



Assemblée générale

Distr. générale
6 juin 2003
Français
Original: anglais

Cinquante-huitième session
Point 131 de la liste préliminaire*
Corps commun d'inspection

Rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Gestion de l'information dans les organisations du système des Nations Unies : les systèmes de gestion » (JIU/REP/2002/9)

Note du Secrétaire général

Additif

Le Secrétaire général a l'honneur de soumettre à l'attention des membres de l'Assemblée générale ses observations et celles du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination concernant le rapport du Corps commun d'inspection intitulé « Gestion de l'information dans les organisations du système des Nations Unies : les systèmes de gestion » (JIU/REP/2002/9) (A/58/82).

* A/58/50/Rev.1 et Corr.1.



Résumé

Le rapport du Corps commun d'inspection (CCI) intitulé « Gestion de l'information dans les organisations du système des Nations Unies : les systèmes de gestion » (JIU/REP/2002/9) (A/58/82) porte sur des questions clés de gestion et d'exploitation, comme la stratégie, l'encadrement, la gouvernance, les fonctionnalités, l'externalisation et les coûts ainsi que la coopération et la collaboration interinstitutions. À cet égard, il vise à souligner l'importance qu'il y a à utiliser au mieux l'information disponible en vue d'une gestion des ressources et d'une prise de décisions efficaces sous-tendues par des systèmes d'information de gestion et par les technologies de l'information et de la communication (TIC) les plus récentes.

Comme indiqué dans la présente note, les membres du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) accueillent avec intérêt l'information très complète figurant dans le rapport et notent qu'elle met en évidence des problèmes cruciaux non seulement pour le système des Nations Unies mais aussi pour les organisations publiques et privées partout dans le monde. De façon générale, ils souscrivent à la plupart des conclusions formulées dans le rapport et appuient les mesures recommandées par le Corps commun d'inspection pour améliorer le rapport entre les coûts et les résultats et amener les organismes des Nations Unies à se concerter davantage et s'inspirer réciproquement de leurs données d'expérience afin de mettre les TIC au service d'une meilleure gestion. Ils constatent en outre que les mesures proposées vont dans le sens des réformes décrites dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Renforcer l'ONU : un programme pour aller plus loin dans le changement » (A/57/387 et Corr.1).

I. Introduction

1. Dans son rapport intitulé « Gestion de l'information dans les organisations du système des Nations Unies : les systèmes de gestion », le Corps commun d'inspection dresse un bilan des progrès accomplis par les organismes des Nations Unies en ce qui concerne la mise en place de services informatiques et de systèmes d'information de gestion visant à améliorer la gestion des ressources humaines et la gestion financière et administrative, notamment ceux utilisés par l'ensemble du système des Nations Unies. Il passe en revue des questions clés de gestion et d'exploitation afférentes aux systèmes d'information de gestion, comme la stratégie, l'encadrement, la gouvernance, les fonctionnalités, l'externalisation et les coûts ainsi que la coopération et la collaboration interinstitutions. Il expose également les enseignements tirés de l'expérience acquise par les organismes des Nations Unies en matière de systèmes d'information de gestion et formule des observations et des recommandations en vue d'améliorer la gestion de l'information ainsi que la conception et la mise en service de nouveaux systèmes.

2. De façon générale, les membres du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination souscrivent à la principale conclusion formulée par les inspecteurs, conclusion selon laquelle l'information est une ressource qui doit être gérée efficacement par le système des Nations Unies. À cet égard, le rapport du Corps commun d'inspection donne un bon aperçu de l'expérience acquise par les organismes des Nations Unies en matière de systèmes de gestion. Les membres du Conseil des chefs de secrétariat estiment de surcroît que même si une partie de l'information figurant dans le rapport est peut-être déjà dépassée, ladite information constitue cependant un bon point de départ pour mieux comprendre les différentes solutions privilégiées par les organismes des Nations Unies selon les besoins qui leur sont propres et avoir une idée de l'expérience acquise par les uns et par les autres ainsi que du niveau d'avancement de leurs systèmes informatiques. Dans l'ensemble, les membres du CCS sont d'accord avec la conclusion selon laquelle s'il y a lieu d'harmoniser les politiques et procédures dans certains domaines administratifs (par exemple la gestion financière, la gestion des ressources humaines, les états de paie, les procédures d'achat, les voyages, la gestion des conférences, les contrats et documents), dans les domaines opérationnels, le degré de spécialisation est tel que les organismes des Nations Unies n'auraient rien à gagner en normalisant les applications.

