne exécution des contrats, notamment des divers contrats commerciaux; ils assureraient le contrôle de la qualité et résoudraient les problèmes d'écarts par rapport aux contrats.

64. Il est prévu d'engager 32 personnes à titre temporaire pour former les quatre équipes chargées respectivement des ressources humaines, de la chaîne logistique, des finances et des services centraux d'appui. Relevant du Directeur du projet, chaque équipe serait dirigée par un chef d'équipe (D-1) secondé par deux analystes hors classe (P-5), trois spécialistes du domaine fonctionnel concerné et des PGI, un informaticien (P-3) et un assistant informaticien [agent des services généraux (Autres classes)]. Elle aurait à définir les besoins-métier du Secrétariat dans le monde entier et serait responsable de la mise en œuvre du nouveau PGI à l'échelle de l'Organisation dans son domaine de compétence, agissant en coordination avec les propriétaires fonctionnels et les chefs de département ou de bureau. Elle s'acquittera en particulier des fonctions suivantes :

a) Mener, superviser et exécuter une analyse détaillée des principaux processus et fonctionnalités connexes utilisés au Secrétariat, dans les bureaux hors Siège, aux tribunaux et dans les opérations de maintien de la paix dans le monde entier;

b) Coordonner les activités des divers experts et spécialistes des différents sujets menées au sein des équipes et entre elles;

c) Définir et mettre en œuvre le programme de travail de fond de l'équipe, superviser la gestion des activités entreprises en veillant à ce que les activités programmées soient exécutées de manière efficace et dans les délais prévus;

d) Donner des conseils d'experts s'agissant de la reconfiguration des processus et veiller à la validation des résultats par toutes les parties prenantes;

e) Collaborer avec l'équipe chargée de la technologie en vue de déterminer l'adéquation fonctionnelle des différents logiciels de PGI et d'évaluer leur interopérabilité avec des logiciels existants;

f) Contribuer à la mise au point et à la mise en œuvre d'un plan de gestion du changement ainsi qu'à la mise au point des modules de formation et manuels pertinents à l'intention des usagers.

65. La gestion du changement est un élément essentiel d'une mise en œuvre réussie du PGI. Une démarche structurée en la matière augmente les chances de succès en ralliant toutes les parties prenantes au projet à toutes les étapes du processus. Pour y parvenir, on peut recourir à une stratégie de communication, désigner des champions de projet, améliorer la transparence, recenser et éliminer les principaux obstacles, comme la résistance du personnel, et mettre au point un moyen efficace de garantir une modification durable des comportements. Il est crucial d'améliorer les processus et de mener des campagnes d'informations et autres activités en faveur du changement car une large participation est le meilleur moyen de garantir que les directeurs de programme et autres personnels concernés exercent un contrôle sur la prise de décisions.

d) Formation

66. On prévoit que, tous lieux d'affectation confondus, il faudra former plus de 10 000 membres du personnel. La formation pourrait se faire sous forme d'apprentissage en ligne et dans le cadre de programmes de formation des formateurs. Cette dernière solution présente le double avantage de réduire les coûts d'ensemble et de renforcer les capacités internes essentielles dans les lieux d'affectation. Parmi les facteurs déterminants du coût total de cette formation, on peut citer notamment les compétences actuelles des employés, le niveau de responsabilité, les modes de formation retenus et le moment choisi pour exécuter ces programmes de formation. Un crédit de 37 millions de dollars est donc demandé à cette fin.

e) Dépenses de fonctionnement

67. Un montant de 4,7 millions de dollars est demandé au titre des frais généraux de fonctionnement et de l'achat de mobilier et de matériel ainsi que des fournitures et accessoires associés à la création des 44 postes proposés pour l'équipe PGI.

f) Réserve pour imprévus

68. Lors de l'évaluation du coût total du projet, on a sollicité l'avis d'experts indépendants afin de valider les montants demandés. Malgré cette précaution, les incertitudes sont inévitables au cours de la mise en œuvre de tout projet d'une telle ampleur. Une réserve pour imprévus constitue donc un outil de planification budgétaire acceptable qui permet de gérer les risques de hausse des coûts et de couvrir les insuffisances éventuelles des prévisions. S'agissant du pourcentage qu'il conviendrait de proposer pour cette réserve, des experts indépendants ont recommandé, sur la base de l'expérience acquise lors de la mise en œuvre d'autres PGI au niveau mondial, une fourchette allant de 10 à 25 %. Dans les présentes propositions, on a retenu un taux de 15 % du coût total des composantes individuelles décrites plus haut pour calculer le montant de la réserve pour imprévus, qui s'établit donc à 37,3 millions de dollars. Au cas où il serait fait appel à cette réserve au cours de la mise en œuvre du projet, l'Assemblée générale en serait informée dans les rapports annuels.

G. Gestion des risques

69. L'analyse préliminaire présentée ici servira de point de départ à une étude plus détaillée et plus structurée, notamment grâce au recours à des professionnels de

l'évaluation des risques dont les services seront retenus à l'issue d'un processus transparent de mise en concurrence.

1. Risque opérationnel

70. L'un des principaux objectifs du projet PGI est de faire appliquer les meilleures pratiques. Au cours de la modification des processus ayant une incidence sur la planification et l'allocation des ressources, l'appui critique aux opérations en cours se trouvera fragilisé. Le but du Secrétariat est d'édifier un système mondial intégré recouvrant tous les processus métier mis en œuvre dans tous les lieux d'affectation dans le domaine de la gestion des ressources financières, humaines et matérielles. Les entités opérationnelles devront s'attacher à faciliter la mise en œuvre du PGI en appuyant la reconfiguration des processus métier, la conception du nouveau système, la préparation des données existantes et la mise en place de nouvelles applications. L'exécution des mandats pourrait pâtir de l'absence d'un appui crucial.

71. Du fait de ces conflits de priorité, les propriétaires fonctionnels devront planifier longtemps à l'avance et répartir les ressources avec soin de façon que les opérations se déroulent normalement et que les tâches relatives au PGI soient menées à bien. Les risques identifiés se trouveront réduits si l'on fournit un appui technique à certains besoins opérationnels au cours de la mise en œuvre.

2. Risque financier

72. La décision de remplacer le SIG par le PGI pourrait mettre l'intégrité financière en péril au cours de la période de transition. Le remplacement des anciens systèmes sera compliqué par l'existence de huit modules SIG séparés, dont chacun est relié à d'autres systèmes anciens et utilise des données importantes qui ne figurent pas dans le SIG. Il existe de nombreux liens de ce type et le volume de données est considérable, si bien que les risques financiers sont élevés. En cas d'échec, une série de solutions de remplacement devraient être mises en œuvre, ce qui demanderait du temps, serait onéreux et augmenterait l'exposition au risque financier.

