

**Gestion de l'information dans les organisations du système  
des Nations Unies :**

**Les systèmes d'information de gestion**

*Établi par*

*Ion Gorita  
Sumihiro Kuyama*

**Corps commun d'inspection**



**Genève  
2002**

## TABLE DES MATIÈRES

	<i>Page</i>
<b>Sigles</b> .....	iv
<b>RÉSUMÉ ANALYTIQUE</b> .....	v
	<i>Paragraphes</i>
<b>I. INTRODUCTION</b> .....	1 - 6 1
<b>II. SYSTÈMES D'INFORMATION DE GESTION</b> .....	7 - 48 4
<b>A. Gestion de l'information</b> .....	7 - 18 4
<i>L'information en tant que ressource</i> .....	7 - 12 4
<i>Gestion des technologies de l'information</i> .....	13 - 18 4
<b>B. Définition</b> .....	19 - 23 5
<b>C. Questions opérationnelles</b> .....	24 - 42 6
<i>Définition des besoins</i> .....	24 - 25 6
<i>Aménagement des fonctions</i> .....	26 - 27 7
<i>Gestion axée sur les résultats et systèmes d'ERP</i> .....	28 - 33 7
<i>Systèmes d'information de gestion sur mesure</i> .....	34 - 35 8
<i>Gestion des projets</i> .....	36 - 38 9
<i>Relations avec les fournisseurs</i> .....	39 - 40 9
<i>Externalisation/hébergement des applications</i> .....	41 - 42 10
<b>D. Implications financières</b> .....	43 - 45 10
<i>Transparence et comparabilité des coûts</i> .....	44 - 45 11
<b>E. Coopération et coordination interinstitutions</b> .....	46 - 48 11
 <b>Annexe : Compilation des réponses des organisations du système des Nations Unies au questionnaire du CCI</b>	
Tableau 1 : Stratégie de gestion de l'information .....	12
Tableau 2 : Système d'information de gestion en tant qu'outil de gestion .....	15
Tableau 3 : Analyse coûts-avantages et analyse de risque .....	22
Tableau 4 : Processus opérationnel .....	24
Tableau 5 : Coûts des systèmes d'information de gestion .....	27
Tableau 6 : Coordination interinstitutions .....	33

**SIGLES**

<b>AIEA</b>	Agence internationale de l'énergie atomique
<b>BSCI</b>	Bureau des services de contrôle interne
<b>CAC</b>	Comité administratif de coordination (maintenant CCS)
<b>CCI</b>	Corps commun d'inspection
<b>CCS</b>	Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (ex CAC)
<b>CCSI</b>	Comité de coordination des systèmes d'information
<b>CIC</b>	Centre international de calcul
<b>ERP</b>	Système de planification des ressources
<b>FAO</b>	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
<b>FNUAP</b>	Fonds des Nations Unies pour la population
<b>HCR</b>	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
<b>IMIS</b>	Système intégré de gestion
<b>OACI</b>	Organisation de l'aviation civile internationale
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>OIT</b>	Organisation internationale du travail
<b>OMI</b>	Organisation maritime internationale
<b>OMM</b>	Organisation météorologique mondiale
<b>OMPI</b>	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
<b>OMS</b>	Organisation des Nations Unies pour la santé
<b>ONUDI</b>	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
<b>ONU</b>	Office des Nations Unies à Vienne
<b>PAM</b>	Programme alimentaire mondial
<b>PNUCID</b>	Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le développement
<b>TI</b>	Technologies de l'information
<b>TIC</b>	Technologies de l'information et de la communication
<b>UIT</b>	Union internationale des télécommunications
<b>UNESCO</b>	Organisme des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
<b>UNICEF</b>	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
<b>UNRWA</b>	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche Orient
<b>UPU</b>	Union postale universelle

## RÉSUMÉ ANALYTIQUE

### *Contexte*

Il est devenu de plus en plus important pour les organisations du système des Nations Unies de profiter des technologies de l'information et de la communication, qui sont en évolution rapide, pour améliorer leur gestion et exécuter ainsi leurs mandats avec efficacité. Selon les estimations, elles ont déjà investi d'importantes ressources (près d'un milliard de dollars EU) au cours des dix dernières années dans la mise en place de systèmes informatisés d'information de gestion (dont les systèmes antérieurs) conçus pour faciliter et améliorer la gestion dans les domaines des ressources humaines, des finances et de l'administration.

### *Objectifs :*

- 1) Faire le bilan des expériences réalisées avec les systèmes de gestion dans les organisations du système des Nations Unies et en tirer les leçons; et
- 2) Fournir un ensemble de directives visant à : a) renforcer la gestion de l'information et b) améliorer la conception et la mise en oeuvre des systèmes de gestion en tant qu'outils efficaces pour améliorer la gestion des organisations du système des Nations Unies.

### *Principales constatations/conclusions et recommandations :*

A. L'information est une ressource qui demande à être gérée efficacement, tout comme les ressources financières et humaines. Il ne s'agit pas seulement, en l'occurrence, d'un défi important concernant l'organisation, mais également d'un moyen d'améliorer l'efficacité des organisations du système des Nations Unies, et donc de les renforcer, au fil des ans. Bien qu'une évolution positive ait été constatée récemment dans ces domaines, toutes les directions générales de ces organisations et des organes délibérants n'ont pas pleinement reconnu l'importance de la gestion de l'information, dont le rôle essentiel consiste à faire en sorte que les décideurs reçoivent les informations en temps réel, si besoin est, pour procéder à des estimations adéquates et prendre les bonnes décisions.

B. La première mesure à prendre pour améliorer l'efficacité de la gestion de l'information est d'élaborer une stratégie idoine pour l'ensemble de l'organisation, mais beaucoup de ces organisations ont mis en place des systèmes de gestion de l'information sans cela. La stratégie de gestion de l'information se distingue d'une stratégie de l'information en ce que l'informatique ou les technologies de l'information et celles de l'information et de la communication (TIC) sont des outils au service d'une gestion efficace de l'information.

C. Les systèmes de gestion de l'information sont largement utilisés par les organisations du système des Nations Unies dans des secteurs spécifiques de l'administration : la gestion des ressources financières et humaines, les états de paie, les achats, les voyages, la gestion des conférences, des contrats et de la documentation. L'importance du développement et de l'utilisation de ces systèmes varie d'une organisation à l'autre : certaines d'entre elles ont des systèmes d'information de gestion relativement perfectionnés (combinant programmes et services organiques), alors que la plupart des autres utilisent ces systèmes seulement à des fins administratives. En tout état de cause, de nombreuses organisations ont mis au point divers systèmes sans songer, comme il le faudrait, à leur intégration dans un système couvrant l'ensemble de l'organisation et conçu pour en faciliter et en améliorer la gestion.

D. Un certain nombre d'organisations du système des Nations Unies élaborent, ou considèrent la possibilité de mettre en place, un système intégré de gestion des ressources couvrant l'ensemble de l'organisation, dénommé Système de planification des ressources de l'organisation (ERP). Cette solution ne serait pas sans mérites, y compris l'appui à une gestion axée sur les résultats. Cependant, beaucoup d'organisations du système des Nations Unies qui sont en train de mettre au point un système d'ERP ne remplissent pas les conditions préalables nécessaires et suffisantes pour une mise en œuvre rentable d'un tel système. Ces conditions sont les suivantes : a) rationalisation des méthodes de travail; b) mise en place d'une

structure de gestion et établissement d'un plan opérationnel; c) planification destinée à intégrer divers systèmes d'information de gestion dans une méthode de travail rationalisée; d) définition des conditions requises et examen approfondi des services que peuvent rendre les applications du système de planification des ressources de l'organisation; e) analyse coût-avantages de diverses options, comme la mise au point interne d'un système et l'achat, dans le commerce, d'un progiciel d'application, et f) organisation d'une formation adéquate. Toutes ces conditions auraient dû être remplies avant l'introduction/la mise au point de ce système ou avant que ne soit prise une décision de fond concernant toute question y afférente.

E. Eu égard au fait que la mise en oeuvre de projets de systèmes d'information de gestion, en particulier les systèmes d'ERP, est une entreprise qui consomme beaucoup de ressources, il est important, pour que ces systèmes soient développés et introduits de façon satisfaisante, que ces projets fassent l'objet d'une gestion efficace.

F. Il n'existe pas d'accord, au sein du système des Nations Unies, sur le mode de calcul du coût des projets relatifs à l'information de gestion. Un certain nombre d'organisations ne sont même pas capables d'indiquer avec une quelconque fiabilité quelles sont les implications financières de leur projet. Cela empêche les États membres non seulement d'avoir une vue d'ensemble transparente de la charge financière que représentent pour eux les projets de systèmes d'information de gestion mais également de pouvoir procéder à une analyse comparative des coûts pour les différentes organisations.

G. La coopération/coordination interinstitutions en matière de systèmes d'information de gestion n'est pas chose facile, en particulier parce que les organisations tendent à insister plus sur leurs différences (en termes de conditions de fonctionnement, de cadre réglementaire, de capacités financières etc.) que sur leurs points communs. Néanmoins, en raison de l'importance des ressources impliquées dans le développement des systèmes d'information de gestion, les organisations du système des Nations Unies devraient, sous la direction du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies en tant que Président du Conseil des chefs de secrétariat des organisations du système des Nations Unies pour la coordination (CCS), faire tout leur possible pour améliorer la coopération afin d'éviter ou de réduire au minimum la redondance des efforts et des investissements. Les États membres devraient jouer un rôle vital à cet égard en faisant parvenir un signal/message clair, par le biais d'une action législative appropriée, aux secrétariats des organisations du système des Nations Unies.

#### **RECOMMANDATION 1 :**

**Les organes délibérants devraient demander aux chefs de secrétariat des différentes organisations du système des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait de préparer et de soumettre, pour examen et pour suite à donner, une stratégie d'ensemble de la gestion de l'information/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 approche de la gestion axée sur les résultats (par. 12, 14, 15, 17, 23, 24, 27, 28, 30, 31).**

#### **RECOMMANDATION 2 :**

**Les organes délibérants devraient demander aux chefs de secrétariat des différentes organisations du système des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait de prendre les mesures suivantes : (par. 17, 18)**

- 1) Désigner/nommer un haut fonctionnaire au poste de chef de l'information, qui serait chargé des fonctions a), b), c), d) et e) ci-dessous. Selon les caractéristiques des organisations, toutefois, ces fonctions pourraient être exercées par un groupe approprié ou, dans le cas des petites organisations qui ne peuvent se permettre d'avoir un chef de l'information, par un haut fonctionnaire ayant des responsabilités de coordination qui couvrent l'ensemble de l'organisation ainsi qu'une connaissance des technologies de l'information;
  - a) Aligner la stratégie de gestion de l'information et les technologies de l'information de l'organisation sur le plan d'entreprise;

- b) **Faire en sorte que les politiques et les normes de gestion de l'information soient rigoureusement respectées et que l'infrastructure relative aux technologies de l'information soit bien gérée;**
  - c) **Faire en sorte que les décideurs clefs, concernant les services organiques comme les services administratifs, soient informés correctement et en temps utile;**
  - d) **Faciliter le développement et le maintien d'une culture visant à améliorer la gestion de l'information au sein de l'organisation en explorant, à la demande, de nouvelles possibilités technologiques; et**
  - e) **Rendre compatibles, dans toute la mesure du possible, les stratégies et les pratiques afférentes aux systèmes de gestion de l'information avec celles des autres organisations du système des Nations Unies, et représenter l'organisation dans les réunions et les consultations interinstitutions (voir Recommandation 5 1)).**
- 2) **Dans le cadre du paragraphe 1) 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'organisation le justifie, à son adjoint chargé des Programmes.**

### **RECOMMANDATION 3 :**

#### **Les organes délibérants devraient demander aux chefs de secrétariat :**

- 1) **De prendre, s'ils ne l'ont pas encore fait, les mesures suivantes avant d'introduire et/ou de mettre au point un nouveau système d'information de gestion (par. 16, 22, 24, 26, 28-31, 34, 37, 40, 41) :**
- a) **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'organisation, tout en tenant compte d'une possible externalisation des fonctions d'appui comme les états de paie, la comptabilité, etc. (voir Recommandation 5 c)).**
  - b) **Établir un plan d'intégration des divers systèmes de gestion (comme ceux des ressources financières et humaines), en vue d'introduire/mettre au point un système d'information de gestion à l'échelle de l'organisation, comme l'ERP.**
  - c) **Effectuer un examen approfondi des services que les applications de l'ERP peuvent rendre, et une analyse coût-avantages de différentes options mises à la disposition de chaque organisation (comme, par exemple, le développement interne, le partage des services avec d'autres entités des Nations Unies, l'achat d'un progiciel commercial, la possibilité de changer de procédures pour s'adapter au « dernier cri » de l'industrie plutôt que « d'aménager » les produits commerciaux pour qu'ils s'adaptent aux conditions des organisations), tout en gardant à l'esprit la nécessité d'une coopération et d'une coordination interinstitutions dans toute la mesure du possible (voir la Recommandation 5).**
- 2) **De présenter, pour examen et suite à donner, un rapport sur les mesures prises concernant les points ci-dessus, et, des rapports réguliers sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des projets de systèmes d'information de gestion.**

**RECOMMANDATION 4 :**

**En vue d'améliorer la transparence et la comparabilité des implications financières des projets de systèmes d'information de gestion, le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, en tant que Président du CCS, devrait demander au CCS/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 de systèmes d'information de gestion mis en œuvre par les organisations du système des Nations Unies et de présenter un rapport à ce sujet aux organes délibérants compétents de ces organisations par le biais des chefs de secrétariat (par. 42-44).**

**RECOMMANDATION 5 :**

**Afin d'améliorer la coopération et la coordination en matière de conception et de mise en œuvre des systèmes d'information de gestion dans les organisations du système 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 CCS, devrait demander au CCS/Comité de haut niveau chargé des questions de gestion (par. 4, 40, 41, 45-47) :**

- 1) **D'intensifier les consultations à ce sujet en tenant compte des options suivantes :**
  - a) **Conception en commun et/ou mise en œuvre en commun de systèmes d'information de gestion parmi des organisations dont la nature des mandats<sup>1</sup> est très proche et/ou les conditions en rapport avec les fonctions d'appui sont similaires (par exemple, le traitement des états de paie, la comptabilité, la gestion des ressources humaines, les services généraux);**
  - b) **Partage des services avec d'autres organisations du système des Nations Unies;**
  - c) **Externalisation commune des fonctions d'appui auprès d'autres organisations;**
  - d) **Hébergement d'applications pour d'autres organisations des Nations Unies par celles qui ont mis au point des systèmes d'ERP; et/ou**
  - e) **Amélioration possible de l'utilisation du Centre international de calcul (CIC).**
- 2) **De présenter un rapport à ce sujet aux organes délibérants compétents pour examen et suite à donner, par l'intermédiaire des responsables de secrétariat des différentes organisations**

---

<sup>1</sup> Des discussions avec des fonctionnaires d'un certain nombre d'organisations du système des Nations Unies laissent penser que lesdites organisations pourraient, en gros, être regroupées, par exemple en : l'Organisation des Nations Unies elles-mêmes, les Fonds et les Programmes des Nations Unies, et les institutions spécialisées, lesquelles pourraient également être classées en un certain nombre de sous-groupes comme organisations fonctionnant sur le terrain ou dans le cadre du siège, grandes ou petites organisations.

## I. INTRODUCTION

1. Il est devenu de plus en plus important de profiter des technologies de l'information et de la communication (TIC), qui sont en évolution rapide, pour améliorer la gestion des organisations du système des Nations Unies et leur permettre d'exercer leurs mandats avec plus d'efficacité. Ces organisations reconnaissent en général que les CIT ont un rôle à jouer dans une réforme visant à améliorer leur gestion, mais elles ont grandement négligé la nécessité d'adopter une approche stratégique d'ensemble pour intégrer les CIT aux fins de la gestion.

2. L'importance des aspects technologiques et gestionnaires de l'information ne semble avoir été reconnue que récemment. À la suite de sa déclaration commune de 1996 sur la réforme et le renforcement du système des Nations Unies, le Comité administratif de coordination (CAC) a adopté, en avril 1997, une déclaration d'ensemble sur l'accès universel aux services fondamentaux de communication et d'information. Cette déclaration traitait en détail du besoin urgent d'une approche stratégique plus systématique des technologies de l'information et de la communication fondée sur une collaboration renforcée à l'échelle du système des Nations Unies. Le rôle important que joue l'information et sa gestion dans l'exécution des mandats a trouvé une nouvelle confirmation dans les paroles du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies au Sommet du millénaire.<sup>2</sup> C'est dans ce contexte que le Comité de haut niveau chargé des questions de gestion, du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), a conclu, lors de sa réunion de septembre 2001, que l'un de ses thèmes de travail prioritaires était : comment faire fonds sur la technologie.

3. De nombreuses organisations du système des Nations Unies ont élaboré et mis en oeuvre des systèmes d'information de gestion. Il est généralement admis que la conception et la mise en oeuvre rentables de ces systèmes n'est pas chose facile et nécessite des compétences, un encadrement

et des objectifs à caractère spécifiquement technique concernant la gestion de l'information, ainsi qu'une coopération efficace à l'échelle du système, sans parler des implications financières d'entreprises aussi importantes.