3. Les membres du CCS font également observer qu'outre les recommandations du Corps commun d'inspection concernant les processus à mettre en oeuvre et les décisions à prendre par les organes délibérants, une planification et une gestion efficaces des ressources en information signifient aussi mettre en place des programmes de formation, notamment à l'intention des directeurs de programme, et faire oeuvre de sensibilisation dans l'ensemble du système.

4. En ce qui concerne les recommandations que le Corps commun d'inspection a adressées aux organes délibérants au sujet de l'attention à accorder à la planification des systèmes d'information de gestion (recommandations 1, 2, 3 et 5), les membres du CCS estiment que les mécanismes de programmation et de budgétisation axés sur les résultats permettent dans la plupart des cas de répondre de façon efficace et fiable aux problèmes qui se posent dans le domaine sans qu'il soit utile de prévoir un nouveau mécanisme propre à la gestion de l'information.

5. S'agissant de la participation du Conseil et son Comité de haut niveau chargé des questions de gestion à la planification des stratégies et des projets relatifs à l'information de gestion dont il est question dans le rapport du Corps commun d'inspection (sect. E, par. 46 à 48), les membres du CCS sont d'avis de privilégier les avis et les services plutôt que les fonctions d'évaluation et de suivi. Ils estiment comme les inspecteurs que la coopération et la coordination sont importantes lorsqu'il s'agit de concevoir et de mettre en service des systèmes d'information de gestion dans les organismes des Nations Unies, mais pensent que les mesures proposées ne s'appliquent qu'aux cas où les organismes intéressés envisagent de se doter de nouveaux systèmes. En tout état de cause, la coopération ne doit pas faire oublier qu'il appartient aux organismes intéressés de veiller au respect de procédures régulières et de fixer leurs propres priorités. Les membres du CCS ont également fait observer que des systèmes aux caractéristiques analogues étaient déjà en service ou sur le point d'être mis en service et que le Comité de haut niveau chargé des questions de gestion agissait déjà en faveur d'un renforcement de la coordination et de la coopération dans le cadre des groupes d'utilisateurs s'occupant des questions liées aux Systems, Applications and Products in Data Processing (SAP), au système de planification des ressources (ERP) et à Oracle, et du Groupe consultatif interinstitutions des télécommunications. Ces groupes ont pour objectif de partager les données d'expérience et les pratiques les meilleures.

6. Les membres du CCS sont préoccupés par l'absence d'une stratégie commune aux organismes des Nations Unies aux fins de rassembler et de conserver le savoir-faire et les connaissances spécialisées (par exemple dans les domaines de la gestion de projets liés aux technologies de l'information et de la communication, l'analyse des besoins concernant les systèmes de planification des ressources (ERP) et la mise en service de ces systèmes, les procédures d'achat en ligne, etc.). Ils constatent que la situation est aggravée par le fait que les règles et procédures relatives aux prêts et aux détachements de personnel d'un organisme à un autre n'encouragent pas, au sein du système, la mobilité propre à faciliter la mise en commun des connaissances et des services spécialisés, ou à réduire au minimum la nécessité de faire appel à des prestataires extérieurs. De même, on n'insiste pas suffisamment sur l'importance qu'il y a à mettre en place des mécanismes de coopération efficaces qui faciliteraient aussi la mise en commun des connaissances et du savoir-faire. Dans ces conditions, on peut comprendre pourquoi les organismes prennent exemple sur ce qui se fait à l'extérieur aussi bien pour les meilleures pratiques que pour le partage des services. Les membres du CCS estiment que les organismes des Nations Unies devraient s'attacher de façon plus volontariste à conserver et à mettre en commun, selon des modalités mutuellement acceptables, le savoir-faire et les connaissances spécialisées ainsi que l'expérience dont ils disposent afin de concevoir, mettre en service et adapter les systèmes d'information de gestion. Le Comité de haut niveau chargé des questions de gestion et ses réseaux (notamment le réseau s'occupant des questions relatives aux technologies de l'information et de la communication) ont commencé à encourager les initiatives de partage de l'information et des meilleures pratiques.