73. On pourra atténuer le risque si les responsables du projet IPSAS, les services spécialisés et l'équipe PGI s'emploient systématiquement à faire appliquer les directives IPSAS. La mise au point de dispositifs intérimaires contribuerait également à réduire le risque. Si certaines fonctions ne peuvent pas être déployées en temps voulu, on prendra les mesures voulues à titre temporaire pour que les normes IPSAS soient appliquées dans le cadre des systèmes existants. Cet effort sera appuyé par les services techniques qui faciliteront la migration des données et développeront les interfaces temporaires nécessaires avec les systèmes anciens.

3. Risque d'atteinte à la réputation de l'ONU

74. L'image de l'ONU se trouvera renforcée si les normes IPSAS sont appliquées de manière compétente et sans réserve. On donne suite actuellement aux dispositions prévues au paragraphe 2 de la section IV de la résolution 60/283 de l'Assemblée générale et le calendrier d'application des normes IPSAS est synchronisé de manière réaliste avec l'introduction du nouveau système PGI. Si les modules PGI voulus sont en place à la fin de 2010, les futurs états financiers refléteront l'intégration progressive des normes IPSAS, à compter de l'exercice se

terminant le 31 décembre 2011. En revanche, si l'Assemblée générale n'approuve pas le financement proposé à la reprise de sa soixante-deuxième session, le Secrétariat ne pourra pas se doter de fonctionnalités répondant aux normes IPSAS dès la fin de 2010, décevant en cela l'attente des États Membres et du public. Un plan de communication visant à associer des parties prenantes externes sera mis au point pour l'application des normes IPSAS en même temps que d'autres grandes initiatives de réforme, notamment le système de gestion des ressources de l'Organisation.

4. Risques de retard et risques budgétaires

75. L'achèvement du projet dans les délais et sans dépassement budgétaire est exposé à un risque du fait des procédures habituelles de consultation interorganisations et de prise de décisions. Les risques de retard et de dépassements budgétaires sont élevés, à en juger par ce qui s'est passé lors de la mise en œuvre d'autres projets du Secrétariat. L'expérience a également montré que ces retards et dépassements ont des retombées importantes et créent des situations délicates.

76. Pour réduire ces risques, il faudrait que les questions se rapportant au PGI soient traitées de manière exceptionnelle dans les consultations interorganisations et au niveau de la prise de décisions. Les activités menées simultanément seront confinées à une période jalonnée d'échéances bien précises et assujetties, en matière de coûts, à un plafond qui ne devra pas être dépassé au cours de cette période. Toutes les parties prenantes internes s'engageront ensemble à respecter les calendriers d'exécution fixés séparément dans le plan de mise en œuvre. On compte qu'elles feront également preuve de la détermination voulue pour prendre les décisions rapidement et intervenir sans tarder pour appuyer les activités du projet.

5. Risques de défaillances techniques

77. Les capacités des spécialistes internes ne couvrent pas toutes les compétences requises pour la mise en œuvre du PGI, ce qui expose le projet à certains risques en matière de qualité technique. Cette qualité a une incidence sur les efforts de mise à niveau et, à plus long terme sur l'utilité du nouveau système, si bien que les retombées sont lourdes de conséquences. Or les risques sont élevés du fait de la grande diversité des aspects techniques et de la complexité des interdépendances. Des défaillances techniques pourraient faire que l'on échoue à remplacer les systèmes anciens par le nouveau; la sensibilité au risque est donc élevée. Les risques de défaillance technique seront atténués si l'on engage les services d'intégrateurs externes compétents ayant une grande expérience de la mise en œuvre de PGI et si, en cas de besoin, on sollicite l'avis d'experts indépendants tiers pour évaluer et valider les grandes décisions techniques qui seront à prendre pendant toute la durée du projet.

6. Risques de défaillance de la part du fournisseur

78. Les procédures d'achat et arrangements contractuels en vigueur mettent en péril les prestations attendues des partenaires d'exécution du PGI. En raison de la durée et de la portée mondiale de la mise en œuvre du PGI, la probabilité et la gravité d'une défaillance éventuelle de la part du fournisseur se trouvent accrues. La sensibilité à ce risque découle directement du fait que l'Organisation est lourdement tributaire de services commerciaux, en particulier pour l'intégration des systèmes.

Elle pourrait être atténuée si l'on fait preuve de diligence raisonnable au cours de l'appel d'offres et si l'on sollicite un avis juridique avant d'arrêter les arrangements contractuels de façon à répartir les risques au mieux des intérêts de l'Organisation.

H. Arrangements financiers

79. Le principal intérêt d'un système de planification des ressources à l'échelle d'une organisation est qu'il permet de simplifier et d'améliorer toutes les opérations grâce à une reconfiguration des processus, à la mutualisation des données communes et à l'application des meilleures pratiques et normes. Comme le système PGI recouvre toutes les activités administratives de l'Organisation, à savoir la gestion des finances et du budget, des ressources humaines, de la chaîne logistique, des services d'appui centraux et autres services de base, on a dûment passé en revue les sources de financement possibles, sachant que le projet ne devait être financé uniquement à partir du budget ordinaire. Il est donc proposé que le financement du PGI fasse appel aux principales sources de financement, à savoir le budget ordinaire, le budget du maintien de la paix et des ressources extrabudgétaires dans les proportions suivantes : à hauteur de 15 % pour le budget ordinaire, à hauteur de 62 % pour le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et à hauteur de 23 % pour les comptes spéciaux alimentés par le remboursement des dépenses d'appui aux programmes (remboursement des frais généraux afférents aux activités de coopération technique ou à des projets financés par des fonds généraux d'affectation spéciale, et remboursement du coût de l'appui administratif accordé par l'Organisation à des organismes extrabudgétaires comme le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), etc.). Cette formule, établie à partir de la répartition des prévisions de ressources pour 2008-2009 entre le budget ordinaire, les activités de maintien de la paix et la coopération technique, les fonds généraux d'affectation spéciale et cet appui administratif, est appliquée au prorata du coût total du projet PGI.

80. Selon ce dispositif, le coût estimatif total du projet PGI (soit 285 560 600 dollars aux taux courants), réserve pour imprévus à hauteur de 37 247 000 dollars comprise, se répartirait comme indiqué ci-après au tableau 2. La réserve pour imprévus, répartie entre les trois sources de financement, serait financée à hauteur de 5 587 000 dollars à l'aide du budget ordinaire, à hauteur de 23 093 200 dollars à l'aide du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et à hauteur de 8 566 800 dollars à l'aide de ressources extrabudgétaires. Il est proposé de la financer immédiatement en 2008-2009.

Tableau 2

**Montant net des ressources nécessaires par source de financement :
récapitulatif (budget total du projet aux taux courants)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

Source de financement	2008-2009 ^a	Jusqu'à la fin du projet en 2012	Total
Budget ordinaire	12 348,6	24 898,4	37 247,0
Compte d'appui aux missions de maintien de la paix	51 041,0	102 913,4	153 954,4

<i>Source de financement</i>	<i>2008-2009^a</i>	<i>Jusqu'à la fin du projet en 2012</i>	Total
Ressources extrabudgétaires	18 934,7	38 177,5	57 112,2
Total	82 324,3	165 989,3	248 313,6
Réserve pour imprévus	37 247,0	–	37 247,0
Total	119 571,3	–	285 560,6

^a Pour 2008-2009, le montant indiqué se rapporte à l'exercice budgétaire allant du 1^{er} juillet 2008 au 30 juin 2009 et aux six premiers mois de la période suivante.