4. Malgré des investissements financiers considérables dans des systèmes d'information de gestion estimés à près d'un milliard de dollars EU au cours des dix dernières années pour l'ensemble du système des Nations Unies (voir par. 43), la plupart des organisations n'ont connu qu'un succès modeste dans leurs mises en oeuvre. Ces systèmes, utilisés comme outils de traitement, ne servent en général qu'à l'administration, et ne fonctionnent pas en tant que systèmes de planification des ressources de l'organisation (ERP) à part entière, devant être utilisés aux fins de gestion stratégique et de prise de décision. De plus, en raison du manque de coordination et de coopération interinstitutions, les organisations ont conçu et développé leurs systèmes isolément, sans partager efficacement leur expérience et leurs connaissances, ce qui a entraîné une multiplication inutile des efforts et des investissements.<sup>3</sup> Dans l'ensemble du système des Nations Unies, les différentes organisations ont supporté des dépenses considérables à des fins identiques, comme les études de faisabilité, l'analyse des besoins, ainsi que la négociation et l'adjudication de contrats onéreux avec des prestataires de services et des fournisseurs de logiciels extérieurs. Au vu de ce qui précède, il est de la plus grande importance, à la fois pour les États membres et pour les secrétariats des organisations du système des Nations Unies, de trouver des solutions efficaces et économiquement viables pour mettre en place des systèmes d'information de gestion facilitant et améliorant la gestion et le processus décisionnel. Les organes/mécanismes de contrôle du système des Nations Unies ont également un rôle important à jouer dans ce cadre.

### *Portée du présent rapport*

5. Le présent rapport est consacré aux expériences des organisations du système des Nations Unies en matière de développement et de

---

<sup>2</sup> "La révolution numérique a donné lieu à des progrès technologiques sans précédent. Utilisée de manière responsable, elle peut grandement améliorer nos chances de vaincre la pauvreté et d'atteindre nos autres objectifs prioritaires. Il faut toutefois, pour ce faire, que l'Organisation des Nations Unies utilise les nouvelles technologies avec plus d'enthousiasme que par le passé." (Press release SG/SM/7497 org 1310 of 27 July 2000).

---

<sup>3</sup> Par exemple, pour se doter du système de calcul des droits et des prestations, chaque organisation a mis au point/adapté ses propres logiciels de traitement des ressources humaines. Cependant, en l'occurrence, il aurait été possible, du point de vue technique et fonctionnel, de mettre au point un système commun de gestion des états de paie applicable à la plupart des organisations du système des Nations Unies.

mise en oeuvre de systèmes d'information de gestion<sup>4</sup>, et fait le bilan des problèmes de gestion et d'exploitation y afférents, comme la stratégie, l'encadrement, la gouvernance, la fonctionnalité, l'externalisation, 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 les informations disponibles en vue d'une gestion des ressources et d'une prise de décision efficaces grâce à l'appui de systèmes intégrés de gestion adéquats. Pour ne pas s'éloigner du sujet, la question de la gestion des connaissances en termes de gestion de magasins de données n'est pas abordée dans le présent rapport.

---

<sup>4</sup> Ainsi qu'il a été défini dans les par. 19-23, le terme « système », dans le présent rapport, désigne le logiciel ainsi que le processus opérationnel; les questions relatives au matériel ne font pas l'objet d'un traitement spécifique, eu égard à la portée du rapport, bien que, il faut l'admettre, des économies pourraient être réalisées grâce à la rationalisation des plates-formes matérielles.

### *Méthodologie*

6. La méthodologie utilisée pour la réalisation du présent rapport comporte une étude théorique des documents pertinents des organisations du système des Nations Unies, ainsi que de ceux d'autres organisations qui n'en font pas partie. Il a également été tenu compte des rapports sur les systèmes d'information de gestion d'organes de contrôle présentés à des fins d'évaluation concurrentielle. Par ailleurs, un questionnaire a été envoyé à 20 organisations du système des Nations Unies, et il a été procédé à des entretiens avec les hauts fonctionnaires bien informés qui y sont responsables de l'informatique, du budget, de la gestion des ressources humaines, des services d'appui administratif à New York, Genève, Rome et Vienne. Le tableau A présente un aperçu des systèmes d'information de gestion dans les organisations du système des Nations Unies, fondé sur les réponses au questionnaire, sur les entretiens et/ou sur la recherche. Le Corps commun d'inspection remercie toutes les organisations et les organismes du système des Nations Unies qui ont contribué à l'établissement au présent rapport.

**Tableau A. Aperçu des systèmes d'information de gestion\***

Organisation	Domaine d'utilisation									Stratégie de gestion de l'info préparée	Système d'info de gestion comme outil de gestion	Analyse coûts-avantages faite	Processus opération-nels examinés	Coût (en millions de dollars EU)	Coordination interins-titutions	Progiciels/ systèmes	Comment. /référence
	Gestion financière			Gestion du matériel et des contrats			Gestion des ressources humaines										
	Comptab. générale	Budget	Gestion projets	Gestion actifs	Achats	Matériels, logistique	États de paie	Admin. RH	Prestations RH								
<b>ONU (IMIS)</b>	O	S	S		O		O	O	O	Technol.	non	non	Partiel.	78.6	oui	SIG	1,2
<b>PNUCID</b>	"IMIS"	O	P		"IMIS"		"IMIS"	"IMIS"	"IMIS"	non	oui	non	non	1.8	oui	IMIS/PS	5
<b>PNUD</b>	IMIS (30 %) S (70 %)	S	S		?		IMIS	IMIS	IMIS	oui	non	n.a.	n.r.	47	oui	IMIS/mise au point interne,PS	3
<b>FNUAP</b>										?	partiel.	non	n.r.	n.a.	n.a.	"PS"	
<b>HCR</b>	"CIC"				"CIC"		"CIC"	"CIC"	"CIC"	n.r.	n.r.	n.r.	n.r.	30~40	n.r.	"PS"	4,8
<b>UNICEF</b>	O (siège) S (hors siège)	O (siège) S (hors siège)	S	O (siège) S (hors siège)	O (siège) S (hors siège)	O (siège) S (hors siège)	IMIS	IMIS	IMIS/P	oui	oui	partielle	oui	n.r.	oui	SAP/IMIS/proms	
<b>UNRWA</b>	O						O	O	O	n.r.	?	n.r.	n.r.	4.3	n.r.	RAMCO	
<b>PAM</b>	O	O	O		O	O	O	O	O	oui	oui	oui	oui	37.0	oui	SAP	
<b>OIT</b>	P/S	P/S			P/S		P/S	P/S	P/S	oui	oui	oui	oui	25.0	non	"ORACLE"	6
<b>FAO</b>	O	O/S	S		O	O	S/P	S/P	S/P	oui	oui	oui	oui, BRP	34.0	non	ORACLE	
<b>UNESCO</b>	?						?	?	?	n.r.	n.r.	?	n.r.	16.0.	n.r.	SAP	7
<b>OACI</b>	S	S			S		S	S	S	Technol.	partiel.	n.a.	non	1.5~2	partielle	mise au point int.	
<b>OMS</b>	S	S	S	S	S	S	S	S	S	partiel.	n.a.	préliminaire	n.a.	n.r.	n.a.	mise au point int.	
<b>UPU</b>										?	partiel.	?	n.a.	n.r.	n.r.		
<b>UIT</b>	O	O	S	S	O	O	S/P	S/P	S/P	non	partiel.	informelle	oui	5.9	oui	SAP	
<b>OMM</b>	O	O			P		S	S		non	oui	oui	partiel	0.8	oui	ORACLE	
<b>OMI</b>										n.r.	n.r.	n.r.	n.r.	n.r.	n.r.		
<b>OMPI</b>	P	P		S	S		S	S	S	partiel.	partiel.	oui	oui	6.3	oui	Choix en cours	-
<b>ONUDI</b>	O (siège)					P	P/ "AIEA"	P/ "AIEA"	P/ "AIEA"	?	non	n.r.	partiel	1.4	n.r.	Agresso/mise au point int.	
<b>ASEA</b>	S	S	S	S	S	S	S	S	S	oui	oui	oui	oui	2	non	non ERP	

\* Fondé sur les réponses aux questionnaires, les entretiens et/ou la recherche.

<b>O</b>	Modules ERP (opérationnels)
<b>P</b>	Modules ERP (programmés)
<b>S</b>	Système séparés/mise au point interne
<b>" "</b>	Opération par autre organisme
<b>n.a.</b>	Non applicable (selon la réponse)
<b>n.r.</b>	Pas de réponse
<b>"Oracle"</b>	Solution Oracle (programmée)

1	L'ONU, dans sa réponse, a indiqué que le document A/55/780 est une stratégie de gestion de l'information, mais les inspecteurs estiment qu'il s'agit plutôt d'une stratégie de TI.
2	Dans le 13ème rapport de situation IMIS (A/56/602), il a été indiqué que le projet IMIS n'a pas profité d'un réaménagement des procédures internes ni d'une rationalisation des procédures anticipés.
3	Le PNUD a récemment (en mai 2002) choisi PeopleSoft comme solution d' ERP pour son siège et toutes ses opérations sur le terrain.
4	Le HCR a acquis le logiciel PeopleSoft, selon le Comité des commissaires aux comptes (mise en œuvre en suspens – avancement inconnu)
5	Le PNUCID a indiqué que seuls les coûts directs dus à des facteurs extérieurs sont comptés pour la solution ERP (ce qui exclut les dépenses de personnel et les autres dépenses à caractère interne)
6	L'OIT a fait savoir, par l'intermédiaire des gestionnaires d'AOL, qu'elle a choisi ORACLE comme futur système d' ERP.
7	Les bureaux extérieurs ont leurs propres systèmes.

## II. SYSTÈMES D'INFORMATION DE GESTION

### A. Gestion de l'information

#### *L'information comme ressource*

7. L'information est une ressource qu'il convient de gérer efficacement, au même titre que les ressources financières et humaines. Il s'agit là d'une nécessité fondamentale pour que soit assurée une bonne gestion des organisations du système des Nations Unies.

8. En raison de l'intensification de la concurrence pour l'obtention de ressources financières au sein du système des Nations Unies, la direction générale des organisations qui en font partie compte sur les outils et les solutions liés aux technologies de l'information et de la communication (TIC) pour les aider à atteindre leurs objectifs, comme, par exemple, une amélioration de l'efficacité, une réduction des coûts et un renforcement de la communication avec les États membres.

9. La nécessité de rendre compte aux États membres de l'utilisation qui est faite des ressources exige non seulement que les informations à caractère administratif et financier soient intégrées dans les systèmes de gestion, mais également que des rapports d'activité très clairs leur soient présentés, ce qui présuppose que la gestion de l'information vise efficacement à l'exécution des mandats et des programmes approuvés par les organes délibérants.

10. En raison de la complexité des mandats et des programmes d'opérations confiés aux organisations du système des Nations Unies, il leur est difficile de fonctionner correctement sans une aide adéquate des systèmes de TIC et d'information de gestion. Les systèmes d'information de gestion, avec le renfort approprié des TIC, aideront les organisations à rendre de meilleurs services aux États membres et à mieux gérer les ressources qu'ils mettent à leur disposition.

11. Ainsi, le noeud de la question est-il de reconnaître, comme il l'a été dit plus haut (par. 7) que l'information est une ressource qui revêt une importance critique pour les organisations. À partir de là, il est demandé de définir a) les informations nécessaires; et b) des systèmes d'information de gestion dont on a besoin pour effectuer une gestion correcte de ressources ayant une telle importance.

12. Alors que des systèmes d'information de gestion bien conçus pourraient fournir aux décideurs clefs des informations en temps réel dont ils ont besoin pour effectuer des estimations correctes et/ou prendre la bonne décision, l'importance de la gestion de l'information, en général, n'est pas pleinement reconnue. La première mesure à prendre pour la mettre en place de manière efficace est d'établir un schéma directeur avec une stratégie.<sup>5</sup>

#### *Gestion des technologies de l'information*

13. La gestion stratégique des technologies de l'information contribue à l'exécution des mandats confiés à l'organisation en raison des rapports étroits qui existent entre la gestion de l'information et l'exécution de ces mandats. Les organes délibérants doivent encadrer fermement ces opérations et indiquer clairement aux secrétariats la politique à suivre en matière de gestion de l'information, en définissant les besoins particulièrement importants, en l'occurrence, en matière d'information, pour que l'organisation accomplisse correctement ses tâches, ainsi que la manière dont il convient d'utiliser les TIC pour gérer efficacement l'information. Pour atteindre de tels objectifs stratégiques, la direction générale du Secrétariat devra s'engager fermement à faire évoluer la culture en matière de gestion de manière à susciter une évaluation correcte des risques et un réaménagement des procédures internes.

14. D'une manière générale, les organes délibérants et la direction générale des organisations du système des Nations Unies n'ont pas prêté grande attention à l'aspect stratégique de la gestion de l'information, ce qui apparaît bien dans le fait qu'un petit nombre d'entre elles, seulement, ont adopté des stratégies d'ensemble dans ce domaine. La stratégie de gestion de l'information se distingue d'une stratégie de TIC dans la mesure où les TIC sont des outils efficaces de gestion de l'information, tandis que l'objet de la stratégie de gestion de l'information est de définir les informations importantes pour l'organisation ainsi que le ou les systèmes nécessaires pour obtenir une gestion efficace.

15. Le défaut de stratégies d'ensemble s'est souvent soldé par un besoin imprévu de ressources supplémentaires pour la mise en oeuvre des projets

---

<sup>5</sup> De tels schémas directeurs avec des stratégies de gestion de l'information ont été établis par un certain nombre d'organisations, dont le PNUD, l'UNICEF, le PAM et la FAO.

et un retard imprévu de cette mise en oeuvre, qui ont entraîné, de la part des organes délibérants, des réactions allant de l'exigence d'audits et/ou de rapports complémentaires, au gel des ressources. Dans plusieurs cas, les systèmes d'information de gestion, qui avaient été mis en place grâce à des investissements considérables, n'ont pas répondu à l'attente, échec attribuable au défaut d'une perspective stratégique. De plus, dans de nombreuses organisations, l'évaluation et le contrôle de la planification, de l'établissement du budget et de l'activité sont encore autant de composantes indépendantes qui ne sont pas totalement intégrées dans une procédure transparente de planification, de budgétisation et d'évaluation. Il en résulte que les systèmes intégrés de gestion ne sont pas considérés, en général, comme des outils utiles à l'appui de la gestion, aux fins d'évaluation et de contrôle des activités de l'organisation par les organes délibérants.

16. Pour que la situation s'améliore, il faut améliorer la gestion informatique assortie d'objectifs stratégiques avec un encadrement renforcé des organes délibérants. Cela étant acquis, et la direction générale du Secrétariat s'impliquant clairement dans cette opération, la conception et la mise en œuvre des systèmes intégrés de gestion seraient facilitées, ainsi que l'intégration des systèmes de traitement des ressources financières, matérielles et humaines (telle qu'elle est pratiquée dans les systèmes comme celui d'ERP) dans une procédure d'évaluation globale, axée sur les résultats, de la planification, de la budgétisation et des réalisations. L'amélioration de l'efficacité et de la transparence, la gestion des changements, le réaménagement des processus opérationnels, l'étude des meilleures pratiques et l'utilisation de solutions disponibles dans le commerce pourraient également être des problèmes très importants relevant de la gestion informatique stratégique. Certaines organisations ont repéré les avantages des systèmes d'ERP. La FAO, par exemple, a indiqué qu'en fait partie le soutien à des initiatives plus importantes qui n'auraient pas été possibles avec les systèmes antérieurs, et la possibilité de contrôler l'utilisation des ressources et d'établir des rapports à ce sujet, le tout de manière plus souple et plus pointue, ce qui entraîne une amélioration de la prise de décision et de l'ensemble de la performance – amélioration fondamentale dans une période de contraintes budgétaires.

17. L'information est une ressource vitale à tous les niveaux d'une organisation. La gestion stratégique et cohérente de l'information exige

qu'elle fasse l'objet d'un encadrement adéquat du haut en bas de la hiérarchie. Pourtant, la nécessité d'un tel encadrement n'a pas été pleinement reconnue. La conception et la mise en service des systèmes d'information de gestion ont en général été pilotées par des services techniques responsables des TIC et/ou des finances. Pour que ces systèmes atteignent un niveau optimal de convivialité et d'utilité, leur mise en place doit être guidée par un haut fonctionnaire ayant des compétences et des responsabilités importantes en matière de gestion, en plus de celles qui s'imposent dans le domaine des TIC.

18. Cette personne, ayant habituellement le titre de chef de l'information, doit être considérée par les administrateurs de rang supérieur et moyen comme étant chargée de la gestion d'ensemble des informations de l'organisation. Ses fonctions revêtent une grande importance stratégique dans l'organisation et elle joue un rôle fondamental dans la détermination de son orientation générale, y compris dans la préparation d'une stratégie de gestion de l'information. Dans l'exercice de ses fonctions, toutefois, le chef de l'information ne doit pas ajouter un échelon bureaucratique de plus à une structure de gestion déjà en place. Par ailleurs, il n'est pas indispensable que ces fonctions soient exercées par une seule personne travaillant à plein temps. Elles peuvent l'être par un haut fonctionnaire à temps partiel, ou par le responsable d'un service ou par un comité, bien que, dans ce dernier cas, l'engagement, l'autorité, la responsabilité soient dilués, ce qui, en fin de compte, a des répercussions négatives sur la confiance des intéressés et sur leur efficacité dans l'accomplissement de leurs tâches. La responsabilité du fonctionnement quotidien de l'infrastructure informatique d'une organisation devrait revenir au(x) services responsable(s) de cette infrastructure. Des champions des projets pourraient être nommés dans chaque service utilisateur et se voir confier leur exécution au quotidien, en tant que coordonnateurs et/ou catalyseurs assurant leur mise en œuvre sans heurt.