II. Observations sur les recommandations

Recommandation 1. Les organes délibérants devraient demander aux chefs de secrétariat des différents organismes des Nations Unies qui ne l'ont pas encore

fait d'établir et de soumettre, pour examen et pour suite à donner, une stratégie d'ensemble concernant la gestion de l'information et des systèmes d'information de gestion (comprenant une indication des ressources nécessaires à la mise au point et à l'application), qui tienne compte, comme il se doit, de la mise en place complète d'une politique de gestion axée sur les résultats (par. 12, 14, 15, 17, 23, 24, 27, 28, 30 et 31).

7. Les membres du CCS constatent qu'un certain nombre d'organismes ont déjà donné suite à cette recommandation, dans certains cas parallèlement à l'adoption de modes de gestion axée sur les résultats. Plusieurs organismes se sont aussi dotés de stratégies globales en matière de technologies de l'information et de la communication qui prévoient la mise au point et le développement de systèmes d'information de gestion. L'Assemblée générale des Nations Unies, par exemple, a été saisie d'un rapport concernant la stratégie de l'ONU en matière de technologies de l'information et de la communication (A/57/620). Cette stratégie va dans le sens du programme de réformes proposé par le Secrétaire général dans son rapport intitulé « Renforcer l'ONU : un programme pour aller plus loin dans le changement » (A/57/387 et Corr.1) et envisage la gestion de l'information sous trois angles différents : i) le partage et la diffusion du savoir institutionnel de l'Organisation; ii) l'informatisation de l'administration et de la gestion; iii) la prestation de services aux organes directeurs et aux autres organes des Nations Unies.

Recommandation 2. Les organes délibérants devraient demander aux chefs de secrétariat des différents organismes des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait de prendre les mesures suivantes (par. 17 et 18) :

a) Désigner ou nommer un haut fonctionnaire au poste de chef de l'information, qui serait chargé des fonctions décrites aux alinéas i), ii), iii), iv) et v) ci-dessous. Selon les caractéristiques des organismes, toutefois, ces fonctions pourraient être exercées par un groupe approprié ou, dans le cas des petits organismes qui ne peuvent se permettre d'avoir un chef de l'information, par un haut fonctionnaire dont les responsabilités de coordination couvriraient l'ensemble de l'organisme et qui aurait par ailleurs des connaissances en informatique :

- i) Aligner la stratégie en matière de gestion de l'information et de technologies de l'information sur le plan stratégique de l'organisme;**
- ii) Faire en sorte que les politiques et les normes de gestion de l'information soient rigoureusement respectées et que l'infrastructure informatique soit bien gérée;**
- iii) Faire en sorte que les principaux décideurs, tant dans les domaines opérationnels que dans les domaines administratifs, soient informés correctement et en temps utile;**
- iv) Favoriser l'instauration et le maintien de conditions de nature à faciliter la gestion de l'information au sein de l'organisme en examinant, selon les besoins, les nouvelles possibilités qu'offre la technique;**
- v) Rendre compatibles, dans toute la mesure possible, les stratégies et les pratiques afférentes aux systèmes d'information de gestion avec celles des autres organismes des Nations Unies, et représenter l'organisme dans**

les réunions et les consultations interinstitutions (voir le paragraphe 1 de la recommandation 5);

b) Dans le cadre du paragraphe a) ci-dessus, le chef de l'information ou le fonctionnaire (y compris le chef d'un « groupe approprié ») qui en exerce les fonctions devrait rendre compte directement au chef de secrétariat ou, si la taille de l'organisme le justifie, à son adjoint chargé des programmes.