81. Sur le coût estimatif total du projet pour l'exercice biennal 2008-2009, soit 82 324 300 dollars (aux taux courants), il est proposé a) qu'un montant de 12 348 600 dollars soit financé à l'aide du budget ordinaire, b) qu'un montant de 51 041 000 dollars soit financé à l'aide du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix (soit 37 355 300 dollars pour la période allant du 1^{er} juillet 2008 au 30 juin 2009) et un montant de 13 685 700 dollars à l'aide du budget d'appui aux opérations de maintien de la paix pour la période allant du 1^{er} juillet 2009 au 31 décembre 2009. Par ailleurs, conformément aux arrangements de partage des coûts, un montant de 18 934 700 dollars serait couvert par des ressources extrabudgétaires.

82. S'agissant du financement du projet à l'aide du budget ordinaire pour l'exercice biennal 2008-2009, il est demandé à l'Assemblée générale de bien vouloir approuver :

a) L'utilisation des intérêts portés au crédit du Fonds précédemment créé pour le projet SIG, dont le montant cumulé s'élevait à 2 346 000 dollars au 31 décembre 2007. On se souviendra que, dans sa résolution 56/271, l'Assemblée générale a approuvé l'affectation d'intérêts acquis au financement des activités relatives au SIG décrites dans le rapport du Secrétaire général (A/56/602);

b) L'utilisation d'une partie de l'excédent du Fonds général de l'Organisation. Au 31 décembre 2007, l'excédent disponible s'élevait à 141,1 millions de dollars. Il est donc proposé que le montant des crédits restant à financer pour le projet PGI pour 2008-2009, soit 15,6 millions de dollars, soit prélevé, après examen de l'alinéa a) du présent paragraphe, sur ce compte excédentaire. Cela supposerait que soient suspendues les dispositions des articles 3.2 d), 5.3 et 5.4 du Règlement financier régissant la restitution de cet excédent.

83. Comme la mise en œuvre du projet PGI s'étalera sur cinq ans, il est proposé qu'un compte spécial pluriannuel soit institué pour la comptabilisation des recettes et dépenses y relatives. On se souviendra que des dispositions analogues ont été approuvées pour le financement du projet SIG ainsi que pour divers projets de construction et grands projets de remise en état. Les fonds mis à disposition pour le projet PGI et les dépenses ainsi financées seront enregistrés dans un fonds PGI séparé et tous soldes inutilisés seront reportés sur les exercices ultérieurs jusqu'à l'achèvement du projet. Les intérêts produits par le Fonds seront portés au crédit de ce compte.

IV. Systèmes complémentaires : ce qu'un PGI ne couvre pas

84. On trouvera à la présente section les propositions qui ont déjà été présentées à l'Assemblée générale dans le rapport paru sous la cote A/62/510. Si la raison d'être du projet n'a pas changé et se trouve simplement réitérée, les besoins en ressources ont été actualisés sur la base des taux courants et de la modification de la durée du financement.

85. Le PGI fournira à l'Organisation les outils dont elle a besoin pour organiser, répartir, contrôler et mesurer les flux de ressources à l'échelle mondiale. Il lui permettra aussi de gagner en efficacité grâce à la rationalisation, à la standardisation et à l'automatisation de ses opérations administratives.

86. Cependant, la mise en place d'un PGI ne suffira pas, à elle seule, pour éliminer tous les facteurs d'inefficacité. Elle ne permettra pas non plus de garantir la qualité des « produits » conçus et fournis par le Secrétariat. Parmi les domaines d'activité du Secrétariat auxquels s'appliquent ces observations, il en est deux qui, absorbant un volume important de ressources, méritent une attention particulière : a) la prestation de services, et b) la création, l'enregistrement, la diffusion sur différents supports, l'archivage et la destruction de documents et autres contenus.

A. Gestion des services : système de gestion de la relation clients

87. Le PGI permettra de rationaliser et d'automatiser les opérations financières, administratives et de gestion, tandis que le système de gestion de la relation clients (SGRC) remplira une fonction qui n'est pas normalement couverte par un PGI, à savoir la gestion des processus que comporte la prestation des services offerts aux utilisateurs finals.

88. L'utilisation d'un SGRC a principalement pour but d'améliorer la qualité et de réduire le coût des services fournis à de multiples catégories d'utilisateurs finals.

89. Alors que le PGI aura essentiellement pour fonction de gérer les flux de ressources à l'échelle de l'Organisation, le SGRC sera un outil de gestion plus fin prenant en charge les multiples processus qui interviennent dans la prestation de services à des catégories bien définies d'utilisateurs finals. On trouvera ci-après quelques exemples de la façon dont les deux systèmes se complèteraient :

a) La passation des marchés pour l'achat d'ordinateurs ou de mobilier sera gérée par le PGI, mais c'est le SGRC qui assurera la distribution de ces équipements aux fonctionnaires;

b) La gestion globale des équipements installés et des ressources financières affectées à leur maintenance relèvera du PGI, tandis que le SGRC prendra en charge, dans le détail, les processus qu'implique la maintenance des équipements distribués (initiative et exécution des réparations, contrôle de l'affectation des techniciens, etc.);

c) La gestion globale des ressources humaines relèvera du PGI, mais celle de la dotation en effectifs des diverses unités administratives chargées de la prestation de services sera dévolue au SGRC.

90. Le SGRC jouera un rôle particulièrement important dans les grandes unités administratives qui fournissent à de nombreux clients des services multiples et complexes et ont besoin, pour optimiser l'utilisation des ressources qui leur sont allouées, d'appliquer des méthodes privilégiant l'efficacité. Dans le cas des missions, en revanche, lesquelles sont souvent seules à même de fournir localement des services qui, au quotidien, sont essentiels, voire indispensables, la prestation de ces services au personnel civil et militaire restera le souci primordial.

91. Les dépenses prévues pour l'installation du SGRC concernent trois domaines prioritaires : la gestion des installations et des services fournis aux États Membres, la gestion des contributions des pays qui fournissent des contingents de maintien de la paix et la facturation des services de télécommunications utilisées pour les opérations de maintien de la paix. Eu égard à la nature des activités qui relèvent de ces trois domaines, il est proposé d'imputer au budget ordinaire les dépenses afférentes à la gestion des installations et à celle des services fournis aux États Membres, et d'imputer au compte d'appui aux opérations de maintien de la paix le coût des activités relevant des deux autres domaines. Les dépenses prévues pour les trois domaines d'activité sont récapitulées ci-après dans le tableau 3. On trouvera à l'annexe I des informations complémentaires sur la mise en œuvre du SGRC dans ces trois domaines.