## **B. Définition**

19. L'expression "système d'information de gestion" a différents sens et différentes portées. Elle couvre différents types de systèmes d'information, à savoir :

a) Des systèmes intégrés de traitement de l'information pour les opérations administratives et financières, appelés normalement systèmes d'ERP. Leur objectif est d'optimiser les processus et les

procédures administratifs et financiers, de mieux rendre compte des ressources humaines et financières, de fournir des outils utiles à l'exécution des tâches et de faciliter la gestion électronique des opérations, cela étant générateur d'économies;

b) Des systèmes spécifiques de planification, de budgétisation et d'évaluation développés hors du système intégré d'ERP, ou intégrés dans le système d'ERP;

c) D'autres systèmes d'information, pas nécessairement intégrés, qui assurent des tâches limitées et spécifiques d'information de gestion, comme l'inventaire des compétences du personnel ou un tableau d'effectifs; et

d) Des bases de données spécialisées relatives aux programmes ou des entrepôts de données, qui fournissent des ensembles cohérents d'informations traitées ou non, à savoir les connaissances, comme des documents directifs essentiels, des statistiques, des cartes, des résultats d'évaluations et des leçons apprises, et les ressources multimédia.

20. Les trois premiers types de systèmes concernent des informations relatives à la gestion des ressources financières et humaines ou une procédure administrative dans laquelle les informations sont utilisées aux fins d'évaluation des réalisations et d'établissement des rapports. Le présent rapport est consacré à ces trois types de systèmes. Le quatrième type, qui est conçu et utilisé en tant qu'outil de gestion des connaissances, n'entre pas dans le cadre de ce rapport (voir par. 5).

21. Etant donné ces définitions, il convient de faire remarquer que les systèmes d'information de gestion peuvent supposer deux composantes qui sont les deux faces d'une même réalité :

a) Des outils fournis par les TIC, intégrés ou non, permettant de traiter un éventail d'opérations relatives aux ressources financières et humaines, ainsi qu'aux services généraux (comme les achats, les voyages, la gestion des documents), dans une organisation donnée; et

b) Une procédure de fonctionnement convertissant les règles et les procédures de l'organisation en outils informatiques.

22. On considère que le lien entre ces deux composantes devrait être l'un des problèmes clés posés par la conception et la mise en oeuvre des

systèmes d'information de gestion. Toutefois, peu d'organisations ont réfléchi, avant la mise en oeuvre des projets, à ce lien et à l'impact de nouveaux systèmes d'information de gestion sur le déroulement des activités. Beaucoup se sont rendu compte qu'il fallait qu'elles changent leur mode de travail pendant cette mise en oeuvre. De nombreux échecs de ces projets sont imputables, en fait, à l'absence d'une réflexion au sujet de ce lien.

23. En termes d'applications informatiques, un système d'information de gestion suppose une interaction directe entre divers domaines d'activité, fondée sur une structuration commune des données. Il devrait assurer une information de gestion précise et rapide basée sur des données en temps réel conservées et partagées par les divers départements. Il devrait permettre à la direction de surveiller et de repérer les goulots d'étranglement et les défauts d'efficacité dans le déroulement du travail, et adopter les mesures correctives qui s'imposent. Si cette fonction technologique est utilisée pour appuyer une procédure axée sur les résultats (voir par. 28-33), ces systèmes intégrés peuvent atteindre leur potentiel optimal dans le domaine de la gestion.

## C. Questions opérationnelles

### *Définition des besoins*

24. Comme il a été indiqué au paragraphe 3, il n'est pas facile de concevoir et de mettre en oeuvre des systèmes d'information de gestion de manière économique, et il convient de ne pas sous-estimer les difficultés d'une telle entreprise. Non seulement les organisations internationales, mais aussi celles du secteur public national en ont connu d'énormes en ce domaine. L'expérience des Nations Unies avec leur système intégré de gestion (IMIS), ainsi qu'un grand nombre de rapports publiés par les organes nationaux de contrôle, montrent qu'il est extrêmement complexe et risqué de vouloir faire bénéficier la gestion des avantages techniques des technologies de l'information et de la communication. Cependant, maintenant que des ressources énormes ont été consacrées à la conception et à la mise en oeuvre des systèmes d'information de gestion et qu'une expérience précieuse a été acquise, il est important que les organisations du système des Nations Unies en tirent la leçon.

25. Un des grands torts des organisations du système des Nations Unies, lors de la conception et de la mise en oeuvre des systèmes d'information de gestion est de n'avoir pas défini les besoins avant la

mise en application des projets. Beaucoup d'organisations, qui ont mis en place des systèmes d'information de gestion à fort coefficient de ressources, comme les systèmes d'ERP, ont démarré la mise en œuvre des projets en l'absence de toute stratégie d'ensemble ou de toute politique relative à la gestion de l'information et aux systèmes intégrés. Les besoins n'avaient pas fait l'objet d'une analyse complète et les procédures de fonctionnement n'avaient pas été suffisamment étudiés avant la phase d'exploitation. Les risques liés aux activités n'avaient pas été systématiquement évalués, ce qui a entraîné une charge financière supplémentaire imprévue pour résoudre les problèmes rencontrés au cours de la mise en œuvre du projet. Au lieu de cela, des événements extérieurs, comme le passage à l'an 2000, le remplacement des systèmes antérieurs, les critiques des donateurs ou des commissaires aux comptes ont amené un certain nombre d'organisations à souhaiter acquérir des systèmes comme celui d'ERP. Tout cela a causé des dépassements de devis et/ou des retards dans la mise en œuvre des projets, et l'insatisfaction des utilisateurs et de la direction générale, pour ne rien dire des États membres.

#### *Aménagement des fonctions*

26. Les produits en vente dans le commerce ne présentent pas, en général, toutes les fonctions nécessaires aux organisations du système des Nations Unies et leur aménagement (c'est-à-dire leur adaptation aux exigences des organisations) est très coûteux. C'est pourquoi pratiquement toutes les organisations du système des Nations Unies sont devant le même dilemme, à savoir dans quelle mesure convient-il d'adapter les fonctions des progiciels du commerce aux besoins spécifiques des organisations dans les limites financières qui sont les leurs ?

27. Les inspecteurs ont noté, dans de nombreux cas, que le potentiel des progiciels du commerce n'avait pas été complètement exploré, alors qu'ils auraient pu répondre à la plus grande partie des besoins en matière d'organisation, étant entendu que le restant aurait pu être satisfait grâce à des systèmes autonomes extérieurs aux systèmes intégrés en question. Les inspecteurs avaient donc l'impression que, s'il avait été procédé à une analyse complète des fonctions qui faisaient défaut aux progiciels du commerce pour répondre à tous les besoins spécifiques importants, les aménagements requis auraient été bien moindres que ceux pratiqués par certaines organisations qui s'étaient dotées de systèmes d'ERP. En d'autres termes, avant

d'envisager l'adaptation des progiciels du commerce, il convient de procéder à un examen complet de leurs fonctions et des besoins de l'organisation pour faire en sorte qu'ils y répondent dans toute la mesure du possible.

#### *Gestion axée sur les résultats et systèmes d'ERP*

28. On tend actuellement, d'une manière générale, dans le secteur public national et international, à réaménager les procédures administratives selon une perspective fondée sur les résultats; en fait, les organisations du système des Nations Unies sont appelées de plus en plus à adopter ce type d'approche, et il est très important, en l'occurrence, de recourir à l'informatique.

29. En réalité, toutefois, le fait de se doter d'un système d'information de gestion ne s'est pas toujours soldé par une amélioration de la gestion. Beaucoup des organisations qui l'ont fait ont omis de concevoir une véritable procédure de gestion basée sur la détermination des besoins en matière de gestion, de procédures et de finances.

30. L'informatique ne peut pas, en tant que telle, se substituer à une bonne gestion. Avant de concevoir un système d'information de gestion, les organisations devraient revoir et rationaliser leurs procédures administratives existantes et déterminer les besoins d'amélioration. Il est à noter que la rationalisation de ces procédures peut nécessiter l'intervention de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), au point qu'une telle rationalisation a des conséquences sur les règles de gestion des ressources humaines du régime commun.

31. Les organisations du système des Nations Unies ont acquis une certaine expérience, avec leurs systèmes d'information de gestion, dans un grand éventail de domaines, dont les finances, la gestion des ressources humaines, les achats et les états de paie. Pour respecter les instructions de plus en plus claires des États membres qui souhaitent voir améliorer l'efficacité d'une gestion axée sur les résultats, les systèmes intégrés de gestion doivent avoir, comme les systèmes d'ERP, une fonction intégrée de gestion des ressources financières et humaines et des affaires générales.

32. Les systèmes d'information de gestion informatisés devraient pouvoir donner des informations sur la gestion, en particulier sur les réalisations, facilitant l'évaluation de la prise de décision, du contrôle et de la performance. Un système intégré d'ERP devrait, plus

particulièrement, pouvoir être doté d'une fonction permettant à une organisation du système des Nations Unies de mettre en œuvre un « cycle de planification » axé sur les résultats (c'est-à-dire planification à moyen terme, budgétisation biennale de programmes, contrôle, évaluation et information en retour au responsable de la planification)<sup>6</sup>. Afin d'en arriver là, il convient de concevoir une procédure de gestion adéquate, dans laquelle soit précisés le rôle et les fonctions des responsables à chaque niveau, avant de définir les applications les mieux adaptées. La phase la plus importante du cycle de planification est celle de la budgétisation, du contrôle et de l'évaluation. Le budget est l'outil stratégique et opérationnel le plus important pour l'exécution des mandats donnés aux organisations du système des Nations Unies. La budgétisation étant axée sur les résultats, le document budgétaire comporte des informations financières et non financières qui sont les données de base pour l'exécution [et c'est le document de référence pour le contrôle et l'évaluation]. Les inspecteurs ont noté que les systèmes d'information de gestion informatisés des organisations du système des Nations Unies n'étaient pas complètement reliés, en général, à la procédure d'évaluation de la budgétisation et de l'exécution basée sur le budget.<sup>7</sup>

33. Lors de la conception et de la mise en œuvre des systèmes d'ERP, il est nécessaire de s'interroger sur les points suivants :

a) Le système d'ERP appuie-t-il, et de quelle manière, les programmes importants pour l'organisation et répond-il à d'autres exigences faisant l'objet d'instructions de la part des organisations des Nations Unies, grâce à son processus opérationnel et ses mécanismes de contrôle ?

b) Un système d'ERP améliore-t-il, et comment, le fonctionnement et les capacités des organisations dans l'exécution de leurs mandats ?

---

<sup>6</sup> En l'occurrence, l'UNESCO, par exemple, a fait remarquer qu'il n'est pas possible de disposer de systèmes d'ERP du commerce comme appui au cours de la phase de planification. À cet égard, l'UNESCO a mis au point son propre système de planification et de suivi, dénommé « SISTER », qui complète son système d'ERP pour effectuer une gestion fondée sur les résultats.

<sup>7</sup> Le PAM a indiqué que son système d'ERP basé sur SAP est relié à la procédure d'évaluation de la budgétisation et de l'exécution fondée sur le budget.

### *Systèmes d'information de gestion sur mesure – Système intégré de gestion de l'Organisation des Nations Unies*

34. Le Système intégré de gestion (IMIS) de l'Organisation des Nations Unies est un exemple typique de système sur mesure (mis au point en interne). Sa mise au point a été décidée en 1998, en l'absence d'un système intégré informatisé disponible dans le commerce qui puisse répondre aux besoins des Nations Unies. IMIS est complètement adapté aux processus et procédures administratifs du Secrétariat des Nations Unies, mais il convient de noter qu'il en a coûté 79 millions de dollars EU en dépenses directes (sans compter les coûts indirects) en 14 ans. IMIS a été développé et mis en service sans une stratégie globale adéquate.<sup>8</sup> Par ailleurs, «le Secrétariat n'a pas saisi l'impact de la mise en place d'un nouveau système comme IMIS, et il est clair qu'il a sous-estimé la portée du projet ainsi que ses implications budgétaires, comme l'a indiqué un rapport du Secrétaire général. Ce manque de préparation du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies a entraîné des dépassements budgétaires, des failles et des omissions dans la conception et des retards dans la mise en service.<sup>9</sup> Il convient, néanmoins, de reconnaître que le projet IMIS a été mis en œuvre dans une transparence totale, avec des rapports annuels détaillés à l'Assemblée générale. Cela mérite d'être signalé, car c'est loin d'être toujours le cas parmi les organisations du système des Nations Unies.

---

<sup>8</sup> Le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies a signalé, dans ses commentaires relatifs au premier projet du présent rapport, que la préparation du SIG a commencé dans le cadre d'un schéma stratégique global défini en 1998-1999. Cela veut dire que l'ensemble de la mise en œuvre, jusqu'en 1997, a été opéré en l'absence d'un schéma stratégique global. Il faut noter que, dans son rapport récent sur l'examen du Système intégré de gestion après sa mise en œuvre au Siège de l'Organisation des Nations Unies (A/56/879, par. 13 et 61), le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a fait remarquer qu'il n'existait pas de plan stratégique documenté à long terme présentant clairement les objectifs et l'engagement des Nations Unies concernant le SIG, et a recommandé qu'un tel plan soit élaboré.

<sup>9</sup> A/56/602/Add.1 paragraphes 16 et 25 (projet de Système intégré de gestion, Treizième rapport intérimaire du Secrétaire général, Additif, Enseignements tirés de la mise au point et de la mise en service du Système intégré de gestion). Concernant les retards, la gestion des données dans les huit lieux d'affectation est l'une des principales tâches qui restent à accomplir.

35. A la différence de l'Organisation des Nations Unies, un petit nombre d'organisations du système des Nations Unies, comme le PAM, ont installé avec succès des systèmes d'ERP mis au point et adaptés à partir de systèmes intégrés de gestion informatisés disponibles dans le commerce. À cet égard, les inspecteurs ne partagent pas l'opinion selon laquelle « en 2001 comme en 1998, il n'existe toujours pas sur le marché des logiciels intégrés qui répondent à l'ensemble des besoins de l'Organisation »<sup>10</sup>. Comme le montrent les expériences des secteurs publics national et international, l'élaboration de logiciels sur mesure tend à être coûteuse et leur mise en œuvre complète est très longue. Eu égard à ce fait, il faut envisager l'extension/amélioration d'IMIS avec prudence et en tenant compte d'un certain nombre de facteurs dont, en particulier, les coûts inhérents à cette modernisation même ainsi qu'à l'entretien.

#### *Gestion des projets*

36. Pour que les systèmes d'information de gestion marchent bien, il faut que la gestion des projets soit assurée par un personnel compétent et expérimenté. Les inspecteurs ont noté qu'en de nombreux cas, les projets de systèmes d'information de gestion sont lancés et mis en œuvre par les départements d'informatique ou ceux des finances, lesquels ne sont pas nécessairement compétents pour gérer les projets. De plus, ces départements de services d'appui n'ont pas vraiment fait participer les départements utilisateurs à la conception et à la mise en œuvre des projets dont, par conséquent, ces utilisateurs n'avaient pas l'impression de partager la propriété.

37. Un système d'information de gestion très important est extrêmement coûteux à faire fonctionner. S'il manque d'efficacité, il entraîne un gaspillage de ressources considérables et nuit à l'exécution du programme et à la gestion quotidienne des ressources. Au vu des expériences de mise en œuvre, les inspecteurs estiment que les systèmes d'information de gestion pourraient être gérés beaucoup plus efficacement grâce à l'application systématique d'une méthode de gestion de projets.

38. La gestion des projets requiert les éléments suivants : a) une définition claire des objectifs, des avantages et des besoins, concernant les tâches à accomplir, qui devrait émaner d'une stratégie d'ensemble de la gestion de l'information et des systèmes intégrés de gestion; b) la formulation

d'une stratégie de mise en œuvre; c) l'exécution efficace et rapide des tâches programmées; d) la désignation de gestionnaires responsables pour chaque phase de la mise en œuvre du projet; e) un suivi rigoureux des projets; et f) une évaluation de la mise en œuvre du projet à la fin de chaque étape, comprenant une analyse de l'écart entre ce qui était initialement prévu, en termes d'exécution, et ce qui a été réalisé. Une claire définition préliminaire des besoins et des avantages dans les descriptifs de projets aidera les organisations non seulement à concevoir les futures procédures de fonctionnement, mais également à prévoir un suivi efficace du projet et l'établissement de rapports concernant les avantages obtenus. Il est à noter qu'un grand nombre d'organisations sont informées sur les méthodes de gestion de projets couramment utilisées pour diverses activités relevant des programmes, bien que ces méthodes n'aient pas été effectivement utilisées, dans la pratique, pour les projets en matière d'informatique.

#### *Relations avec les fournisseurs*

39. L'étude effectuée par le CCI révèle que la conception et la mise en service des systèmes d'information de gestion suppose souvent des relations à moyen ou à long terme entre les organisations clientes et les fournisseurs de logiciels et de matériel informatique. Cette espèce de partenariat dure, en de nombreux cas, pendant toute la durée de vie du projet. Cependant, on remarque, dans de nombreux cas, que les implications de cette relation n'ont pas fait l'objet d'une étude complète. Les mauvaises relations avec les fournisseurs ont souvent été en partie responsables d'une mauvaise gestion de projet, ce qui a entraîné des dépassements de devis et une mise en œuvre qui n'a pas donné satisfaction.