8. Les membres du CCS prennent note du fait que la recommandation 2 ci-dessus s'adresse aux organes délibérants et font observer que la désignation ou la nomination d'un responsable chargé des ressources en matière d'information relève du chef du secrétariat. En ce qui concerne la désignation d'un chef de l'information et le mandat qui lui serait dévolu, il n'existe pas de pratique commune aux organismes des Nations Unies. Les membres du CCS sont d'avis que dans les faits, quel que soit le mandat du chef de l'information – information sur les activités de fond, infrastructure ou une combinaison des deux –, il importe que les rôles et responsabilités correspondant à chaque domaine soient toujours clairement définis d'un point de vue opérationnel. L'ONU s'est dotée d'un organe de gouvernance, le Comité de l'informatique et de la télématique, dont la création tient compte des particularités liées au mode d'organisation du Secrétariat. Il définit au niveau central les politiques et les normes et veille à ce que les différentes parties prenantes soient associées selon qu'il convient à toutes les initiatives et décisions relatives aux TIC.

9. Pour ces motifs, les membres du CCS prennent acte des propositions du Corps commun d'inspection exposées aux alinéas i) à v) des recommandations concernant le mandat du chef de l'information. Ils font observer que ces propositions sont certes intéressantes, mais qu'en dernier ressort, il appartient à chaque organisme d'établir le mandat du chef de l'information compte tenu des besoins qui lui sont propres. À leur sens, la mission du chef de l'information devrait être d'interpréter les avis formulés par les organes délibérants et les mécanismes interinstitutions, d'évaluer l'applicabilité des politiques et des normes au regard des différents besoins opérationnels, de définir les critères permettant d'évaluer la gestion de l'infrastructure et de formuler des avis judicieux spécialement requis par l'organisme.

Recommandation 3. Les organes délibérants devraient demander aux chefs de secrétariat :

a) De prendre, s'ils ne l'ont pas encore fait, les mesures suivantes avant d'introduire ou de mettre au point un nouveau système d'information de gestion (par. 16, 22, 24, 26, 28 à 31, 34, 37, 40 et 41) :

i) Rationaliser les méthodes, procédures et pratiques de travail en vigueur de manière à appuyer une gestion axée sur les résultats, et définir les conditions pratiques pour qu'elles permettent d'atteindre les objectifs importants pour l'organisme, tout en tenant compte d'une possible externalisation des fonctions d'appui comme les états de paie, la comptabilité, etc. (voir alinéa c) du paragraphe 1 de la recommandation 5);

ii) Établir un plan d'intégration des divers systèmes de gestion (comme ceux des ressources financières et humaines), en vue d'introduire ou de mettre au point un système d'information de gestion à l'échelle de l'organisme, par exemple un système ERP;

iii) Effectuer un examen approfondi des services que les applications ERP peuvent rendre et une analyse coûts-avantages des différentes options dont dispose chaque organisme (par exemple la mise au point d'applications en interne, le partage des services avec d'autres entités des Nations Unies et l'achat de progiciels dans le commerce, avec à la clef la possibilité d'aménager les procédures internes pour adopter ce qui se fait de mieux à l'extérieur plutôt que « d'adapter » les produits commerciaux aux besoins des organismes), tout en gardant à l'esprit la nécessité d'une coopération et d'une coordination interinstitutions dans toute la mesure possible (voir la recommandation 5);

b) De présenter, pour examen et suite à donner, un rapport sur les mesures prises concernant les points ci-dessus et des rapports périodiques sur les progrès accomplis dans la mise en oeuvre des projets relatifs aux systèmes d'information de gestion.

10. Les membres du CCS estiment que les mesures décrites aux alinéas i) à iii) ci-dessus sont certainement très répandues, mais qu'il n'est pas nécessairement envisageable de les appliquer uniformément dans l'ensemble du système des Nations Unies pour des raisons qu'on imagine aisément.

11. À la lumière de ce qui précède et compte tenu des besoins propres à chacun des organismes des Nations Unies, les membres du CCS doutent qu'il soit possible de donner suite aux propositions formulées à l'alinéa iii), notamment celles qui concernent la possibilité de changer ou d'adapter les règles, procédures et autres mécanismes en vigueur dans le système des Nations Unies.

Recommandation 4. En vue d'améliorer la transparence et la comparabilité des incidences financières des projets concernant les systèmes d'information de gestion, le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, en tant que Président du Conseil des chefs de secrétariat, devrait demander au Conseil des chefs de secrétariat et à son Comité de haut niveau chargé des questions de gestion d'établir une classification normalisée des coûts, à utiliser pour l'estimation du coût des projets concernant les systèmes d'information de gestion mis en oeuvre par les organismes des Nations Unies et de présenter un rapport à ce sujet aux organes délibérants compétents de ces organismes par l'intermédiaire des chefs de secrétariat (par. 42 à 44).