Tableau 3

**Dépenses prévues pour la mise en œuvre du SGRC,
par domaine prioritaire**

(En milliers de dollars des États-Unis)

Budget ordinaire^a	
Gestion des installations et des services fournis aux États Membres.	1 510,9
Total partiel	1 510,9
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	
Gestion des contributions des pays qui fournissent des contingents de maintien de la paix.	3 626,9
Facturation des services de télécommunications utilisées pour les opérations de maintien de la paix.	3 083,2
Total partiel	6 710,1
Total	8 221,0

^a Aux taux courants.

92. La répartition par objet des dépenses prévues pour la mise en œuvre du SGRC, dont le total se chiffre (avant actualisation des coûts) à 8 221 000 dollars, est indiquée ci-après dans le tableau 4.

Tableau 4
Répartition des dépenses prévues pour la mise en œuvre du SGRC
 (En milliers de dollars des États-Unis)

Objet de dépense	Budget ordinaire ^a	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix			Total général
	Dépenses prévues pour 2008-2009	Du 1 ^{er} juillet 2008 au 30 juin 2009	Du 1 ^{er} juillet 2009 au 30 juin 2010	Total, compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	
Autres dépenses de personnel	491,4	746,0	746,2	1 492,2	1 983,6
Consultants et experts	747,3	297,5	107,5	405,0	1 152,3
Frais de voyage du personnel	32,6	272,0	136,0	408,0	440,6
Services contractuels	69,7	153,6	76,8	230,4	300,1
Frais généraux de fonctionnement	53,4	597,0	596,9	1 193,9	1 247,3
Mobilier et matériel	116,5	2 980,6	–	1 980,6	3 097,1
Total	1 510,9	5 046,7	1 663,4	6 710,1	8 221,0

^a Aux taux courants.

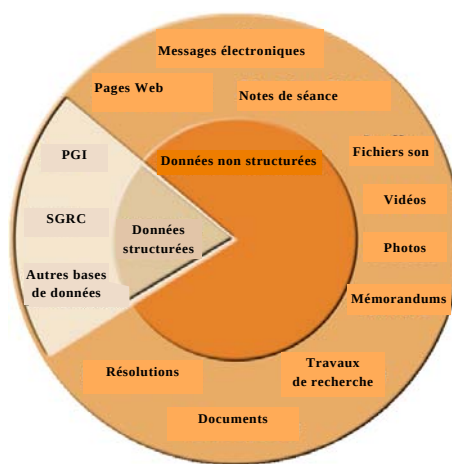
93. Sur le montant estimatif total des ressources nécessaires pour financer le projet PGI, soit 8 221 000 dollars, il est proposé que le crédit de 1 510 900 dollars demandé au chapitre 28 A du budget-programme, Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion, pour l'exercice biennal 2008-2009, soit financé à partir de l'excédent du Fonds général de l'Organisation. Cela supposerait que soient suspendues les dispositions des articles 3.2 d), 5.3 et 5.4 du Règlement financier. Il est aussi proposé que la somme restante, soit 6 710 100 dollars, soit financée à l'aide du compte d'appui aux missions de maintien de la paix de la manière suivante : a) à hauteur de 5 046 700 dollars pour la période allant du 1^{er} juillet 2008 au 30 juin 2009, et b) à hauteur de 1 663 400 dollars au moyen de ressources comptabilisées dans le projet de budget du compte d'appui pour la période allant du 1^{er} juillet 2009 au 30 juin 2010.

B. Gestion des connaissances : système de gestion des contenus

94. On peut considérer que le système de gestion des contenus (SGC) est à la gestion du produit des activités de fond de l'Organisation ce que la PGI est à la gestion de ses ressources (humaines et financières).

95. Comme la plupart des organisations, le Secrétariat possède bien davantage d'informations « non structurées » que de données « structurées ». La figure IV montre ce que l'on entend généralement par informations structurées ainsi que l'importance et le volume de cette information dans une organisation comme le Secrétariat :

Figure IV
Contenus structurés et non structurés



96. Une organisation à forte densité de connaissances, où l'information constitue une ressource indispensable à l'action, se doit de s'équiper d'un système de gestion des contenus. La plupart des organisations s'exposent à la paralysie si elles perdent des informations ou sont incapables d'exploiter celles dont elles disposent. Un SGC permet de parer à ces risques grâce aux multiples fonctions qu'il remplit, dont voici quelques-unes :

a) Gestion ordonnée des contenus non structurés : un SGC rend obligatoire la saisie de « métadonnées » qui définissent les attributs de chaque document ou autre contenu créé et enregistré;

b) Imposition de règles strictes concernant la responsabilité de la création et de la conservation des contenus et établissement de pistes d'audit pour le contrôle de l'accès à l'information et de la réutilisation des contenus; un SGC donne des possibilités inégalées de sécurisation de l'information et permettra au Secrétariat d'offrir aux usagers internes et externes un accès fiable à l'information, et d'accroître ainsi la transparence de ses activités. Les États Membres, les missions permanentes, les partenaires de l'Organisation, les fonctionnaires pratiquant le télétravail, etc. bénéficieront partout d'un accès sécurisé aux informations dont ils ont besoin;

c) Gestion rationnelle des archives : le SGC permettra au Secrétariat d'appliquer les normes en vigueur en matière d'archivage et de destruction des contenus;

d) Optimisation de la gestion des contenus : le SGC gardera trace des versions successives des documents et autres contenus et permettra d'en contrôler la réutilisation; il rendra l'information plus maniable, en dépit de son volume, et aidera le Secrétariat à freiner la croissance de ses besoins d'entreposage qui, dépassant actuellement la norme, entraînent des dépenses d'équipement importantes et des frais récurrents élevés de stockage et de sauvegarde;

e) Développement du partage des connaissances à l'intérieur du Secrétariat et entre celui-ci et d'autres organisations internationales, des organisations non gouvernementales et le public : le SGC offrira la possibilité de créer des contenus à partir d'une interface Web et de les diffuser en les affichant sur les sites internes et externes;

f) Vulgarisation de la création de contenus : le SGC, qui permettra de créer des contenus à partir d'une interface Web simple, offrira à des fonctionnaires n'ayant qu'un bagage informatique limité la possibilité de créer et de gérer des contenus interactifs pour affichage sur des sites Web internes et externes;

g) Standardisation du format des contenus Web : le SGC permettra au Secrétariat d'imposer facilement des normes de formatage des contenus affichables tels que les interfaces usager, des normes d'accessibilité aux handicapés et des normes de protection des droits de propriété intellectuelle sur le contenu des sites Web internes et externes;

h) Application rigoureuse des règles d'affichage : le SGC permettra de sécuriser et de contrôler l'affichage d'informations sur les sites Web, en particulier les sites externes. Par exemple, le respect de la règle qui veut que certains contenus soient affichés simultanément dans toutes les langues officielles pourra ainsi être automatiquement garanti;

i) Gestion simultanée de plusieurs grands sites Web : le SGC permettra aux administrateurs de sites Web de gérer simultanément plusieurs grands sites (Siège, offices des Nations Unies, commissions régionales, etc.).