40. Les contrats passés avec les fournisseurs devraient tenir compte non seulement des nécessités techniques, mais également des implications de ce partenariat à moyen ou à long terme, dont l'obligation de prévoir une structure de gestion appropriée au sein des organisations clientes et celle d'un engagement de la part des fournisseurs. Il est important qu'il existe une coopération totale fondée sur un dialogue ouvert pour que la mise en œuvre d'un système intégré de gestion soit réussie. Il est donc souhaitable que les organisations du système des Nations Unies entretiennent des mécanismes assurant une bonne communication avec les fournisseurs, permettant, par exemple, de collaborer aux plans de mise en œuvre avec les fournisseurs fiables, afin que les deux parties s'investissent au

---

<sup>10</sup> *Ibid.* par. 12.

mieux dans le projet. À cet égard, une négociation bilatérale avec un petit nombre de fournisseurs de logiciels intégrés, sélectionnés par voie de concours, devrait être profitable pour les organisations du système des Nations Unies, ce qui suppose, toutefois, un esprit de collaboration de leur part comme condition préalable.

#### *Externalisation/hébergement des applications*

41. L'externalisation est un outil de gestion destiné à améliorer l'efficacité et la rentabilité en ayant recours au dynamisme du secteur privé. Elle a été pratiquée au sein de l'Organisation internationale avant même la création de l'ONU.<sup>11</sup> Dans le domaine de l'informatique, un certain nombre d'organisations du système des Nations Unies externalisaient les états de paie, la comptabilité et les achats, soit par le biais du CIC, soit, sur une base de bilatéralité, auprès d'autres organisations du système des Nations Unies. La tendance générale, toutefois, est à l'interruption de ces externalisations. Elle repose sur l'opinion que les services externalisés ne répondaient pas aux besoins spécifiques des organisations qui les achetaient. Il convient néanmoins de noter que "l'internalisation" (le fait d'opérer en interne dans le domaine de l'informatique) nécessite habituellement un investissement de départ considérable pour équiper les organisations d'une infrastructure nécessaire en matière de matériel informatique, logiciels, ressources humaines et financières pour la gestion et la maintenance, investissement souvent non rentable.

42. La plus grande partie des fonctions de traitement des états de paie et de la comptabilité des organisations du système des Nations Unies est commune, car elles ont été conçues sur la base d'un « système commun ». Les fonctions spécifiques aux organisations peuvent être remplies par des systèmes autonomes sans causer de grandes difficultés de gestion. Ainsi qu'il a été dit au paragraphe 26, il n'est pas toujours rentable, dans la perspective de l'ensemble du système, de vouloir adapter un système intégré de gestion en lui incorporant ces fonctions spécifiques. Il faut aussi remarquer que l'internalisation implique la multiplication inutile et redondante des fonctions communes (comme le traitement des états de paie, la comptabilité et d'autres fonctions, dont les achats, certaines fonctions informatiques et la gestion des

ressources humaines). Le développement récent de cette technologie fait que certaines applications peuvent être hébergées par une organisation et utilisées par d'autres organisations grâce à une connexion internet. Ce procédé pourrait constituer une option rentable pour l'installation de systèmes d'information de gestion.

#### **D. Implications financières**

43. Dans leurs réponses au questionnaire du CCI, 15 organisations du système des Nations Unies ont précisé l'importance des ressources qu'elles ont consacrées à leurs systèmes d'information de gestion informatisés. Le montant total s'élève à environ 302 millions de dollars EU. L'Organisation des Nations Unies a investi 78,6 millions de dollars EU dans son SIG, et cinq autres organisations du système des Nations Unies ont dépensé au moins 25 millions de dollars EU chacune pour leurs systèmes d'information de gestion (voir le tableau A). Il a été remarqué, toutefois, que les 15 organisations n'ont pas utilisé les mêmes bases de calcul pour évaluer leurs coûts, ce qui a entraîné des différences dans les interprétations des implications financières et dans les manières de les calculer. Certaines de ces organisations n'ont indiqué que les coûts directs, et d'autres ont utilisé des critères plus larges, y compris les coûts indirects. Malgré ces réserves, ce montant peut servir de base pour l'estimation de l'importance des ressources consacrées à la conception et à la mise en œuvre des systèmes d'information de gestion informatisés dans les organisations du système des Nations Unies. Si l'on admet que les informations relatives aux coûts données par les entreprises et les institutions du secteur public représentent en général moins de 50 pour cent de l'ensemble des coûts réels relatifs à la conception et à la mise en œuvre de leurs systèmes d'information de gestion (Groupe Gartner<sup>12</sup>), et si l'on tient compte du fait que les organisations du système des Nations Unies n'ont pas inclus les coûts des systèmes antérieurs dans leurs estimations, le montant total des dépenses supportées par l'ensemble des organisations du système des Nations Unies pour l'installation des systèmes d'information de gestion antérieurs et actuels au cours des dix dernières années approche probablement le milliard de dollars EU.

<sup>11</sup> Par. 13-14 du rapport du CCI "L'externalisation en tant qu'impératif de compétitivité pour les organismes des Nations Unies" (CCI/REP/97/5).

<sup>12</sup> Gartner, Inc est une société indépendante de recherche et d'analyse concernant l'industrie des technologies de l'information. Elle offre des services complets à environ 10 000 clients.

### *Transparence et comparabilité des coûts*

44. Les implications financières mentionnées par la plupart des organisations du système des Nations Unies contactées par le CCI concernent les chapitres suivants :

- a) Logiciels (achats de logiciels; coût des licences);
- b) Formation;
- c) Services de consultation pour conception et aménagement (adaptation du système aux besoins);
- d) Coûts relatifs au personnel impliqué dans la mise en œuvre du projet de systèmes intégrés de gestion;
- e) Coûts de maintenance, y compris le service de dépannage et le soutien opérationnel;
- f) Coûts d'amélioration, d'extension et des licences complémentaires; et
- g) Coûts additionnels relatifs à l'infrastructure (extension de la communication, ordinateurs et réseau).

45. Comme nous l'avons dit plus haut, toutes les organisations du système des Nations Unies calculent les coûts de leurs projets de gestion informatique différemment, et aucun protocole commun n'a été établi. Il est important qu'il existe une classification des coûts intelligible à tous pour assurer la transparence et la comparabilité de ceux des projets de gestion informatique en cours de mise en œuvre par les diverses organisations du système des Nations Unies.

### **E. Coopération et coordination interinstitutions**

46. On connaît très peu de cas de collaboration efficace, en matière de systèmes d'information de gestion, entre les organisations du système des Nations Unies en dépit de tout ce qu'elles ont en commun concernant la gestion des ressources financières et humaines ainsi que celle des services généraux, et en dépit de l'énorme potentiel d'économies qu'elle représente. Beaucoup de ces organisations conçoivent et mettent en œuvre des systèmes d'information de gestion informatisés sans échanger leur expérience et sans coordination digne de ce nom. Un inconvénient majeur de cet état de

fait est que les États membres sont obligés de supporter des coûts qui pourraient être évités.

47. A cet égard, l'ex-CAC (Comité administratif de coordination), le CCSI (Comité de coordination des systèmes d'information), n'a pas proposé d'orientation stratégique pour le futur développement des systèmes d'information de gestion dans les organisations du système des Nations Unies. Il est à noter, cependant, que le Comité de haut niveau chargé des questions de gestion, un nouveau mécanisme du CCS (Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies), cherche des moyens de tirer le meilleur parti possible de la technologie en améliorant la gestion des technologies intersectorielles de l'information et de la communication dans l'ensemble du système des Nations Unies. Sous la houlette du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies en sa capacité de Président du CCS, le Comité de haut niveau chargé des questions de gestion devrait faciliter la coopération interinstitutions, promouvoir des alliances stratégiques, ouvrir des perspectives en fonction desquelles des groupes d'organismes similaires ou voisins en termes d'optique, de mandat, de taille et de mode de fonctionnement, pourraient créer des synergies et tirer des profits économiques en partageant des logiciels. Pour qu'un plan commun de ce type réussisse, il est souhaitable que la coopération commence lors de la phase de rationalisation des processus, procédures et pratiques de travail des divers organismes. Il est à noter, à ce sujet, que l'évolution récente en matière de technologies de l'information et de la communication, dans le cadre du Comité de haut niveau chargé des questions de gestion, est tout à fait conforme à cette orientation stratégique.

48. En dépit de la tournure favorable prise par les événements, les inspecteurs estiment que le Comité de haut niveau chargé des questions de gestion, qui n'est qu'un organe bénévole de coordination entre les secrétariats des organisations du système des Nations Unies, a un rôle limité. Il est donc vital que les États membres (les organes délibérants) jouent un rôle beaucoup plus actif en envoyant, en particulier, un message fort et clair, *d'une seule voix*, aux secrétariats des différentes organisations concernant la nécessité d'améliorer et de rendre plus efficace la coopération et la coordination pour mettre au point et mettre en œuvre les systèmes d'information de gestion. L'Assemblée générale des Nations Unies devrait jouer un rôle clef à cet égard.

## Annexe\*

**Tableau 1 : Stratégie de gestion de l'information**

ONU	Il n'existe pas de plan stratégique documenté à long terme qui présente les objectifs et les engagements de l'Organisation concernant IMIS (Rapport du Bureau des services de contrôle interne sur l'examen du Système intégré de gestion après sa mise en œuvre au Siège de l'Organisation des Nations Unies, A/56/879, par. 13**). Le CCQAB (Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires) a également demandé au Secrétaire général d'aborder la question de la stratégie à long terme pour le SIG (A/55/7/Add.8, par. 7).
PNUD	Le PNUD a mis au point une stratégie de CIT qui a été approuvée et adoptée en janvier 2002. On considère qu'elle contribue à permettre d'atteindre les objectifs du plan d'action, en insistant spécialement sur : a) la gestion des connaissances; b) une gestion axée sur les résultats; c) la gestion des ressources; et d) l'infrastructure.
HCR	Il existe une stratégie technologique, mais non une stratégie de gestion de l'information.
UNICEF	Un rapport intérimaire sur la stratégie et les investissements relatifs à l'informatique (E/ICEF/1999/AB/L.6), qui a été présenté au Conseil d'administration de l'UNICEF, donne un aperçu des orientations stratégiques suivantes : a) la gestion, la supervision et l'organisation de l'informatique; b) la mise en place de systèmes intégrés pour la gestion des ressources; c) l'exploitation de l'Internet et de l'Intranet pour la gestion des connaissances; d) l'interconnexion à l'échelle mondiale; et v) les infrastructures nécessaires à cet effet. Un emploi à bon escient de l'informatique est considérée comme étant la clef de l'optimisation des résultats et de l'exécution correcte des mandats. Cette stratégie suppose aussi que, grâce à la mise au point et à l'utilisation de nouveaux systèmes intégrés, la structure informatique facilite la mise en œuvre des processus d'évolution visant à l'amélioration de la gestion. L'UNICEF a une stratégie informatique qu'elle met en œuvre.
UNRWA	Une stratégie informatique a récemment été mise au point et est en cours d'examen de la part de la direction dans le cadre de la procédure d'approbation et de finalisation.
PAM	Le "plan de stratégie de l'information pour le Programme alimentaire mondial" est un plan officiel qui constitue la base du transfert de tout le système de calcul du modèle de type ordinateur central vers le modèle courant de type client-serveur. Ce plan a été présenté en novembre 1995 au FCA (Comité des politiques et programmes d'aide alimentaire, l'organe de direction d'alors du PAM), en même temps qu'une proposition de Programme d'amélioration de la gestion financière (FMIP). Les progrès de la mise en œuvre ont figuré régulièrement à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration qui a succédé au FCA.
OIT	L'OIT ne s'est pas encore dotée d'une stratégie ou d'une politique officielle de l'information autre que le fait de satisfaire aux besoins qui dérivent des objectifs stratégiques. Mais la chose est en cours. Il serait prématuré d'envisager la nécessité de désigner un chef de l'information avant que cette politique/stratégie ne soit élaborée. L'OIT a commencé à mettre au point un Système de planification des ressources de l'entreprise en vue d'élaborer une stratégie de gestion de l'information pour son siège et ses bureaux extérieurs. L'organe directeur a donné son approbation officielle. Le projet de mise en œuvre du système en est à sa première étape. La structure de gestion du projet a été définie et présentée au Directeur général pour approbation.
FAO	C'est un aspect essentiel figurant dans l'Objectif stratégique E.1 du Cadre stratégique 2000-2015 qui vise à fournir "Une base de données intégrée, contenant des statistiques, des informations et des connaissances actuelles, pertinentes et fiables à tous les clients de la FAO." Cela est développé dans le Plan à moyen terme 2002-2007 dans lequel il est estimé que 22,4 % de l'ensemble des ressources sont allouées à E.1. Le Cadre stratégique envisageait également les aspects administratifs dans le cadre de la stratégie interinstitutions "Continuer à améliorer le processus de gestion". La stratégie de l'information a été approuvée par les organes directeurs. Ils ont participé à la préparation et à l'approbation dudit Cadre par le biais de questionnaires et de l'examen de plusieurs projets au cours de treize réunions différentes des comités techniques et des organes directeurs. Le plan stratégique a fait ensuite l'objet d'une

\* Cette annexe a été préparée sur la base de données fournies par les organisations du système des Nations Unies en 2001-2002, sauf indication contraire.

\*\* Voir la note 8 du présent rapport du CCI.

	<p>approbation officielle par la Conférence et le Plan à moyen terme par le Conseil. La stratégie informatique a été officiellement approuvée par les membres, mais elle a été préparée en réponse à une demande d'un comité de coopération interinstitutions sur l'informatique.</p>
UNESCO	<p>L'UNESCO n'a pas de plan officiel de gestion de l'information, mais de nombreux aspects de sa stratégie informatique tiennent compte de la stratégie de gestion de l'information. Son Plan de développement des ressources en matière d'information (PDRI), qui avait été proposé initialement pour 1990-1995 puis étendu jusqu'en 1997, a permis de développer son infrastructure et de promouvoir l'utilisation de l'informatique au Secrétariat. Le PDRI a également donné lieu au Plan directeur en matière de technologies de l'information, qui a été présenté à la Conférence générale en 1997, et qui est centré sur les modifications des processus de planification et de gestion de l'UNESCO. Ce plan directeur prévoit l'ensemble du cadre de développement, des objectifs, de l'architecture proposée du Système d'information permettant de les atteindre et d'un programme de transformation pour mettre ce système en œuvre. Dans les objectifs, le Plan directeur, met l'accent sur la simplification des procédures ainsi que sur l'amélioration de la gestion et de l'utilisation des informations, et la mise au point des « Systèmes de planification et de gestion » et des « Systèmes de gestion et d'administration de base » y est considérée comme une priorité. Le Plan directeur en matière de technologies de l'information, présenté comme une première mise en œuvre de la décision des organes directeurs de prendre des mesures dans cette direction, a été soumis pour consultation aux États membres et a été approuvé par la Conférence générale lors de ses 28<sup>e</sup> et 29<sup>e</sup> sessions (1997 et 1999), devenant ainsi un programme obligatoire pour l'Organisation.</p>
OACI	<p>L'OACI possède un Plan directeur en matière de technologies de l'information. Dans le cadre d'un projet de système d'information de gestion, l'OACI a considéré qu'une mise en œuvre de tous les systèmes en même temps n'était pas justifiable financièrement et présentait de gros risques d'être mal réussie. C'est pourquoi il a été considéré que l'établissement d'un système financier de base devait être l'une des priorités absolues de ce plan. D'autres modules d'ERP seraient ajoutés plus tard, après la réussite de la mise en œuvre du plan financier. Le Plan directeur en matière de technologies de l'information a été examiné et approuvé par la direction de l'OACI. En même temps que d'autres projets en matière de technologies de l'information, un projet de mise au point et de mise en œuvre d'un nouveau système financier a été soumis aux membres du Conseil de l'OACI pour discussion, approbation de principe et demande de financement. Le commissaire aux comptes, dans son rapport à l'organe délibérant, est allé dans le sens de l'opinion exprimée par le secrétariat de l'OACI sur l'importance pour cet organisme, de mettre au point et de mettre en œuvre un nouveau système financier. En 2001, l'Assemblée de l'OACI a approuvé le financement initial de la mise au point de nouveaux systèmes de gestion financière.</p>
OMS	<p>L'OMS s'est doté d'une stratégie. Il y a encore à faire pour la préciser. Les organes délibérants de l'OMS n'ont pas encore été mis à contribution, mais le Secrétariat va présenter le plan d'utilisation des fonds destinés à l'informatique au Conseil exécutif en 2002.</p>
UPU	<p>L'UPU, n'a pas encore mis sur pied un plan stratégique officiel de gestion de son système d'information, mais différentes mesures ont été prises, notamment concernant : a) L'implication de la direction dans les processus de décision et de gestion du contrôle des projets aux niveaux organisationnel, fonctionnel et technique (coûts, méthodes, rendement des investissements, informatique); b) Mise en œuvre des objectifs stratégiques et tactiques du Programme et du Budget tenant compte des besoins des États membres et des contraintes budgétaires; c) La définition des centres de coût et la rationalisation des outils de production du système d'information. Comme l'UPU est une petite organisation internationale, son budget n'est pas assez important pour lui permettre développer son système d'information (2,4 % du budget annuel de l'UPU qui se monte à 70 millions de FS) et en faire un système intégré de gestion de l'information.</p>
UIT	<p>L'UIT ne dispose pas d'une stratégie de gestion de l'information en tant que telle. Elle a une stratégie des technologies de l'information qui a été consignée sous forme de résumé (par exemple pour la session du HL/CCQA de février 1998). L'UIT devrait mettre au point, dans un proche avenir, une stratégie plus officielle des technologies de l'information issue de consultations dont celle de la direction générale. Le Comité des TIC a préparé une liste de projets de TIC classés par ordre de priorité. Les travaux et le rôle de ce comité ont fait l'objet d'une brève présentation à la session de 2001 du Conseil de l'UIT.</p>
OMS	<p>La stratégie du système d'information a été mise au point en décembre 2001. Son objectif est de fournir au secrétariat de l'OMM un cadre informatique pour l'aider à exécuter ses programmes pendant la période couverte par le 5<sup>e</sup> plan à long terme (2000-2009). Ce cadre prévoit la fourniture de systèmes et de services. Il a été conçu pour répondre aux besoins du secrétariat en matière d'informatique et de communication dans toute la mesure que lui permettent les fonds disponibles.</p>