12. Si la recommandation 4 semble justifiée quant au fond, les membres du CCS estiment que pour établir une classification normalisée des coûts, il faudrait prendre en compte toute une série de facteurs, tels que la portée des projets, les procédures internes et les méthodes d'analyse, la définition des risques, le recensement des besoins en infrastructure, les mécanismes de remontée de l'information, l'environnement de travail, les procédures de contrôle financier, etc. Par ailleurs, l'expérience a montré que les organismes des Nations Unies avaient parfois du mal à dégager une position commune sur un certain nombre de questions techniques et pratiques. La complexité de ces facteurs est telle que cette recommandation sera difficile à appliquer. De l'avis des membres du CCS, il faut aussi insister davantage sur le fait que la plupart des coûts associés à la mise en service de systèmes d'information sont des frais de personnel et non des frais liés au matériel et aux logiciels; il convient donc d'accorder l'attention voulue à cet aspect de la question.

Recommandation 5. Afin d'améliorer la coopération et la coordination en matière de conception et de mise en service des systèmes d'information de gestion dans les organismes des Nations Unies en évitant de multiplier inutilement les efforts et les investissements, le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat, devrait demander au Conseil des chefs de secrétariat et à son Comité de haut niveau chargé des questions de gestion (par. 4, 40, 41 et 45 à 47) :

a) **D'intensifier les consultations à ce sujet en tenant compte des options suivantes :**

i) **Conception et/ou mise en service en commun de systèmes d'information de gestion parmi des organismes dont la nature des mandats¹ est très proche ou dont les fonctions d'appui sont analogues (par exemple le traitement des états de paie, la comptabilité, la gestion des ressources humaines, les services généraux);**

ii) **Partage des services avec d'autres organismes des Nations Unies;**

iii) **Externalisation des fonctions d'appui auprès d'autres organismes;**

iv) **Hébergement d'applications pour le compte d'autres organismes des Nations Unies par ceux qui ont mis au point des systèmes ERP;**

v) **Utilisation plus intensive du Centre international de calcul;**

b) **De présenter un rapport à ce sujet aux organes délibérants compétents pour examen et suite à donner, par l'intermédiaire des chefs de secrétariat des différents organismes.**

13. Les membres du CCS sont d'avis que les mesures proposées pour encourager la coordination et la coopération en matière de conception et de mise en service des systèmes d'information de gestion, quoique valables de façon générale, doivent être examinées au cas par cas compte tenu de la complexité et des particularités des systèmes dont ont besoin les différents organismes des Nations Unies. Par ailleurs, il est probable qu'elles ne pourront s'appliquer qu'aux nouveaux systèmes. Comme exposé au paragraphe 5, dans le cas des systèmes analogues qui sont en cours de conception ou qui viennent d'être mis en service, la coopération et la coordination existent déjà, par exemple dans le cadre des groupes spécialisés s'intéressant aux applications SAP et ERP et du Groupe consultatif interinstitutions des télécommunications. En ce qui concerne le partage des services et l'externalisation des fonctions d'appui, les membres du CCS notent qu'un certain nombre d'arrangements existent déjà entre les organismes mais non à l'échelon du système. Ils constatent aussi que dans les cas où il serait possible de réaliser des économies d'échelle, il faudrait encourager le recours aux services du Centre international de

¹ Des discussions avec des fonctionnaires d'un certain nombre d'organismes des Nations Unies laissent penser que lesdits organismes pourraient, en gros, être classés comme suit : l'Organisation des Nations Unies, d'une part, les fonds et les programmes des Nations Unies, de l'autre, et, enfin, les institutions spécialisées, lesquelles pourraient également être subdivisées en un certain nombre de groupes, par exemple les organismes intervenant dans les pays ou opérant à partir de leur siège, les grands et les petits organismes, etc.

calcul. Les membres du CCS précisent que ces questions sont inscrites à l'ordre du jour du Comité de haut niveau chargé des questions de gestion, organe interinstitutions qui constitue un cadre commun adapté à l'examen de ces différentes propositions.