97. L'énumération qui précède, non limitative, indique clairement que l'installation du SGC est de nature à favoriser la mutualisation des connaissances. Pour les missions, le SGC sera le complément indispensable du PGI. Les missions de maintien de la paix et missions politiques sont en effet appelées à traiter avec des entités locales pour lesquelles le papier reste le principal support de communication. Lorsqu'il deviendra possible de numériser, classer et enregistrer les documents papier et de les rattacher électroniquement au SGC, l'intégrité des transactions financières sera mieux assurée. Il est bon de rappeler à ce propos que le Bureau des services de contrôle interne, dans plusieurs de ses rapports, a signalé l'insuffisance des dispositifs actuellement en place pour le contrôle du matériel et de la gestion financière des missions.

98. Les dépenses prévues pour l'installation du SGC se répartissent entre les domaines prioritaires suivants : système de diffusion électronique des documents (Sédoc); site Internet de l'ONU; aides informatiques à la collaboration; automatisation de la remontée d'informations sur les opérations de maintien de la paix; centralisation des contenus directifs concernant le maintien de la paix; administration du SGC. Eu égard à la nature des activités relevant de ces différents domaines, il est proposé d'imputer au budget ordinaire les dépenses afférentes au Sédoc et au site Internet de l'ONU, et au compte d'appui aux opérations de maintien de la paix celles portant sur l'automatisation de la remontée d'informations sur les opérations de maintien de la paix et la centralisation des contenus directifs concernant le maintien de la paix. Les dépenses afférentes aux activités relevant des autres domaines (administration du SGC et aides informatiques à la collaboration) seraient imputées à parts égales au budget ordinaire et au compte d'appui. Les prévisions de dépenses sont récapitulées dans le tableau 5 ci-après par domaine

d'activité. On trouvera de plus amples informations sur la mise en œuvre du SGC à l'annexe II.

Tableau 5

**Dépenses prévues pour la mise en œuvre du SGC,
par domaine prioritaire**

(En milliers de dollars des États-Unis)

Budget ordinaire^a	
Administration du SGC	234,9
Site Internet de l'ONU	2 983,0
Sédoc	670,4
Aides informatiques à la collaboration	315,3
Total partiel	4 203,6
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	
Administration du SGC	240,0
Aides informatiques à la collaboration	322,1
Automatisation de la remontée d'informations sur les opérations de maintien de la paix	6 009,5
Centralisation des contenus directifs concernant le maintien de la paix	4 216,9
Total partiel	10 788,5
Total	14 992,1

^a Aux taux courants.

99. Le montant total des dépenses prévues pour la mise en œuvre du SGC se chiffre à 14 992 100 dollars; on trouvera ci-après dans le tableau 6 le détail de la répartition des crédits demandés.

Tableau 6

Dépenses prévues pour la mise en œuvre du SGC

(En milliers de dollars des États-Unis)

Objet de dépense	Budget ordinaire ^a	Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix			Total général
	Dépenses prévues pour 2008-2009	Du 1 ^{er} juillet 2008 au 30 juin 2009	Du 1 ^{er} juillet 2009 au 30 juin 2010	Total, compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	
Autres dépenses de personnel	899,3	1 553,6	1 065,1	2 618,7	3 518,0
Consultants et experts	1 272,3	441,2	102,6	543,8	1 816,1
Frais de voyage du personnel	—	240,0	120,0	360,0	360,0
Services contractuels	269,4	222,8	67,2	290,0	559,4

<i>Objet de dépense</i>	<i>Budget ordinaire^a</i>	<i>Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix</i>			Total général
	<i>Dépenses prévues pour 2008-2009</i>	<i>Du 1^{er} juillet 2008 au 30 juin 2009</i>	<i>Du 1^{er} juillet 2009 au 30 juin 2010</i>	<i>Total, compte d'appui aux opérations de maintien de la paix</i>	
Frais généraux de fonctionnement	596,4	995,0	995,0	1 990,0	2 586,4
Mobilier et matériel	1 166,2	4 986,0	–	4 986,0	6 152,2
Total	4,203,6	8 438,6	2 349,9	10 788,5	14 992,1

^a Aux taux courants.

100. Sur le montant estimatif total des ressources nécessaires pour financer le projet SGC, soit 14 992 100 dollars, il est proposé que l'Assemblée générale approuve au titre du chapitre 28A du budget-programme, Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion pour l'exercice biennal 2008-2009, la somme de 4 203 600 dollars à prélever sur le compte excédentaire du Fonds général de l'Organisation. Cela supposerait que soient suspendues les dispositions des articles 3.2 d), 5.3 et 5.4 du Règlement financier. Il est aussi proposé que la somme restante, soit 10 788 500 dollars, soit imputée au budget du compte d'appui aux missions de maintien de la paix de la manière suivante : a) à hauteur de 8 438 600 dollars pour la période allant du 1^{er} juillet 2008 au 30 juin 2009 et b) à hauteur de 2 349 900 dollars au budget du compte d'appui aux missions de maintien de la paix pour la période allant du 1^{er} juillet 2009 au 30 juin 2010.

V. Conclusion

101. Le présent rapport expose ce que le Secrétaire général ambitionne de faire pour transformer la manière dont travaille le Secrétariat en exploitant les possibilités offertes par l'informatique et la télématique. Cette transformation devrait rendre le Secrétariat plus dynamique, plus prompt à s'adapter et soucieux avant tout des résultats, ce qui implique qu'il se libère de ses entraves bureaucratiques en rationalisant et en simplifiant les principes, règles et modes opératoires qui régissent ses activités. Les systèmes proposés (PGI, SGRC et SGC) rendront cette transformation possible et pourraient devenir le moteur de la modernisation de l'Organisation et de la réforme de sa gestion.

102. Sur le plan des moyens informatiques et télématiques stratégiques, le Secrétariat s'est laissé distancer par d'autres organisations en raison de l'insuffisance des investissements dans des projets à l'échelle de l'Organisation. De ce fait, il n'a pas pu tirer tout le bénéfice possible des nouvelles technologies. La planification stratégique en matière d'informatique et de télématique à laquelle il a procédé récemment a révélé qu'il était urgent pour lui d'améliorer sa gestion des connaissances et des ressources pour appuyer ses opérations à travers le monde. Ces trois grands systèmes constituent un élément essentiel de sa nouvelle grande stratégie informatique et télématique et en font partie intégrante.

103. Cependant, les systèmes proposés ne le sont pas seulement par souci de simplification. Les systèmes actuellement en service sont en effet à bout de souffle et notoirement inadaptés aux exigences des opérations de plus en plus complexes et ambitieuses dont l'Organisation est chargée. Il est urgent que le Secrétariat se dote de systèmes centraux modernes de gestion de l'information, à la mesure des besoins d'une Organisation dont les activités opérationnelles, dans le monde entier, se sont considérablement développées.