OMI	<p>La stratégie de l'OMI en matière de gestion de l'information a trois objectifs : a) permettre aux diverses parties prenantes de l'Organisation d'avoir accès aux bases de connaissances de cette dernière et de les utiliser; b) de valoriser la politique et la prise de décisions administrative de l'organisation; et c) de favoriser un fonctionnement efficace et une exécution non moins efficace du programme de l'organisation. Afin d'atteindre ces objectifs, la stratégie de l'organisation en matière d'informatique a consisté à établir, entretenir et développer une infrastructure informatique de base 24/7/365 qui sert trois clients principaux, à savoir les membres du personnel, les membres de l'organisation et le public en général. Un investissement important a été effectué à cette fin en matériel et en logiciels, qui répond aux besoins de la gestion stratégique de l'information de l'OMI, notamment en développant, grâce au web, des applications qui encouragent la mise en commun des connaissances. L'OMI fait actuellement une soumission pour un système d'ERP à moyenne échelle destiné à piloter des systèmes élaborés de contrôle de la budgétisation et de contrôle financier, et progressivement, des systèmes relatifs aux ressources humaines. Le but de cette politique est de promouvoir la responsabilisation et la décentralisation dans le cadre du Programme de gestion du changement du Secrétaire général. Le choix de l'ERP sera fait sur la base des analyses de rentabilité et du taux de rendement attendu. L'Intranet permet aux membres d'avoir un accès en direct aux documents grâce à un système de gestion desdits documents. Le service des publications de l'organisation est maintenant plus performant grâce à des applications électroniques commerciales.</p>
OMPI	<p>L'OMPI concentre ses efforts sur le développement de la stratégie au niveau du programme. Le chef de l'information, en tant que responsable du programme des technologies de l'information et de la communication, a présenté les objectifs et la mission du programme au Comité permanent des techniques de l'information (SCIT) de l'OMPI en juin 2002. Ce document a été approuvé par le Comité permanent et sert maintenant de cadre pour l'élaboration d'un document de stratégie complet en matière de technologies de l'information et de la communication qui doit être soumis au SCIT en temps utile. Le contenu du programme de TIC lui-même est approuvé et surveillé par le SCIT et, plus généralement, par l'intermédiaire du programme d'organisation et du cycle budgétaire.</p>
AIEA	<p>La stratégie à moyen terme de l'AIEA (Objectif E) définit "l'excellence en matière de gestion", laquelle comporte un objectif qui a trait à une utilisation plus importante de l'informatique afin d'améliorer l'efficacité de la mise en œuvre des programmes. Une stratégie à moyen terme spécifiquement consacrée à la gestion de l'information a été préparée et est en cours d'examen de la part d'un comité de gestion de haut niveau, le Comité de coordination des programmes de l'Agence.</p>

**Tableau 2 : Système d'information de gestion en tant qu'outil de gestion**

ONU	<p>Le Système intégré de gestion (IMIS) a été mis au point avant que ne soit élaborée la stratégie, mais il en fait partie intégrante. IMIS constitue un appui à toutes les activités administratives principales du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, y compris l'exécution du budget, les finances, les ressources humaines, les états de paie, les achats et les voyages. Le système intégré de suivi (SIS) a été, à l'origine, conçu et entretenu par le Département des affaires économiques et sociales (DAES) pour répondre aux besoins réels de la gestion. Il a une interface avec le système d'établissement du budget préexistant et apporte un appui au cycle de planification, de programmation, de suivi et d'évaluation. IMIS a été installé avant l'adoption de la gestion axée sur les résultats, mais sa conception lui sert, et depuis la mise en service de ses premiers modules en 1993, il a permis la mise en œuvre de la délégation de pouvoirs.</p>
PNUCID	<p>La partie financière de ProFi actuellement en cours de mise en oeuvre a été instituée pour remédier aux défauts sérieux des systèmes existants (manque de contrôle et suivi des opérations, insécurité des informations, difficulté de dépouiller les informations, incohérences des données de différents systèmes) et pour améliorer la gestion des fonds. Auparavant, il n'existait aucun outil de planification financière, sauf les outils autonomes utilisés au niveau des projets à l'initiative de membres du personnel. De plus, les fonds du PNUCID proviennent essentiellement de contributions volontaires, et la plus grande partie de ces fonds est affectée à des projets particuliers. Leur gestion est une tâche redoutable et ProFi a été considéré comme un outil important pour aider à y parvenir. Il a été également décidé que ce système pourrait être accessible sur le Web, ce qui améliore la décentralisation en direction des bureaux extérieurs, tous les bureaux du siège et les bureaux extérieurs ayant accès au même gisement de données. ProFi a été considéré comme étant un outil important pour accroître la transparence, en particulier à l'égard de nos donateurs. Comme ProFi n'est pas un système basé sur les activités de l'organisation, il ne peut contribuer qu'indirectement à une budgétisation axée sur les résultats. Il est conçu, toutefois, pour être une innovation très importante en matière de délégation des responsabilités relatives à la gestion financière des projets au profit des responsables de programmes sans contrôle central direct, ce qui entraîne une nécessité accrue de rendre des comptes tout en facilitant le suivi des autorités centrales. Le système ne concerne pas la délégation des responsabilités relatives aux ressources humaines. Le système financier peut faciliter la délégation, mais ne peut pas l'imposer; cela suppose que la décision soit prise par la direction générale, en particulier le directeur général. Le PNUCID commencera la phase II de la mise en œuvre de du ProFi en septembre 2001, si tout va bien. Le projet durera environ neuf mois, la date butoir prévue pour son achèvement étant le 1<sup>er</sup> juillet 2002. Dans la phase II le souci des administrateurs de programmes d'avoir à leur disposition un outil permettant d'intégrer le suivi financier au suivi de fond des projets, donnant ainsi une meilleure assise à la budgétisation et à la gestion axée sur les résultats. Le PNUCID est en train de consulter d'autres organisations de la même famille sur la gestion axée sur les résultats et sur l'approche qu'il convient d'adopter; une proposition sera envoyée à notre organe directeur en octobre 2001. La phase II du ProFi (le système de gestion des projets) fera partie intégrante de cette proposition. En fait, la mise en œuvre du système de gestion des projets a été encouragée par les membres de la Commission des stupéfiants.</p> <p>Le nouveau système d'information de gestion devrait : a) permettre d'avoir un gisement de données sûr avec un contrôle et un suivi des opérations adéquat; b) assurer la cohérence des données grâce à un gisement central unique; c) assurer une plus grande transparence, en particulier pour les donateurs; d) permettre une meilleure gestion des fonds, en dégageant des ressources pour les nouveaux projets; e) permettre de rationaliser la circulation de l'information sur les projets; f) permettre aux bureaux extérieurs de consulter et d'entrer des données dans une interface Web; g) permettre d'extraire facilement des données et de procéder à une analyse transversale des projets; h) permettre de faire des économies en éliminant la multiplication inutile des opérations et l'entrée manuelle répétitive des données. Il semble que ces résultats aient été atteints, ou soient en voie de l'être. Comme le projet ne s'est achevé qu'en mai 2001, il y a encore des problèmes de rodage ou des avantages qui ne sont pas encore complètement saisis. Par exemple, certains bureaux ont gagné en efficacité, mais aucune décision de redéploiement n'a encore été prise. De plus, tous les rapports financiers destinés aux administrateurs de haut rang ne sont pas disponibles sur l'Intranet; la formation se poursuit; les bureaux extérieurs doivent encore entrer les dépenses dans le système (ce qui est exigé, car la voie hiérarchique, dans les organes comme le PNUCID, est notoirement lente).</p>

PNUD	Le PNUD utilise actuellement ses propres versions des modules 1, 2, 3 et 4. L'expérience et les études récentes des consultants montrent que IMIS n'a que partiellement répondu aux besoins du PNUD, et que le PNUD est en train de mettre en œuvre un ERP utilisant les produits PeopleSoft. La première phase des fonctions doit être mise en route le 1er janvier 2004.
FNUAP	Les applications actuelles du système d'information de gestion ne répondent que partiellement aux besoins de la gestion. Les systèmes actuels ne répondent pas aux besoins de la gestion axée sur les résultats.
HCR	Les systèmes d'information de gestion actuels fournissent une quantité importante d'informations permettant aux responsables de prendre leurs décisions. Cependant, ils sont anciens et n'ont pas été conçus pour donner des informations relatives à la gestion à base de résultats.
UNICEF	<p>Trois systèmes intégrés principaux sont utilisés, grâce auxquels l'organisation entière bénéficie d'une technologie de pointe comparable à celle d'une entreprise commerciale et d'un ensemble de bases de données commun au moyen duquel l'UNICEF peut gérer plus efficacement les ressources humaines, financières et matérielles et mieux répondre de leur utilisation : a) ProMS est un système, fonctionnant dans les bureaux extérieurs, de planification, de budgétisation, de demande d'ouverture de crédits, d'investissement et de contrôle de l'utilisation des fonds et des autres ressources selon les objectifs des programmes, et servant aux états de paie et à l'administration des services extérieurs locaux; b) Le système financier et logistique est le système central qui permet à l'UNICEF de faire face à ses obligations statutaires en matière de comptabilité, et fournit à la direction les informations financières nécessaires pour faire en sorte que toutes les ressources soient protégées et gérées efficacement au quotidien; et c) le module ressources humaines d'IMIS, mis au point par les Nations Unies qui en assurent le maintien, est actuellement le système central de gestion des ressources humaines grâce auquel la Division des ressources humaines gère les opérations des services centraux concernant le recrutement, la rotation, les paiements, les avantages accordés et les états de paie du personnel géré par le siège. En 2002, l'UNICEF lancera un projet destiné à remplacer le IMIS avec la même application commerciale que celle qui est utilisée pour le système financier et logistique, afin d'améliorer encore une intégration transparente.</p> <p><i>ProMS (Système de gestion des programmes) :</i> L'extension de PromS à tous les bureaux extérieurs s'est terminée en septembre 1999. Le module personnel et états de paie a été complètement déployé au début de 2002, et intègre la gestion des états de paie et des ressources humaines, reliée aux plans et aux budgets, et aide à la décentralisation de la fonction de gestion de toutes les ressources humaines, depuis le personnel local jusqu'au niveau du bureau de pays, en utilisant une seule fonction normalisée d'états de paie qui répond aux exigences des Nations Unies. PromS établit un lien entre les plans, les résultats et les budgets des programmes et des projets, et permet d'effectuer un contrôle budgétaire plus précis en intégrant plus étroitement le système de gestion des bureaux extérieurs et celui du siège, facilitant par là l'apurement des comptes et le contrôle des ressources. Il a éliminé les tâches répétitives et la multiplication des saisies, ainsi que la nécessité d'adapter les systèmes et les données à chaque bureau extérieur; il constitue un mécanisme d'alerte précoce et de planification normalisée.</p> <p><i>FLS (Système financier et logistique) :</i> Il est fondé sur le progiciel SAP R/3 de planification des ressources de la société SAP (Systems, Applications and Programmes). Le prototype final conforme aux besoins de l'UNICEF a été terminé en avril 1998, après quoi il a été testé, réglé et purgé, téléchargé vers l'amont, les interfaces importantes ont été mises au point et il est entré en service en janvier 1999. Ce système intègre et gère les données sur les activités et les opérations des trois sièges (New York, Copenhague et Genève) en temps réel et dans une base de données unique reliée à PromS et à IMIS. Il s'agit d'un système unifié qui a permis de rationaliser les processus opérationnels de l'UNICEF, de simplifier la maintenance et de réduire les opérations de saisie des données, il applique automatiquement de nombreuses règles de fonctionnement et automatise les processus de fin d'exercice et l'établissement de rapports en ligne, ce qui permet de produire des rapports de gestion plus intégrés dans des délais plus courts. Une fonction trésorerie est en cours de mise en œuvre en automne 2002. De nombreux rapports de gestion destinés au siège sont établis directement à partir de ce système. Pour les bureaux extérieurs, comme les données peuvent être stockées à la fois dans le Système financier et logistique et dans PromS, il est nécessaire de fusionner les données détaillées des deux systèmes. L'UNICEF a mis en service une plate-forme pour l'établissement des rapports en utilisant pour cela un ensemble d'applications de COGNOS disponible dans le commerce, et les rapports sont régulièrement envoyés aux bureaux extérieurs aux fins de gestion et d'apurement des comptes, et établis également pour aider les responsables du siège. L'UNICEF va passer à la version 4.7 en 2003, dans laquelle SAP a intégré sa fonction de base avec des ajouts qui améliorent les processus d'appui administratif communs aux organisations internationales comme l'UNICEF.</p>

	<p>IMIS (<i>Système intégré de gestion</i>) Ressources humaines : L'UNICEF a installé le module I, qui vise la gestion du personnel, en mai 1998, et le module II, les prestations, en 1999, et leur a apporté des améliorations majeures pour obtenir des fonctions équivalant à celles assurées par les anciens systèmes. Il a aussi mis au point des modules pour le recrutement et le classement, car ceux d'IMIS n'étaient pas adaptés. La plupart de ces modules additionnels et de ces améliorations ont été intégrés dans le système intégré de gestion de base et sont maintenant à la disposition des autres organisations du système des Nations Unies. L'introduction du module IV (gestion des états de paie) a eu lieu en mars 2002. L'UNICEF a également fait installer son propre système d'information concernant les ressources humaines, qui utilise les données d'IMIS, pour remédier aux faiblesses d'IMIS et aux fonctions qui lui font défaut. En raison du caractère limité des fonctions d'IMIS relatives à la planification de la gestion des carrières, au répertoire des compétences, au suivi des réalisations et au développement des capacités, l'UNICEF a pris une décision à caractère stratégique en 2001, consistant à passer d'IMIS à SAP/HR vers la fin de 2002. Cela lui permettra de disposer d'un « système intégré unique » comprenant les fonctions finances, logistique, gestion des contributions et ressources humaines, solution rentable propre à réduire la redondance des informations</p>
UNRWA	<p>Un système d'information de gestion est en cours de mise en œuvre concernant deux modules majeurs, finances et états de paie/ressources humaines. Ce projet a été lancé avant la mise au point de la stratégie informatique, laquelle l'intègre en tant qu'élément fondamental. Le module états de paie/ressources humaines du projet de système d'information de gestion a été conçu pour répondre au besoin de délocaliser le système existant de gestion par lots des états de paie de Vienne-Autriche, où était situé auparavant le siège de l'UNRWA, à Gaza où il est maintenant. Les autres avantages de cette opération ont essentiellement trait à la modernisation du système, permettant, en particulier, d'avoir un système en ligne à la place d'un système par lots, grâce auquel l'utilisateur final peut bénéficier de l'accès au données et aux informations en temps réel. Le module finances a été conçu afin de répondre, en matière de gestion, au besoin qui se faisait sentir de réformer le système de gestion financière pour améliorer le contrôle de la budgétisation et des comptes, et, en particulier, afin de pouvoir, plus rapidement, établir des rapports sur la situation financière de cette organisation et définir les indicateurs clefs de performance, dans le cadre de la réforme de la gestion et ainsi que l'ont demandé les donateurs. Ce système doit contribuer à la réforme de la gestion du cycle de planification, programmation, budgétisation, contrôle et évaluation. L'office est en train de mettre en service des logiciels permettant d'améliorer la gestion des finances et des états de paie/ressources humaines. Il s'agit là d'une condition préalable à la mise en œuvre d'un système intégré de gestion informatique permettant de mesurer les indicateurs clefs de performance, nécessaire pour déterminer les responsabilités et les obligations de rendre des comptes. Ce système est un ensemble de logiciels aménagés et configurés selon nos besoins. La décision d'externaliser le module états de paie a été prise sur recommandation d'un groupe de travail interne, et celle d'externaliser le module finances sur la recommandation de consultants externes participant à la réforme du système financier.</p> <p>La responsabilité de l'ensemble de la mise en œuvre est exercée par un administrateur de projet sous la direction d'un comité directeur composé de trois directeurs et du contrôleur. L'administrateur du projet est assisté par une équipe de spécialistes des systèmes informatiques ainsi que par des membres (administrateurs de haut rang et utilisateurs finals) des départements du personnel et des finances. La portée du système intégré de gestion a été définie pour permettre d'apporter une solution aux problèmes de fonctionnement dans les limites établies par le contrat, les coûts ayant été plafonnés. Le contrat comporte une clause selon laquelle la responsabilité de l'adaptation complète du produit aux besoins de l'office est explicitement assumée par le fournisseur, étant entendu que l'office ne supportera aucun coût supplémentaire à cet égard. Les seuls coûts supplémentaires prévus sont liés aux modifications concernant la portée du système ou les retards imputables à l'office.</p> <p>Une certaine résistance s'est manifestée au début, car le nouveau système était très différent de celui qui était en place, mais la question est maintenant réglée, un consultant en gestion du changement ayant travaillé avec l'équipe chargée du projet et les utilisateurs pour résoudre les problèmes liés aux modifications, y compris la formation du personnel et l'introduction de nouveaux processus. La première s'effectue selon le principe de la formation de formateurs. Les utilisateurs experts forment, à leur tour, les utilisateurs finals. Cette formation a été mise en place après que le produit a été aménagé et configuré. Cela a permis de bien adapter la formation à chaque module et aux besoins de l'office. Des stages de recyclage ont également été organisés pour les utilisateurs experts qui sont des cadres supérieurs des départements du personnel et des finances, communicateurs connaissant parfaitement les règles et les règlements concernant le personnel.</p>
PAM	<p>Le Programme d'amélioration de la gestion financière (FMIP) a été exigé par les donateurs du PAM comme une mesure obligatoire pour améliorer la gestion financière et l'établissement des rapports. Le FMIP a évolué pour inclure l'amélioration de la gestion dans le domaine des opérations et dans les autres domaines d'annui Le FMIP était un programme extrabudgétaire financé par un certain nombre de</p>