104. Les moyens à mettre en œuvre sont considérables mais les avantages à long terme pour le Secrétariat sont immenses. En tout état de cause, il est impératif que ces projets démarrent au plus vite, afin que le Secrétariat soit mieux à même de répondre à des sollicitations de plus en plus nombreuses et de remplir des engagements de plus en plus ambitieux, tout en gagnant en efficacité dans tous les domaines. Il faut voir là un investissement dans le long terme.

VI. Récapitulation des dépenses prévues pour équiper le Secrétariat, à l'échelle mondiale, de systèmes informatiques et télématiques intégrés, et décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre

A. Récapitulation des prévisions de dépenses

105. On trouvera dans le tableau qui suit la récapitulation des dépenses prévues (déduction faite des contributions du personnel) pour la mise en place des PGI, SGRC et SGC proposés dans le présent document. On évalue à 308,8 millions de dollars (aux taux courants) le coût de la mise en œuvre de ces trois projets, soit 285,6 millions de dollars pour le PGI, dont une réserve pour imprévus de 37,3 millions, 8,2 millions pour le SGRC et 15 millions de dollars pour le SGC.

106. Pour l'exercice biennal 2008-2009, le montant estimatif total des ressources nécessaires pour mettre en place le PGI, le SGRC et le SGC s'élève à 140,8 millions de dollars, dont 119,6 millions de dollars pour le PGI (y compris une réserve pour imprévus de 37,3 millions de dollars), 7,4 millions de dollars pour le SGRC et 13,8 millions de dollars pour le SGC.

107. Il est proposé de financer la partie des crédits nécessaires au projet qui serait imputée au chapitre 28A du budget-programme pour l'exercice biennal 2008-2009, Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion, à l'aide de l'excédent du compte du Fonds général. Une somme de 2,3 millions de dollars financée à l'aide des intérêts portés au crédit du Fond du SIG disponibles au 31 décembre 2007 servirait à couvrir les crédits nécessaires au projet PGI. L'Assemblée générale serait en outre priée de suspendre, en ce qui concerne le montant brut demandé de 21,6 millions de dollars (soit un montant net de 21,3 millions de dollars), les dispositions des articles 3.2 d), 5.3 et 5.4 du Règlement financier régissant la restitution des fonds crédités.

108. Le reste des ressources nécessaires pour 2008-2009 serait financé à l'aide du compte d'appui aux missions de maintien de la paix (89,6 millions de dollars) et à l'aide de ressources extrabudgétaires (27,5 millions de dollars).

Tableau 7
Récapitulation des ressources nécessaires nettes, par projet
(aux taux courants)

(En milliers de dollars des États-Unis)

Projet	Budget ordinaire			Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix				Ressources extrabudgétaires			Total
	2008-2009	Jusqu'à la fin du projet en 2012	Total partiel	Du 1 ^{er} juill. 2008 au 30 juin 2009	Du 1 ^{er} juill. 2009 au 31 déc. 2009	Jusqu'à la fin du projet ^a	Total partiel	2008-2009	Jusqu'à la fin du projet en 2012	Total partiel	
A. Progiciel de gestion intégrée (PGI) ^a	12 348,6	24 898,4	37 247,0	37 355,3	13 685,7	102 913,4	153 954,4	18 934,7	38 177,5	57 112,2	248 313,6
Réserve pour imprévus	5 587,0	–	5 587,0	23 093,2	–	–	23 093,2	8 566,8	–	8 566,8	37 247,0
Total partiel	17 935,6	24 898,4	42 834,0	60 448,5	13 685,7	102 913,4	177 047,6	27 501,5	38 177,5	65 679,0	285 560,6
B. Gestion de la relation client (SGRC)	1 510,9	–	1 510,9	5 046,7	831,8	831,6	6 710,1	–	–	–	8 221,0
C. Gestion des contenus (SGC)	4 203,6	–	4 203,6	8 438,6	1 175,0	1 174,9	10 788,5	–	–	–	14 992,1
Total	23 650,1	24 898,4	48 548,5	73 933,8	15 692,5	104 919,9	194 546,2	27 501,5	38 177,5	65 679,0	308 773,7

^a Les projets SGRC et SGC financés à partir du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix devraient être achevés en 2010.

B. Décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre

109. L'Assemblée générale est invitée à :

a) Approuver les propositions et la démarche présentées dans le présent rapport en vue de remplacer le SIG et les systèmes auxiliaires dans l'ensemble du Secrétariat, y compris les bureaux hors Siège, les commissions régionales, les missions de maintien de la paix et missions politiques et les autres opérations sur le terrain;

b) Approuver le coût global de la mise en œuvre du projet PGI de 2008 à 2010, dont le montant brut est estimé à 286 632 700 dollars (montant net : 285 560 600 dollars) (aux taux courants), y compris une réserve pour imprévus de 37 247 000 dollars;

c) Approuver le coût global de la mise en œuvre du projet SGRC de 2008 à 2012, dont le montant total est estimé à 14 992 100 dollars (aux taux courants);

d) Approuver le coût global du projet SGC, dont le montant total est estimé à 8 221 000 dollars (aux taux courants);

Budget ordinaire

e) Ouvrir un crédit de 23 650 100 dollars au titre du chapitre 28A, Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion, et un crédit de 306 300 dollars au titre du chapitre 35, Contributions du personnel, devant être compensés par des montants correspondants au titre du chapitre 1 des recettes (Recettes provenant des contributions du personnel) pour l'exercice biennal 2008-2009;

f) Approuver l'utilisation des intérêts portés au crédit du Fonds créé pour le projet SIG à hauteur de 2 346 000 dollars pour financer le projet PGI;

g) Décider, pour assurer le financement des trois projets pour l'exercice biennal 2008-2009, de suspendre les dispositions des articles 3.2 d), 5.3 et 5.4 du Règlement financier s'agissant d'un montant brut de 21 610 400 dollars (montant net : 21 304 100 dollars), qui, sinon, devrait être restitué;

h) Prendre note du fait que le financement des sommes restant à couvrir à l'avenir, dont le montant estimatif s'élève à 25 664 200 dollars (chiffre brut), soit 24 898 400 dollars (chiffre net), sera envisagé dans le contexte du projet de budget-programme pour l'exercice biennal considéré;

Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix

i) Approuver un montant brut total de 74 707 900 dollars (soit un montant net de 73 933 800 dollars) à prélever sur le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour la période allant du 1^{er} juillet 2008 au 30 juin 2009 pour financer les projets PGI, SGRC et SGC tels que décrits dans le présent rapport;

j) Prendre note du fait que le financement des sommes restant à couvrir à l'avenir, dont le montant estimatif brut s'élève à 124 269 700 dollars (chiffre net : 120 612 400 dollars), sera pris en considération dans les futurs budgets du compte d'appui aux missions de maintien de la paix pour les exercices allant jusqu'en 2012;

Ressources extrabudgétaires

k) Prendre note du fait que le coût total du projet PGI serait financé, à hauteur d'un montant estimatif de 65 679 000 dollars, à l'aide de ressources extrabudgétaires;

l) Autoriser le Secrétaire général à instituer un compte spécial pluriannuel pour la comptabilisation des recettes et dépenses afférentes à ce projet.