	<p>donateurs du PAM, et prévu pour être un outil de gestion. Comme il est en train de permettre de décentraliser la prise de décision auprès des responsables, les systèmes du FMIP devraient être utilisés à tous les niveaux de l'organisation. Tout ce qui concerne le contrôle budgétaire, le transport des marchandises, les processus relatifs aux ressources humaines, les achats, les voyages et la gestion des projets sera traité par les systèmes du FMIP. Les responsables répondront de toutes les opérations effectuées dans leur unité ou leur division. En vue de la création des systèmes du FMIP, de nombreuses divisions ont réaménagé leurs processus, qui étaient donc tout prêts pour la mise en œuvre des nouveaux systèmes. Comme c'est le cas pour toutes les grandes organisations, il est toujours possible de procéder à de nouveaux aménagements des processus. Beaucoup des objectifs d'infrastructure ont été atteints grâce au fait que tous les bureaux étaient interconnectés par l'intermédiaire de Lotus Notes pour échanger du courrier électronique et reproduire les bases de données de Notes. L'infrastructure client-serveur a été mise en place dans tous les bureaux de pays en vue de l'installation des nouveaux systèmes. Le système de gestion financière, des achats, de gestion de projets, de programmation, de mobilisation des ressources et de suivi des produits a été terminé et mis en service. La dernière composante qui reste à mettre au point est le module ressources humaines et états de paie. Il devrait être opérationnel en janvier 2002.</p>
OIT	<p>Le projet en est à son stade initial; les discussions relatives à l'analyse de rentabilité et aux détails de sa portée n'ont pas encore abouti. Au point où nous en sommes, il devrait couvrir les finances (grand livre, comptes débiteurs et comptes créditeurs), la préparation, la définition, le suivi et le contrôle du budget, la trésorerie, le service des contrats, les voyages, les états de paie, les ressources humaines (gestion des ressources humaines, prestations, gestion des carrières). Le siège et les bureaux extérieurs devraient pouvoir utiliser cette fonction. Il est également envisagé d'inclure un appui à l'élaboration, la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation des programmes. Il est entendu qu'en un deuxième temps, le système sera étendu pour permettre la définition des critères d'évaluation des plates-formes. Oracle, PeopleSoft, SAP, Agresso et RAMCO sont autant d'exemples de plates-formes qui seront évaluées. Une fois la plate-forme choisie, la définition de son étendue sera revue et modifiée, compte tenu de la plate-forme en question, de la faisabilité, du budget du projet et du moment prévu pour la mise en place. Nous avons l'intention d'utiliser des méthodes de gestion appropriées à ce type de projet avec discipline. Cela suppose en particulier : a) une structure de gestion propre à l'organisation pour permettre à la direction de l'OIT de piloter le projet; b) une procédure propre à l'organisation permettant de résoudre les problèmes; c) des documents concernant l'analyse de rentabilité, la portée du projet, l'organisation et les plans diffusés au sein de l'organisation; d) différentes formes de participation des utilisateurs professionnels de l'OIT; e) une planification et un suivi du projet; f) l'examen et l'acceptation des applications à mettre au point à la fin des activités du projet; g) le contrôle de l'étendue des opérations et de la gestion des changements de besoins; h) la gestion des changements à caractère organisationnel; i) des contrats de services de conseil conçus de manière à protéger les intérêts de l'OIT; j) une seule équipe en charge du projet qui en couvre toute l'étendue; k) des équipes constituées de membres du personnel des divers départements pour effectuer la plus grosse partie du travail; l) le repérage et la surveillance des facteurs de risques etc. Ce système, une fois mis en place, sera le principal outil de travail pour le personnel en charge des finances, du budget, des achats et des ressources humaines, et pour le personnel de soutien administratif dans l'ensemble de l'organisation. Tout ce personnel utilisera le système quotidiennement pour effectuer la plus grande partie de son travail. À l'heure actuelle, la mise au point et la gestion des systèmes de l'OIT sont répartis entre différents départements et il manque une coordination de ces activités au niveau central. Cela pose un gros problème pour la mise en œuvre d'un système intégré de gestion qui nécessite le déploiement d'efforts de collaboration très bien coordonnés dans tous les départements.</p>
FAO	<p>Le Cadre stratégique de la FAO 2000-2015, publié en 1999 et approuvé par les Membres, a souligné à nouveau l'engagement pris par l'organisation d'améliorer sa gestion grâce à une stratégie visant à "mettre au point et à mettre en œuvre des systèmes intégrés d'appui en matière de comptabilité et de gestion financière, de gestion des ressources humaines, de planification des programmes, de préparation du budget, de planification du travail et de suivi de la mise en œuvre, ce qui comporte la création d'un entrepôt de données validées constituant une source primaire d'information de gestion; et fournir des outils appropriés d'analyse permettant aux utilisateurs d'utiliser au mieux les données disponibles. L'une des composantes principales du projet Oracle est le remplacement du système existant de planification, de budgétisation et de planification du travail (PLANSYS). Cela entraînera l'introduction des deux modules additionnels d'application Oracle, d'applications sur commande et l'accroissement des capacités de l'entrepôt de données, au cours des 12 à 18 prochains mois. Le Cadre stratégique de la FAO 2000-2015 met en œuvre des stratégies qui « créent un environnement facilitant la mise en œuvre des stratégies de l'Organisation et l'aident à atteindre ses objectifs stratégiques en redistribuant, entre autres, les pouvoirs, les responsabilités et les obligations de rendre des comptes de manière à mieux</p>

	<p>correspondre au nouvel environnement, y compris en attribuant une responsabilité essentielle, en matière de gestion budgétaire, aux administrateurs de programmes. Par ailleurs, la FAO continue de susciter une culture de gestion qui permet de définir clairement les responsabilités en matière de gestion des ressources humaines, mobilisant pour cela des systèmes de gestion des performances liés aux objectifs stratégiques par l'intermédiaire des systèmes de planification des programmes de l'organisation. » C'est vers le « nouvel environnement » dont il a été question plus haut que s'oriente la gestion des programmes axée sur les résultats envisagée dans le Cadre stratégique. Certains des systèmes d'information permettant d'atteindre ces objectifs sont déjà en fonctionnement, alors que d'autres sont en cours de mise au point. Il en découle que l'essentiel des objectifs du système intégré de gestion prévu pour la mise au point dans le cadre du projet Oracle était d'en faire un outil pour apporter des améliorations dans le cadre d'une gestion axée sur les résultats. À cette fin, diverses mesures/décisions ont été prises par la direction générale en matière de finances pour favoriser les délégations de responsabilités au profit des responsables de budget et des administrateurs de projets. L'un des concepts clefs à la base du système Oracle est celui du "responsable du budget" – la personne qui est responsable de la gestion des fonds avec délégation de pouvoirs.</p>
<p>UNESCO</p>	<p>La conséquence de la première mise en oeuvre effective du plan directeur a été la création du système SISTER (Système d'information sur les stratégies, les tâches et l'évaluation des résultats), l'outil utilisé pour appuyer la décision de faire de la gestion axée sur les résultats l'épine dorsale de tous les programmes de planification et de suivi. En 1999, la Conférence générale a approuvé la décision de remplacer les systèmes centraux vieillissants par des systèmes intégrés de gestion et d'administration en deux projets séparés : l'un pour les finances et le budget, et l'autre pour la gestion des ressources humaines et les états de paie. Le premier (FABS – Système concernant les finances et le budget), fondé sur SAP, a commencé à fonctionner en janvier 2002. En attendant que soit achevé le système de gestion des ressources humaines, l'ancien système qui devrait être rénové fonctionne maintenant aux deux tiers, à savoir SISTER, utilisé pour la programmation et la budgétisation (conception des objectifs et des stratégies, budgets annuels d'allocations, exécution des programmes de suivi, etc) et FABS (gestion des contrats, réservation des fonds, contrôle des dépenses et des revenus, gestion des voyages, etc.). La première phase du système d'information de gestion avait été explicitement conçue pour opérer une réforme en profondeur des programmes, du suivi et de l'évaluation en reliant ces trois fonctions en un seul système fondé sur les besoins professionnels et la participation de tous les agents responsables à tous les niveaux. De plus, le système a permis de mettre en vigueur une gestion axée sur les résultats concernant la programmation et le suivi, génératrice de transparence et poussant toute l'organisation à se sentir obligée d'obtenir des résultats évaluables. Conçu spécifiquement pour permettre de mettre en place une gestion axée sur les résultats dans l'ensemble de l'Organisation, et de s'orienter vers un système électronique de communication, SISTER a été utilisé comme moyen d'introduire une gestion à base de résultats, grâce à des ateliers (fondés sur les techniques des ordinateurs centraux), à des stages de formation, à des groupes de discussion, à des exercices de prévision de résultats etc. Structuré de telle sorte que chaque agent de programme est obligé d'engager sa responsabilité dans le processus de programmation (dans le cadre d'un processus de validation qui part de la base et implique une évaluation et une participation à chaque niveau), il permet d'obtenir une décentralisation totale des responsabilités, chacun sachant clairement à qui il doit rendre compte et un non moins clair contrôle mutuel. FABS constitue un appui à l'évolution des procédures de fonctionnement grâce à la délégation de pouvoirs aux responsables, tout en garantissant la transparence et l'obligation de rendre des comptes. SISTER peut être librement consulté par les États membres, pour leur permettre d'effectuer un suivi détaillé de la mise en oeuvre du programme, qui devrait limiter les exigences de rapports, ou permettre de donner à ces rapports une portée plus large et plus politique. FABS n'est actuellement utilisé qu'en interne. L'introduction de SISTER a effectivement provoqué une révision de l'élaboration des programmes, et n'est pas, actuellement, sans effets sur leur suivi. Les États membres ont marqué leur volonté de s'orienter dans cette direction, et ce nouvel outil a permis de satisfaire à cette exigence. L'adaptation du logiciel SAP au projet FABS a remis en question tout le déroulement des opérations et les méthodes de travail, et a aidé à reconsidérer beaucoup de modèles d'activité qui étaient bien établis. Quand le système sera opérationnel dans l'ensemble de l'organisation, et complètement adopté pour l'usage quotidien par les parties prenantes, il est vraisemblable qu'on sera en présence d'un réaménagement important de l'organisation. L'une des applications du projet FABS à mettre au point est un Plan de prise de conscience des avantages permettant de définir des indicateurs à mettre en place pour évaluer les avantages afférents à la mise en oeuvre du nouveau système et des nouveaux processus. Bien qu'il n'existe pas encore de mécanismes établis afin de collecter et d'évaluer ces indicateurs, étant donné les priorités actuelles qui s'imposent pour que soit finalisée la mise en oeuvre (transfert des données à partir de l'ordinateur central, ajustements du système fondés sur l'expérience acquise au cours des opérations, etc.), ce plan peut servir de base à l'évaluation des résultats obtenus grâce à la mise en oeuvre du système. Les nombreux changements provoqués par ces systèmes ont permis un échange intense de</p>

	communications entre leurs champions et la plus grande partie du personnel, ouvrant une nouvelle perspective de changement à chaque intervention d'entraide réussie. L'un des principaux effets de SISTER, qui doit encore être mis au point et accepté, sera de mettre le suivi encore plus à l'ordre du jour. Alors que la mise en œuvre était très libre, une fois passé le goulot d'étranglement pour obtenir un budget, le contrôle trimestriel, soulèvera des questions, quatre fois par an, sur ce qui se passe, questions auxquelles les réponses seront rendues publiques.
OACI	Lors de la mise au point d'un nouveau système de gestion financière dans un proche avenir, il serait pris soin d'y incorporer autant de fonctions que possible pour permettre à ce système d'être un outil de gestion efficace. À l'OACI, les systèmes de gestion des finances, du personnel, ainsi que d'autres, ont été mis au point au cours des 20 dernières années. Ils sont tous considérés, maintenant, comme étant dépassés, et le Secrétariat de l'OACI, tout comme le commissaire aux comptes, ont fait état du besoin de les moderniser ou de les changer auprès des organes délibérants. Leur en donnant acte, ces derniers ont approuvé le financement de ces changements au cours des trois années 2002-2004. Un nouveau système de gestion financière est en cours d'acquisition.
UPU	Le Secrétariat de l'UPU possède de nombreux instruments de gestion permettant à la direction générale et aux responsables des autres services de suivre l'évolution des principales activités et de les régler en fonction des circonstances. Plus précisément, les outils actuellement en fonction sont a) le système comptable classique permettant le suivi de la comptabilité de l'UPU; et b) le Programme et le budget : système de comptabilité analytique développé sur Excel permettant un suivi basé sur les activités de l'organisation (budgétisation axée sur les résultats)
UIT	Le Système de gestion financière (FMS) a été mis en oeuvre, après révision du règlement financier, en fonction d'un processus d'établissement du budget décentralisé et d'une comptabilité analytique relevant de la réforme de l'UIT dont a été chargé le Comité de haut niveau au début des années 1990. L'objectif était d'améliorer la gestion financière grâce à une budgétisation décentralisée et au recouvrement des coûts des services intérieurs tout en maintenant un contrôle centralisé, avec des rapports transparents et établis en temps utile. Bien que l'intention première ne fût pas de coupler directement le budget et la gestion des dépenses du FMS avec les mesures opérationnelles, certaines informations du système de gestion financière SAP sont utilisées pour le contrôle de l'efficacité opérationnelle par rapport au coût. Il est possible d'effectuer cela à une plus grande échelle et de manière plus approfondie. Ce système a permis de déléguer certaines prises de décisions financières. L'extension de la réforme financière et du système de gestion y afférent de manière à intégrer une budgétisation fondée sur les activités est à l'étude.
OMM	Le système financier a été mis en oeuvre en 1999 de manière à ce que les problèmes du passage à l'an 2000 soient traités grâce à l'ancien système de gestion financière. Il est utilisé pour décentraliser la gestion des budgets tout en maintenant une rubrique finances et une structure de contrôle de la qualité centralisés.
OMI	Le système d'ERP prévu renforcera les systèmes de gestion des finances, de la comptabilité et d'établissement des rapports, et permettra aux directeurs fonctionnels et aux administrateurs de programmes d'avoir un accès direct, à partir du 1er janvier 2004, aux dépenses relatives aux programmes et aux projets, qu'il s'agisse des programmes dépendant du budget ordinaire ou des activités relevant des programmes de coopération technique. Ces informations sont actuellement accessibles grâce à des rapports spéciaux, car les systèmes de gestion de la comptabilité, du budget et des projets ne sont reliés entre eux. Les systèmes de gestion de l'information vont plus loin que les processus administratifs. L'OMI est en train d'examiner d'autres moyens de diffuser et de répandre ses instruments et sa documentation, auprès des industries et du public en général. L'OMI a un programme chiffré de publications avec des prix indiqués qui, grâce à des accords avec des accords commerciaux de téléachat, permet d'avoir facilement accès aux publications.
OMPI	Le projet AIMS (Système de gestion intégrée de l'administration), officiellement lancé dans le cadre du programme biennal 2002-2003 de l'OMPI, vise essentiellement à remplacer les systèmes vieillissants d'établissements de rapports de l'organisation concernant les finances par un système intégré moderne de contrôle comptable et budgétaire qui sera en mesure de fonctionner comme appui à la gestion du budget axé sur les résultats et à la fonction connexe de gestion et de présentation des informations financières. Pour ce qui est des perfectionnements apportés aux fonctions administratives courantes, les processus relatifs aux finances et au budget seront rationalisés pour permettre une amélioration de l'efficacité générale. Il sera satisfait aux exigences de transparence et de sécurité exprimées par les vérificateurs intérieurs des comptes et les commissaires aux comptes concernant les opérations financières. Les informations relatives à la gestion financière accessibles aux administrateurs de

	<p>programmes de l'OMPI feront apparaître une amélioration importante en termes de qualité comme de quantité, ce qui leur facilitera le suivi des budgets, des projets et des activités placés sous leur responsabilité. Une fois qu'un système central de gestion des finances et du budget aura été mis en place, comportant de solides interfaces avec les systèmes existants, de futurs modules devraient être mis au point, sur la même plate-forme, pour d'autres services administratifs.</p>
ONUFI	<p>Un système de contrôle des résultats financiers (Agresso Financials) a été mis en œuvre en 2000-2001.</p>
AIEA	<p>Le futur système intégré de gestion permettra de mieux répondre aux besoins en matière de gestion au cours du cycle de planification, programmation, budgétisation, suivi et évaluation. L'AIEA procède actuellement à la transition vers un cadre de gestion complètement axé sur les résultats. Il convient de réfléchir plus avant à la manière dont le futur système intégré pourrait contribuer à améliorer la gestion. Au cours des dernières années, l'AIEA a revu ses processus de prise de décision en vue de déléguer la prise de décision et les responsabilités, y compris l'obligation de rendre des comptes, jusqu'au niveau le plus bas, c'est-à-dire celui du déroulement des activités et des opérations.</p>
OCDE	<p>La plupart des projets de système d'information de gestion ont été mis en place dans le cadre d'une révision des cycles et des processus de gestion lancée par l'organisation. Les systèmes mis au point font partie d'une réforme progressive des règles, de la conception du budget et des procédures de gestion. Les responsabilités ont été déléguées aux responsables de différents niveaux – Une procédure d'examen annuel des performances axé sur les objectifs et les réalisations a été introduite en parallèle à cela.</p>