Annexe I

Système de gestion de la relation clients

1. Un marché a été adjudgé récemment pour la fourniture au Secrétariat d'un progiciel éprouvé de gestion de la relation clients. Il est prévu de mettre en service dans les 12 prochains mois les modules de gestion des services informatiques et télématiques et de gestion des installations de ce progiciel, qui prendront la relève de systèmes vieillissants qu'il est urgent de remplacer.
2. Toutes les unités du Secrétariat qui fournissent des services informatiques et télématiques centraux, à savoir la Division de l'informatique, qui relève du Département de la gestion, la Division des technologies de l'information et des communications du Département de l'appui aux missions et les sept bureaux hors Siège (offices des Nations Unies et commissions régionales) sont convenus d'adopter des processus métier normalisés définis dans la bibliothèque d'infrastructures informatiques et télématiques ITIL (Information Technology Infrastructures Library), pour la gestion de leurs services informatiques et télématiques, ce qui constitue une pratique optimale dans la profession et d'utiliser le progiciel de gestion de la relation clients tel quel, ou avec des aménagements mineurs. Concrètement, cela signifie que le progiciel, une fois mis en service au Siège, pourra être immédiatement installé, suivant un modèle défini centralement, dans tous les bureaux extérieurs et dans toutes les missions de maintien de la paix où il est techniquement possible de le faire.
3. Le déploiement dans les bureaux extérieurs et les missions du module de gestion des services informatiques et télématiques, s'il ne nécessite aucune programmation complémentaire, exigera en revanche un travail considérable pour la migration des données, le passage des anciens aux nouveaux processus métier, la réorientation des flux de travail, la mise à niveau de personnel et la gestion du projet. Le Secrétariat entend procéder prudemment et par étapes pour le remplacement des systèmes actuels de gestion des services informatiques et télématiques, qu'il prévoit d'étaler sur une période de deux ans après la mise en service du module à New York. Les ressources nécessaires à l'implémentation dans d'autres lieux d'affectation seront prises en compte lors de l'examen du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2010-2011.
4. La Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (CESAP) a déjà entrepris une analyse approfondie des processus métier qui interviennent dans ses opérations de gestion des installations. L'utilisation du système central de gestion de la relation clients permettra d'adopter les nouveaux processus métier, en fonction de l'expérience acquise au Siège et à la CESAP, et le Secrétariat s'attachera à standardiser la gestion des installations dans tous les bureaux hors Siège.

Utilisation du système de gestion de la relation clients pour les opérations de maintien de la paix

5. À l'heure actuelle, le budget des opérations de maintien de la paix sert à hauteur d'environ 40 % à financer la présence militaire et policière prévue par les mandats des missions. L'établissement d'une présence militaire consiste à mettre en place le matériel, le personnel et les autres moyens affectés à la mission par les pays

qui fournissent des contingents; il faut ensuite vérifier ces apports et défrayer convenablement les États qui les fournissent. Il en va de même pour l'établissement d'une présence policière : les États Membres fournissent la composante police civile d'une opération soit en y affectant individuellement des policiers, soit en détachant des unités de police constituées. Gérer la composante militaire et la composante police civile des missions est une entreprise d'envergure, rendue complexe par la nécessité de mener de front des activités relevant de disciplines multiples qui, en plus de la stratégie et de la tactique devant régir les opérations militaires et policières, comprennent la gestion des finances et la logistique. L'utilisation du système de gestion de la relation clients permettra d'automatiser la gestion des services fournis à l'appui des opérations. Le projet portera essentiellement sur les séquences d'activités que comportent la gestion et le soutien des composantes militaire et police civile des missions.

6. À l'heure actuelle, le contrôle et l'approbation des factures de téléphone et le recouvrement du coût des communications sont des opérations essentiellement manuelles, qui prennent beaucoup de temps. L'analyse des relevés de communications soulève des difficultés et le reste du processus exige de multiples interventions. Plusieurs missions et quelques bureaux hors Siège utilisent déjà divers outils informatiques pour automatiser ce travail, mais il n'y a pas actuellement de système standard applicable à l'ensemble du Secrétariat. Le Département des opérations de maintien de la paix a l'intention d'utiliser les outils offerts par le SGRC pour automatiser intégralement la facturation des communications téléphoniques, ce qui permettra de la rendre plus rigoureuse et transparente. Le système prévu permettra d'automatiser le calcul des paramètres et du coût des communications, de produire des états indiquant clairement la filière d'acheminement et la filière d'approbation, et d'établir des interfaces avec les autocommutateurs téléphoniques et les systèmes financiers pour la facturation et le paiement électroniques du coût des communications, ce dont il résultera des gains de temps et d'efficacité.

7. Le système envisagé sera dans un premier temps utilisé au Siège par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions; après des tests de qualité de fonctionnement, il sera étendu à une ou deux missions. La Division des technologies de l'information et des communications du Département de l'appui aux missions collaborera étroitement avec la Division de l'informatique du Département de la gestion pour l'établissement du cahier des charges afin que la solution retenue se prête à être étendue à l'ensemble du Secrétariat.

8. La gestion des relations avec les missions permanentes est un autre domaine d'application essentiel du système de gestion de la relation clients. Le Siège et la CESAP, forts de leur expérience de l'utilisation d'autres éléments du SGRC, étudieront ensemble la possibilité de créer un module de gestion des relations avec les États Membres répondant aux besoins tant du Siège que des bureaux extérieurs. Dans sa phase initiale, ce projet portera essentiellement sur l'analyse de l'interaction entre les États Membres et le Secrétariat et la définition des besoins auxquels doit répondre le module de façon à déterminer l'enchaînement souhaitable des processus métier; ce travail sera entrepris en étroite collaboration avec les États Membres par l'entremise du Groupe de travail sur l'informatique, qui soutient activement le projet.