**Tableau 3 : Analyse coûts-avantages et analyse du risque**

ONU	Lorsque le projet IMIS a été lancé en 1988-1989, il était difficile d'estimer les avantages parce que les coûts des procédures manuelles en vigueur n'étaient pas connus et que les risques inhérents à un tel projet n'étaient pas clairs. La mise en œuvre du système était une nécessité administrative, car les systèmes existants étaient dépassés, tous les lieux d'affectation n'étaient pas dotés de systèmes complets et les données ne pouvaient pas être groupées facilement. En conséquence, il n'avait pas été procédé à une analyse du risque. L'idée initiale était d'adapter le système de la FAO qui était en cours d'installation. Au vu des exigences financières élevées de la FAO et des problèmes qu'elle a rencontrés au cours de la mise en place des modules financiers, l'Organisation des Nations Unies a alors choisi de mettre au point son propre système. Les détails des coûts et des informations budgétaires relatives au projet se trouvent dans les rapports intérimaires du Secrétaire général sur IMIS.
PNUCID	Aucune analyse coûts-avantages officielle ou complète n'a été faite. Mais, il y a plusieurs années, il a été procédé à une étude de faisabilité visant à remédier aux défauts graves du vieux système et à évaluer le coût du nouveau système. Par ailleurs, une demande de propositions a été préparée, définissant les fonctions demandées.
PNUD	Les questions des coûts et des avantages ont été traitées globalement dans l'analyse effectuée par un service de consultants en 2000-2001.
HCR	Les coûts et avantages prévus en rapport avec l'initiative d'ERP actuelle ont été clairement indiqués, bien que les chiffres relatifs aux avantages n'aient pas été précisés.
UNICEF	La liste des fonctions exigées a été établie et il a été procédé promptement au choix du système d'ERP. Concernant le projet SAP/Ressources humaines, une étude de rentabilité a été effectuée, comprenant une analyse coûts-avantages.
UNRWA	Il a été procédé à une analyse coûts avantages complète et à une analyse générale du risque pour les deux composantes. Les avantages attendus ne concernaient que les économies et les gains d'efficacité. Il n'est pas encore possible de déterminer s'ils se confirment, car le projet en est encore à la phase de mise en œuvre qui doit se terminer en mars 2002. Les systèmes n'étant pas encore opérationnels, il est trop tôt pour mesurer les avantages, sauf en ce qui concerne le premier module qui est comparable au système existant. Il est plus difficile de mesurer les avantages inhérents au second module (finances), car le nouveau système introduit des fonctions supplémentaires qui modifient certaines procédures administratives.
PAM	Une analyse coûts-avantages a été effectuée lors de la création du FMIP. Les principaux avantages attendus sont, entre autres – une amélioration des rapports adressés aux donateurs sur l'utilisation des contributions, une amélioration du contrôle budgétaire, une plus grande efficacité des procédures administratives, une connectibilité généralisée avec tous les bureaux de pays, la décentralisation de l'accès aux systèmes pour les bureaux extérieurs, un meilleur accès aux informations permettant une prise de décision meilleure et plus rapide.
OIT	L'analyse coûts-avantages et l'analyse de risque font partie du projet relatif à l'informatique. Il est encore trop tôt pour dire quoi que soit sur les avantages attendus.
FAO	Le Projet Charter comportait une analyse de risque pour le Projet Oracle. Elle a permis de définir trois risques préliminaires : a) le projet pourrait demander plus de temps que prévu; b) le projet pourrait ne pas permettre d'atteindre les objectifs déclarés; et c) le projet pourrait dépasser le coût prévu au budget. Les avantages d'IMIS pour l'organisation sont l'appui apporté au processus de décentralisation, le fait d'avoir accru le sens des responsabilités des responsables, y compris à l'égard des projets eux-mêmes et de la gestion de leurs fonds, et d'avoir permis à l'organisation de gagner en souplesse et en compétitivité au fil d'une évolution continue et dans un environnement professionnel stimulant. Des économies substantielles ont été réalisées concernant les coûts de personnel, alors que celles qui étaient attendues en matière de maintenance et de soutien ne se sont pas encore concrétisées. Cela est dû à la demande accrue d'interfaces de la part des utilisateurs, aux rapports ainsi qu'aux améliorations du système et au soutien, ce qui a compensé les économies générées par la gestion des fonctions centrales (l'ERP est, en effet, un système stable qui a besoin d'un soutien réduit). De plus, il n'a été possible de décentraliser la gestion des projets au profit des bureaux extérieurs qu'avec l'aide des systèmes d'application comme le système de comptabilité des bureaux extérieurs et l'entrepôt de données.
UNESCO	Le remplacement des anciens systèmes informatiques par de nouveaux systèmes intégrés a été essentiellement motivé par la nécessité d'accroître leur efficacité et d'améliorer la qualité des informations dont doivent disposer la direction et les organes directeurs. Le coût global de la gestion

	<p>devrait diminuer et les avantages s'accroître, mais il n'est fait état d'aucune analyse officielle coûts-avantages. Une analyse officielle de risque a été effectuée au cours de la planification de la mise en œuvre de FABS. Il est encore trop tôt pour évaluer les avantages du système, et probablement aussi les coûts, car SISTER a été pleinement utilisé pour préparer le programme et le budget de 2002-2003 et FABS est entré en fonction en janvier 2002, ce qui laisse encore une période indéterminée pour les ajustements, les améliorations, la mise au point, etc., qui va encore faire augmenter les coûts jusqu'à la mise en œuvre définitive. L'introduction du système a créé les conditions permettant de faire des économies, cela n'apparaîtra que lorsque toutes les procédures et le déroulement des opérations auront été établis, donnant ainsi la possibilité d'optimiser la structure. Comparé au coût marchand des logiciels de ce genre et à leurs coûts de mise en œuvre, SISTER est très au-dessous des références habituelles. Cela représente certainement une économie, grâce aux faits que la responsabilité des opérations et les compétences ont été exercées par le personnel de l'organisation, que l'appui extérieur a mobilisé relativement peu de ressources, que le système est resté aussi léger que possible pour pouvoir être utilisé même dans des bureaux extérieurs mal équipés et mal connectés. Le coût de mise en œuvre de FABS peut être considéré comme étant bas, comparé à celui d'opérations similaires dans le même type d'organisations.</p>
OMS	<p>Il a été procédé à une analyse préliminaire et à une analyse de risque dans l'optique qu'un système d'ERP serait mis en service. Il conviendra de les revoir en tenant compte à la fois de la solution intérimaire et de la solution à long terme, quand elles auront réuni les suffrages.</p>
UIT	<p>La réforme du Comité de haut niveau prescrite par les États membres exigeait la mise en œuvre du nouveau FMS pour 1995; bien qu'aucune analyse coûts-avantages officielle n'ait été effectuée, d'importants avantages étaient prévus, dont : le maintien du contrôle centralisé et du suivi des dépenses, tout en permettant la décentralisation de la prise de décision; un accès direct rapide, moderne et décentralisé aux informations, ainsi qu'une amélioration du contrôle et de la souplesse dans l'élaboration des rapports. Ces avantages ont entraîné un meilleur contrôle des coûts et du budget grâce à une excellente gestion des engagements et des dépenses.</p>
OMM	<p>Ce qui motivait une analyse coûts-avantages était l'obligation de traiter les problèmes du passage à l'an 2000 avec l'ancien système. Aucune analyse coûts-avantages officielle n'a été effectuée en raison de la date de mise en œuvre du projet.</p>
OMI	<p>L'analyse de rentabilité de la mise en œuvre d'un système d'ERP sera fondée sur une analyse coûts-avantages et une actualisation des flux financiers.</p>
OMPI	<p>Un important travail préparatoire a été effectué plus de deux ans avant que ne soit prise la décision d'inclure AIMS (le Système de gestion de l'administration) dans le programme et le budget de l'OMPI. Les méthodes de fonctionnement actuelles ont fait l'objet d'une projection et les futures méthodes ont été mises au point, montrant les économies de temps et de coûts qui pouvaient être réalisées grâce à un réaménagement important. Le projet a été justifié par ces estimations et par l'avis des commissaires aux comptes de l'OMPI, qui ont procédé à une évaluation des systèmes d'information financière dont la conclusion a été qu'il était temps et qu'il était nécessaire de mettre en œuvre le projet d'AIMS. La décision de commencer modestement par la mise en service des modules finance et budget a témoigné d'une approche pragmatique atténuant les risques de s'embarquer sur ce qui pourrait finalement devenir un projet beaucoup plus important.</p>
AIEA	<p>Une analyse coûts-avantages et une analyse de risque ont été effectuées en 1997-1998 avec l'aide de Touche Ross. Elles ont permis de définir les avantages comme étant des économies et des gains d'efficacité grâce à un réaménagement du processus de fonctionnement. Le travail de rationalisation de ce processus a maintenant commencé et les gains d'efficacité devraient suivre.</p>
OCDE	<p>Les projets ont été lancés selon les priorités définies par la direction. Les coûts et avantages ont fait l'objet d'une analyse en vue de divers projets. Dans certains cas, il a été possible de créer des synergies entre les besoins immédiats de la gestion et d'autres impératifs comme le passage à l'an 2000.</p>

**Tableau 4 : Processus opérationnel**

ONU	<p>Les processus opérationnels internes ont été rationalisés grâce au fait qu'IMIS est un système intégré. On peut citer comme exemples le cycle de demande d'ouverture de crédits avec la vérification que les fonds en caisse sont suffisants et la validation des comptes à la date d'entrée, les voyages, la gestion des postes faisant le lien entre le budget et les données sur les ressources humaines, les états de paie avec une utilisation intégrée des ressources humaines, les prestations et les données relatives aux finances. Les nouvelles procédures internes ont été complètement documentées avant la mise en œuvre d'IMIS. Des perfectionnements ou des ajustements ont été apportés à certaines procédures après la mise en œuvre. Les processus opérationnels et le déroulement des opérations ont fait l'objet d'un accord paraphé par les administrateurs de haut rang de l'organisation utilisatrice. Les départements et la direction des utilisateurs ont toujours participé en tant que parties prenantes à part entière aux discussions et aux prises de décisions concernant la voie hiérarchique dans les nouveaux processus.</p>
PNUCID	<p>Comme ProFi n'est pas un système basé sur les activités de l'organisation, il ne peut contribuer qu'indirectement à la budgétisation axée sur les résultats. Il a été conçu, toutefois, pour être une innovation très importante permettant de déléguer la responsabilité de la gestion financière des projets aux administrateurs de programmes hors de tout contrôle central direct, ce qui nécessite une obligation accrue de rendre des comptes tout en facilitant le suivi par les services centraux. Le système ne prévoit pas la délégation des responsabilités relatives aux ressources humaines. Le système financier peut faciliter les délégations, mais ne peut les imposer; cela demande l'engagement de la direction générale, et plus particulièrement du directeur général. Le PNUCID commencera, si tout va bien, la phase II de mise en œuvre de ProFi en septembre 2002. Le projet durera environ neuf mois, avec, comme date butoir pour son achèvement, le 1<sup>er</sup> juillet 2002. La phase II répondra au souci des administrateurs de programmes de disposer d'un outil permettant d'intégrer le suivi financier au suivi de fond des projets, donnant ainsi une meilleure assise à un établissement du budget et à une gestion axés sur les résultats. Le PNUCID consulte actuellement des organisations de la même famille au sujet de la gestion axée sur les résultats et au sujet de l'approche qu'il convient d'adopter; une proposition sera adressée à notre organe directeur en octobre 2001. Le PNUCID espère fermement que la phase II de ProFi (le système de gestion des projets) fera partie intégrante de cette proposition. La mise en œuvre du système de gestion des projets a, en effet, été encouragée par les membres de la Commission des stupéfiants.</p>
PNUD	<p>Le réaménagement des procédures administratives fera partie intégrante de la mise en œuvre du système d'ERP PeopleSoft. Le PNUD réaménagera ses processus opérationnels conformément aux meilleures pratiques internationales telles que mobilisées dans le logiciel d'ERP. Le PNUD, en l'occurrence, aura besoin d'un minimum d'adaptation pour son logiciel, ce qui entraînera des économies lors de la mise en service et facilitera des améliorations futures.</p>
HCR	<p>Dans le cadre du projet d'ERP, le HCR a revu de nombreux processus existants et a défini beaucoup de processus à venir. Ces derniers associent les meilleures pratiques inhérentes au nouveau système d'ERP PeopleSoft et les modifications apportées aux processus « maison » existants.</p>
UNICEF	<p>Toutes précisions sur les nouvelles méthodes de travail ont été données dans la "Base de données sur les processus et procédures administratifs" avant la mise en œuvre du projet de système d'information de gestion. Les utilisateurs ont accès à cela sur l'Intranet et, par ailleurs, des guides de consultation rapide ont été mis au point concernant les procédures d'usage fréquent.</p> <p>Les processus opérationnels et le déroulement des opérations ont été approuvés lors d'une réunion hebdomadaire de la direction et des exploitants. Les questions soulevées et examinées ont été recensées dans une base de données Lotus Notes qui était partagée par les membres de l'équipe aux trois endroits concernés : New York/Secaucus, Copenhague, Genève/Huningue.</p> <p>La pleine participation des départements utilisateurs était sollicitée dans des réunions hebdomadaires de gestion (au moins deux fois par semaine) plus celles des exploitants.</p>
UNRWA	<p>L'assistance d'un cabinet-conseil en gestion du changement a été sollicitée. Aucune évaluation des compétences en matière d'électronique n'a été effectuée avant le lancement du projet. Pendant ce temps, il a été procédé à une analyse des besoins en matière de formation pour repérer les manques et un grand nombre de programmes de formation fonctionnent maintenant pour y remédier.</p>
PAM	<p>Dans le cadre de la préparation pour la création des systèmes du FMIP (Programme d'amélioration de la gestion financière), de nombreuses divisions ont saisi l'occasion de réaménager leurs processus, ce qui a permis de mettre en œuvre les nouveaux systèmes avec ces processus déjà tout prêts. Comme c'est le cas pour toutes les grandes organisations, il y a toujours de la place pour de nouveaux aménagements des processus. Le FMIP a été très bien documenté dès le début. À commencer par l'étude de RRP</p>

	(programme de réaménagement du fonctionnement) et de faisabilité, les processus ont été consignée et publiés. Au cours des phases de conception et d'analyse du projet, les processus ont été à nouveau consignés, y compris les processus « en l'état » et « à venir ». Ils sont décrits en détail jusqu'au niveau de base du fonctionnement et figurent dans le plan général.
FAO	Une étude de haut niveau du programme de réaménagement du fonctionnement a été effectuée au tout début du Projet Oracle, concernant à la fois les services du personnel et des finances, avec l'assistance de l'une des cinq grandes sociétés de consultants. La conception fonctionnelle du nouveau projet de système d'information de gestion a été conduite par les divisions utilisatrices. Les nouvelles méthodes de travail ont été documentées à haut niveau grâce à l'examen initial du programme de réaménagement et ont été pleinement documentées dans les directives opérationnelles produites et appuyées par le système Oracle Tutor. Ces procédures ont été mises à la disposition de tous les sièges et de tous les bureaux régionaux sur l'Intranet de la FAO. Alors que la description de haut niveau de nouvelles méthodes de travail figurant dans les modèles fonctionnels préparés par la division utilisatrice a fait l'objet d'une approbation officielle, le nouvel ordonnancement des tâches détaillé n'a pas été officiellement signé. Ce dernier n'a été documenté qu'au cours de la préparation des procédures opérationnelles destinées à appuyer le programme de formation et la mise en œuvre du système.
UNESCO	Pendant l'étape de conception de FABS, tous les processus concernés (phase "en l'état" et phase "à venir") ont été documentés au moyen de diagrammes de flux de travail précisant le déroulement des opérations et les interactions entre les acteurs concernés. Pour la mise en œuvre de FABS, tous les processus opérationnels ("venir") ont été examinés par un Comité de validation et soumis ensuite à un Comité d'appui technique qui a validé le processus final. Ce Comité était composé des directeurs du Bureau du budget, du Bureau de la planification stratégique, de l'Office du contrôle interne, du Bureau de coordination des unités hors siège, de la Division du Contrôleur financier, de la Division des systèmes informatiques et des télécommunications, du Bureau de la gestion des ressources humaines et du Bureau exécutif de l'éducation. Pour ce qui est de SISTER, il n'y a pas eu d'approbation formelle, ce qui a probablement ralenti le processus. Les consultations ont été assez larges pour permettre à chacune des parties prenantes d'exprimer ses préoccupations concernant la mise en œuvre à la fois de SISTER et de FABS.
OACI	Il est prévu que ces questions seront traitées pendant la mise au point et la mise en œuvre du système intégré de gestion.
UIT	Le projet relatif aux systèmes de gestion financière (FMS) faisait partie d'un processus de réforme au terme duquel les décisions relatives au budget et aux dépenses ont été décentralisées. Le FMS a permis d'améliorer la gestion des engagements et des dépenses dont il a été question plus haut; cela comporte une circulation très rapide des documents d'engagements et de dépenses. Si ces opérations sont exécutées rapidement, cela entraîne une amélioration des procédures administratives dans l'ensemble de l'organisation. L'établissement de rapports à jour et transparents contribue aussi à améliorer la gestion. Le FMS a été mis en œuvre sur la base de règles financières qui ont été revues, appliquées dans le cadre de procédures de budgétisation décentralisées et d'un calcul des coûts faisant partie du processus de réforme de l'UIT mandaté par le Comité de haut niveau de l'UIT au début des années 1990. Le FMS doit appuyer la gestion financière grâce à une budgétisation décentralisée et à un recouvrement des coûts des services internes, tout en maintenant un contrôle centralisé, avec des rapports transparents établis en temps opportun.
OMM	Le processus initial a consisté à reproduire autant que possible l'ancien système. On en est actuellement à réaménager les procédures administratives afin d'optimiser l'utilisation du système de gestion financière et d'améliorer ainsi le contrôle du budget, le traitement des comptes et la transmission des informations à ceux qui en ont besoin.
OMPI	Pendant la phase de sélection des logiciels du projet, un travail important a été entrepris afin de faire en sorte que les produits retenus permettent de gérer un ensemble de procédures administratives qui ont été révisées, en matière de finances et de budget. Le personnel des secteurs concernés s'implique dans cette opération, ce que manifeste le fait que le responsable du projet est le Directeur de la Division des finances et que tous les secteurs d'activité sont représentés par des cadres supérieurs dans le Comité directeur du projet. La décision de lancer ce projet a été prise au plus haut niveau de l'OMPI et en toute conscience du fait qu'il convenait d'insister sur la gestion du changement plutôt que sur l'automatisation.
ONUDI	Le nouveau Système de contrôle de l'exécution financière permet de saisir les données à la source et d'effectuer un traitement séquentiel axé sur les procédures d'ordonnancement des tâches.
AIEA	L'AIEA est en phase de transition vers l'adoption d'un cadre de gestion complètement axée sur les résultats. Il convient de continuer de réfléchir à la manière dont le futur projet de système intégré