Annexe II

Système de gestion des contenus

1. Le Système de gestion des contenus intégrera plusieurs systèmes qui servent actuellement à gérer la création, l'enregistrement et la diffusion des contenus. Le remplacement des systèmes existants par le SGC se fera progressivement et s'étalera sur plusieurs années, selon un ordre dicté par les impératifs de continuité des opérations, les perspectives d'économies et de gains d'efficacité et les exigences de conformité. En fonction de ces paramètres, plusieurs projets importants ont déjà été définis pour la phase initiale de la mise en œuvre du SGC.
2. Le Système de diffusion électronique des documents (Sédoc) a grand besoin d'une mise à niveau technologique. Son intégration au SGC en rendra le fonctionnement plus fiable pour un accès en continu, permettra de mieux contrôler le respect de la règle de la diffusion simultanée des documents dans toutes les langues officielles, et éliminera plusieurs opérations laborieuses qu'exige actuellement la saisie dans le système de documents provenant de différents centres de conférence. Il importe par ailleurs d'enrichir les fonctions du Sédoc afin que les départements et bureaux qui créent des documents puissent, où qu'ils se trouvent, collaborer à leur rédaction et à leur approbation, et que des pistes d'audit permettent de rendre compte en détail des opérations de mise au point, approbation et traduction des documents.
3. Dans un premier temps, il est prévu, en utilisant un progiciel de gestion des contenus disponible dans le commerce, de tester la reconfiguration fonctionnelle et technique du Sédoc en laboratoire. Sur la base des résultats de ces tests, le Secrétariat pourra standardiser les processus métier qui interviennent dans la chaîne de production et de traitement des documents, en vue de leur automatisation.
4. Le site Web de l'ONU (www.un.org) devra être intégré sans tarder au SGC; en effet, sa gestion soulève de plus en plus de difficultés d'ordre fonctionnel et technique, parce qu'elle met en œuvre une multitude d'outils et de technologies disparates. Le site, qui existe depuis près de 10 ans, a pour l'essentiel évolué par enrichissement progressif; il est temps maintenant de procéder à sa mise à niveau technologique afin qu'il continue de répondre aux attentes des clients, tant par son contenu que par sa facilité d'accès.
5. L'utilisation d'un SGC standard par tous les départements et services auteurs permettra au Département de l'information de faire respecter des règles uniformes de création, de publication et de sécurisation des contenus, ainsi que des normes de présentation et d'accessibilité aux handicapés, et de s'aligner ainsi sur les meilleures pratiques en matière de gestion des contenus Web. Le SGC permettra par exemple d'exercer des contrôles plus rigoureux, notamment de mieux veiller à l'affichage simultané de certains contenus dans toutes les langues officielles et au désaffichage rapide des contenus obsolètes.
6. La première phase de l'intégration du site Web de l'ONU au SGC consistera à établir l'infrastructure technique et à équiper le Département de l'information et les autres départements et bureaux du Siège qui affichent des contenus sur le site d'un module de gestion des contenus Web.
7. Priorité sera donnée aussi à l'exploitation des aides informatiques à la collaboration que comportera le SGC. Ces outils de collaboration seront utiles aux

États Membres et à leurs délégations pour les concertations comportant l'utilisation d'une interface Web pour des échanges sécurisés de documents et de propositions. Les fonctions permettant les discussions thématiques en ligne, la messagerie instantanée, des sondages rapides et le contrôle des versions successives de documents et le suivi des révisions, la définition de filière d'approbation, etc. sont de nature à faciliter la coordination de l'établissement des ordres du jour officiels ou informels, ainsi que la rédaction des projets de résolution et autres documents auxquels travaillent les comités, commissions et groupes de travail. Le SGC permettra, en utilisant des modules standard, de créer presque instantanément des cellules virtuelles de concertation, y compris à l'intention des participants à une réunion réelle.

8. Le système permettra aussi d'activer des fonctions de hiérarchisation simples ou complexes qui faciliteront l'enrichissement et l'exploitation de la mémoire institutionnelle des comités et autres organes. Les contenus issus des travaux des différents organes pourraient aussi être mis à la disposition des missions permanentes selon des règles d'accès sécurisé définies par les organes concernés.

9. La mise en place à l'échelle du Secrétariat d'un système de gestion des contenus est une entreprise dont le succès dépendra de l'application de règles strictes. Aussi le Secrétariat a-t-il décidé d'adopter le cadre standard établi pour la réalisation de ce type de projet par l'Association of Information and Image Management (AIIM). Ce cadre définit de façon rigoureuse la séquence des opérations que doit comporter le déploiement d'un SGC. L'une des opérations préliminaires consistera à établir un système de hiérarchisation des contenus tenant compte de la nature des activités de l'Organisation, qui régira l'organisation, l'archivage, l'extraction, les consultations et la gestion de l'information. Ce système doit être facile à utiliser, et néanmoins suffisamment perfectionné pour répondre aux besoins divers du Secrétariat.

Utilisation du SGC pour les opérations de maintien de la paix

10. Le Département de l'appui aux missions, en collaboration avec le Département de la gestion (Division de l'informatique et Section des archives et de la gestion des dossiers), a entrepris d'établir un plan de mise en œuvre du SGC en s'appuyant sur les résultats d'une analyse prospective de ses besoins et de ses conditions opérationnelles et techniques de fonctionnement. Ce plan donnera au Département le recul nécessaire pour aborder la mise en œuvre du SGC dans une optique globale, et il entend le suivre pour la réalisation des projets connexes, en veillant à ce que ceux-ci fassent la place voulue aux pratiques éprouvées. Les autres départements pourront s'inspirer de son expérience pour élaborer des plans similaires.

11. Une fois qu'il aura arrêté son plan de mise en œuvre du SGC, le Département de l'appui aux missions s'occupera d'abord de rationaliser les principaux flux documentaires issus des activités d'observation et de production de rapports des missions de maintien de la paix. L'exercice des fonctions principales des observateurs militaires et des unités de police civile et les activités de fond des missions reposent dans une large mesure sur la collecte de données brutes qui, après agrégation et analyse, deviennent des informations utiles. Afin que les responsables des missions de maintien de la paix disposent des informations dont ils ont besoin, qu'ils soient à même de partager ces informations et de mieux collaborer, et qu'ils

puissent se tenir au fait des conditions stratégiques et tactiques dans lesquelles opèrent des unités géographiquement dispersées, le Département de l'appui aux missions se propose d'étudier les processus en jeu et d'en analyser l'enchaînement, puis de choisir une mission complexe, à composantes multiples, pour un premier essai de mise en œuvre du SGC sur le terrain, ce qui lui permettra de préciser à quelles conditions la gestion des contenus doit satisfaire pour faciliter l'exécution des mandats des missions. Une fois qu'il aura établi en quoi le mandat détermine les contenus et leur mode de gestion, le Département élaborera des modèles de gestion transposables qu'il pourra appliquer aux autres missions.

12. En juillet 2005, la Section des meilleures pratiques de maintien de la paix (Département des opérations de maintien de la paix), dans le cadre de son projet de renforcement de l'appareil directif, a conçu un système de développement du cadre directif dont la pièce maîtresse est une solide équipe de direction, chargée de faire appliquer un corpus de principes et de règles pratiques. Le projet a permis de recenser toutes les activités susceptibles d'être associées à des directives, soit plus de 1 200. Sur la base de ce recensement, les responsables du projet ont entrepris de constituer une base de données renfermant toutes les directives en vigueur au Département des opérations de maintien de la paix et au Département de l'appui aux missions, en vue d'en faire une source centrale de référence. Le personnel des missions peut consulter cette base de données sur l'Intranet des opérations de maintien de la paix. Le SGC facilitera l'élaboration, la révision et la publication des contenus directifs, et ses fonctions pourront être exploitées pour constituer un recueil électronique structuré renfermant les contenus directifs existants, y compris ceux tirés de sites Web externes, et pour favoriser la collaboration à l'intérieur des missions et entre elles, grâce à la création d'espaces virtuels de rencontre où les experts de divers domaines, quelle que soit la mission de maintien de la paix dont ils relèvent, pourront échanger informations et idées.