	<p>pourrait permettre d'améliorer la gestion. Au cours des dernières années, l'agence a revu ses processus de prise de décision, visant à déléguer prise de décision et responsabilités, y compris l'obligation de rendre des comptes, jusqu'au bas de l'échelle, c'est-à-dire au niveau où se déroulent les activités et les opérations. On a commencé à rationaliser les processus, ce qui devrait se traduire par des gains en efficacité. L'étude effectuée par Touche Ross portait sur des modèles de nouveaux processus.</p>
OCDE	<p>La mise en œuvre de systèmes de gestion administrative et financière a permis, en particulier, de réaménager le processus de gestion du budget, d'améliorer le contrôle et le suivi du budget, d'adopter des procédures de gestion simplifiées et des systèmes plus décentralisés. Elle a aussi permis d'introduire des procédures électroniques d'ordonnancement des tâches, ce qui accroît considérablement la vitesse et la cohérence des opérations administratives comme celles qui concernent les voyages et la reproduction de documents.</p>

**Tableau 5 : Coûts des systèmes d'information de gestion**

<p>ONU</p>	<p>Le coût total du projet IMIS se monte à 78,6 millions de dollars EU, répartis comme suit (treizième rapport intérimaire du Secrétaire général sur IMIS, A/56/602 du 5 novembre 2001) :</p> <p>Coûts de personnel : 20 140 000 dollars EU</p> <p>Voyages : 1 794 800 dollars EU</p> <p>Formation : 4 651 100 dollars EU</p> <p>Services contractuels : 46 751 900 dollars EU</p> <p>Communications : 283 900 dollars EU</p> <p>Fournitures et dépenses diverses : 307 000 dollars EU</p> <p>Matériel : 2 829 200 dollars EU</p> <p>Logiciels : 1 796 700 dollars EU.</p> <p>Actuellement, les modules finances (Module 3) et états de paie (Module 4) d'IMIS bénéficient de trois formes d'appui très importantes de la part du Bureau de planification des programmes, du budget et de la comptabilité, financées à la fois par des ressources ordinaires et extrabudgétaires.</p> <p>Le service d'assistance informatique du Bureau de planification des programmes, du budget et de la comptabilité/IMIS apporte (ce qui est nécessaire) une assistance active et permet de tester IMIS, de résoudre les problèmes techniques ou de procéder aux améliorations définies, mises au point et mises en place par l'équipe d'IMIS chargée du module 3. Cette équipe a eu la responsabilité du pilotage, avec l'aide de membres du personnel de la Division de la comptabilité et de la division du budget pendant la mise en œuvre dans les sept bureaux hors du siège au cours des deux dernières années. Ce groupe apporte une formation ad hoc, et a pris une part importante à la recherche approfondie et aux gros efforts déployés pour mettre IMIS au point (base de données centrale, introduction de l'EURO, archivage, etc.). Il collabore aussi avec le personnel pour examiner le nouveau déroulement des opérations dans le cadre d'IMIS, et pour définir de nouvelles améliorations qu'il convient de mettre au point. La Section des services d'appui informatique de la Division de la comptabilité, en plus de ses responsabilités relatives à l'appui continu aux applications financières du processeur central, s'occupe de l'établissement des rapports sur les modules 3 et 4 jusqu'à la mise en place de dispositifs définitifs à long terme. Elle partage également, avec la Section des états de paie, la responsabilité du service d'assistance informatique et du suivi du module 4, et assurera le pilotage de sa mise en œuvre dans les bureaux hors du siège au cours de l'année 2002. Ils gèrent le système de documentation et surveillent la mise au point et la tenue des rapports grâce au système IRFA d'établissement des rapports. Ce groupe a également mis au point plusieurs applications accessoires qui ont une interface avec IMIS grâce à l'utilisation d'une technologie compatible permettant de pousser plus loin la rationalisation du système et d'en faciliter l'emploi. Il permet à la Division de la comptabilité, qui examine les mises au point restant à faire dans IMIS et établit un ordre de priorité, de faire partie du Comité d'IMIS.</p> <p>Les coûts indirects les plus importants liés à la mise en oeuvre d'IMIS ont été celui de la participation de la direction et celui des essais, qui, tous les deux, ont considérablement dépassé les premières estimations. Comme la conception de base du système était très sensiblement différente de celle des systèmes précédents, il a fallu consacrer beaucoup de temps à repenser et à réaménager l'ordonnement des tâches pour documenter et concevoir l'application d'IMIS. Cela a très lourdement pesé sur la direction car il fallait faire porter les efforts sur le travail de mise au point sans négliger d'assurer le fonctionnement quotidien de l'organisation. De même, la mise à l'essai du système a été beaucoup compliquée et beaucoup plus longue qu'il n'avait été prévu à l'origine.</p> <p>Les coûts réels des logiciels disponibles dans le commerce directement imputables à l'environnement d'IMIS ont été minimes. Néanmoins, le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies a acheté un logiciel de contrôle bien connu ("ACL") qu'il entend utiliser pour analyser et vérifier les grandes bases de données d'IMIS. Ce logiciel a coûté 2 000 dollars EU, mais il a été possible de récupérer la licence d'un autre groupe des Nations Unies qui ne l'utilisait plus.</p> <p>Les autres logiciels utilisés avec IMIS ont été fournis par un service central, la Division des services informatiques (Paradox, Acrobat et les logiciels classiques des systèmes de gestion). La plus grande partie des coûts d'infrastructure ont été supportés, au niveau central, par la Division des services informatiques.</p> <p>Ce sont les deux groupes susmentionnés, le service d'assistance informatique du Bureau de planification des programmes, du budget et de la comptabilité (4 postes d'administrateurs, 2 emplois d'agents des</p>
------------	---

	<p>services généraux – dont un poste de première classe et un poste autres classes) et la Section des services d'appui systémique (2 administrateurs et 5 consultants) qui représentent les coûts les plus élevés en l'occurrence. On prévoit que, lorsque la mise en oeuvre des deux modules, 3 et 4, sera complète, il sera possible de se dispenser de la plus grande partie des services de consultation.</p> <p>Les licences d'IMIS sont supportées en totalité par la Division des services informatiques. Les frais d'entretien des deux logiciels ACL dont il a été question plus haut sont de 600 dollars EU par an pour chacun.</p>
PNUCID	<p>Les coûts du projet du système d'information de gestion sont estimés à 1 824 995 dollars EU, devant être couverts par les ressources extrabudgétaires. La maintenance est assurée par un membre du personnel de catégorie L-4 rémunéré sur les fonds du projet de système d'information de gestion et 2 agents des services généraux du PNUCID. Les coûts indirects sont évalués comme suit :</p> <p>Déplacements pour formation du personnel : 60 000 dollars EU.</p> <p>Équipement existant utilisé pour la formation du personnel : 31 400 dollars EU.</p> <p>Les coûts des logiciels achetés dans le commerce sont estimés à 54 000 dollars EU par an.</p> <p>L'infrastructure ne nécessite aucun coût supplémentaire.</p> <p>Concernant la maintenance courante du service d'assistance informatique et de l'appui fonctionnel, le PNUCID verse 1 100 dollars EU par poste de travail à l'ONUV (l'Office des Nations Unies à Vienne) pour tout le personnel, qu'il utilise le système d'information de gestion (ProFi) ou non. Tous les services sont inclus dans cette redevance.</p>
PNUD	<p>Le budget biennal consolidé 2002-2003 des TIC et des outils de mise en œuvre est de 47 millions de dollars EU, dont la moitié, environ, sera affectée au projet de mise en œuvre de l'ERP, le reste étant utilisé pour assurer la maintenance et le soutien des systèmes existants qui desservent le PNUD et les organisations des Nations Unies desservies par le Système des coordonnateurs résidents géré par le PNUD.</p>
HCR	<p>Le coût du projet de la nouvelle initiative d'ERP se situera entre 30 et 40 millions de dollars EU pour une période de cinq ans. Il inclut les licences de logiciels, les améliorations apportées, le matériel, l'assistance des consultants pour la mise en œuvre, les coûts de personnel interne ainsi que d'autres coûts directement imputables au projet.</p>
UNRWA	<p>Les coûts du projet de système d'information de gestion (Projet de gestion des finances et des ressources humaines) atteignent un total de 4 321 179 dollars EU qui se répartissent ainsi :</p> <p>Coûts des logiciels et du système, y compris frais de consultants : 1 819 606 dollars EU.</p> <p>Coûts récurrents et non récurrents, y compris fournitures de bureau, imprimés, fournitures diverses, location et entretien des locaux, électricité et eau, matériel informatique, et autres charges auxiliaires et contractuelles : 331 584 dollars EU.</p> <p>Coûts indirects y compris coûts de personnel, de formation et de voyages : 1 426 485 dollars EU.</p> <p>Coûts d'infrastructure et de communication : 378 450 dollars EU.</p> <p>Coûts relatifs au coordonnateur du service d'assistance : 48 574 dollars EU.</p> <p>Coûts de maintenance pour améliorations, extensions et licences : 316 480 dollars EU.</p>
PAM	<p>Le FMIP (Programme d'amélioration de la gestion financière) a une très vaste portée qui inclut l'établissement d'un mécanisme de connectivité globale, des systèmes globaux destinés à faciliter les opérations tout en effectuant des contrôles accrus, des améliorations des procédures administratives, des achats de logiciels en cas de besoin, un nouveau matériel d'infrastructure, etc. Le budget initial affecté au FMIP était de 29 millions de dollars EU sur 4 ans. Avec l'allongement du temps de mise en œuvre et l'extension de la portée du projet, il est passé à 37 millions de dollars EU.</p> <p>Comme le PAM a commencé à fonctionner récemment, nous ne disposons pas encore de données chiffrées sur les coûts récurrents et non récurrents. Les 37 millions de dollars EU mentionnés ci-dessus dans la question 1 de la partie III incluent tous les coûts de la liste qui figure dans cette question. Les coûts afférents au personnel et aux consultants qui auraient pu intervenir irrégulièrement en tant que source de connaissances n'ont pas fait l'objet d'une recherche. Ils ne doivent pas être considérés comme des dépenses, mais comme des investissements dans la gestion du changement. Les coûts de SAP, de Lotus Notes et d'Oracle ont été inclus dans le budget global du FMIP tout comme ceux de la modernisation de l'infrastructure. En raison du caractère récent du démarrage du PAM les coûts de</p>

	<p>maintenance du service d'assistance informatique et de l'appui fonctionnel ne sont pas encore connus. Le montant annuel des redevances pour les licences relatives à SAP/Oracle/Lotus Notes est d'environ 880 000 dollars EU.</p>
OIT	<p>Le total des ressources affectées à la mise en oeuvre du projet de système d'information de gestion se monte à 25 millions de dollars EU, répartis de la manière suivante : 20 millions pour les finances et les secteurs connexes, et 5 millions pour les ressources humaines. Il s'agit là du niveau initial des ressources attribuées, par décision exceptionnelle de la Conférence internationale du travail, sur des excédents de caisse. Comme le projet de système d'information de gestion vient d'être lancé, nous ne disposons pas encore des chiffres des coûts récurrents, non récurrents et indirects, non plus que de ceux des logiciels achetés dans le commerce, ni de ceux des compléments d'infrastructure. Ceci s'applique également aux coûts de maintenance courante du service d'assistance et de l'appui fonctionnel, de la modernisation du matériel, des extensions et des licences.</p>
FAO	<p>Le montant total des investissements, jusqu'à la fin de 2000, pour la mise en oeuvre de la première phase (flux financier), a été de l'ordre de 22 millions de dollars EU, sans compter les coûts de personnel interne. Le financement initial a été de 5,5 millions plus 4 millions pour les coûts initiaux d'aménagement et de mise en oeuvre. Les coûts supplémentaires de consolidation de la phase I ont été estimés, en juin 2000, à environ 6,5 millions de dollars. Ceux de la phase II ont été estimés, à l'origine, à 12 millions de dollars, sans compter les coûts, incombant aux divisions concernées, relatifs à l'aide technique et à l'appui de la mise en oeuvre. Les ressources à caractère technique affectées, de façon continue, aux opérations récurrentes et non récurrentes de maintenance du système (couvrant maintenant la consolidation de la phase I, qui comprend aussi le transfert des données vers un nouveau module de Oracle Financials) sont de l'ordre de 15 membres du personnel interne plus une moyenne de 20 à 25 entreprises locales. Pour les mêmes fonctions, celles qui sont affectées par la Division des finances sont limitées, peut-être 10 membres du personnel et 5 ou 6 consultants. D'autres experts sont en cours de recrutement. Il est difficile de donner des informations sur la répartition des coûts mentionnés. La FAO peut dire, d'une manière générale, que les ressources disponibles ont permis d'absorber 15 à 20 % de l'ensemble des investissements. L'investissement initial pour l'acquisition du progiciel, en 1995, a été de 1,8 million de dollars. Il est estimé que 1,2 million de dollars supplémentaires ont été dépensés pour l'acquisition d'outils et de nouvelles licences. Les coûts de maintenance ont fait l'objet de négociations serrées avec Oracle, mais ils ne sont jamais descendus au-dessous d'une moyenne de 250 000 dollars par an et ils devraient augmenter avec la mise en oeuvre de la phase II. Les coûts supplémentaires d'infrastructure ont été de 1,1 million de dollars en 1995, plus une moyenne de 500 000 dollars par an depuis. Les coûts de communication ont également été élevés, atteignant un total estimé à 1 million de dollars au cours des six dernières années, y compris l'amélioration de la bande passante RO et l'installation d'une micro-station au Ghana.</p>
UNESCO	<p>L'infrastructure informatique a été améliorée progressivement depuis l'établissement du Plan de développement des ressources en matière d'information, sur le budget ordinaire. Il n'y a pas eu de stratégie officielle permettant d'enregistrer tous les coûts liés à la mise au point de SISTER, le coût total, jusqu'à aujourd'hui, étant estimé aux environs de 1,5 million de dollars EU. Pour la mise en oeuvre du FABS (Système financier et budgétaire) et du Système des ressources humaines et des états de paie, un compte spécial a été créé en juillet 2000 pour recevoir les contributions volontaires ainsi que les transferts à partir du budget ordinaire, de sorte que toutes les dépenses afférentes au projet ressortent clairement. L'ensemble des ressources affectées au compte spécial jusqu'à la fin de juillet 2002 se monte à 14,5 millions de dollars. La maintenance et les mises au point complémentaires font, pour le moment, partie des contrats en cours passés avec les sociétés-conseil. Un centre spécialisé est en cours d'établissement, auquel sont affectés des membres du personnel et des ressources internes, pour fournir, à terme, des services d'appui. Il n'est pas encore possible de chiffrer exactement le montant de l'opération, mais l'expérience laisse penser qu'il ne faut pas envisager d'y consacrer moins de 10 % du coût initial pour assurer un développement durable au système informatique. Ces coûts indirects sont si couramment sous-estimés qu'ils ne sont pas même enregistrés. À titre d'exemple, le temps passé en réunions et en stages de formation représente, globalement, un coût assez élevé (évalué et intégré au coût global de SISTER mentionné auparavant). Des indications sont également disponibles sur les coûts de tous les achats, comme les ordinateurs, les serveurs, les logiciels auxiliaires, mais il faut également tenir compte de l'utilisation des locaux, du téléphone, du papier, etc., ce qui, en l'absence de normes de calcul claires, n'est pas aisé. Un bon nombre de missions ont été effectuées auprès d'organisations de la même famille avant que le progiciel de la société SAP (Systems, Applications and Products) ne soit choisi comme outil acheté dans le commerce, et, ensuite, pour obtenir des renseignements complémentaires sur la manière de l'adapter aux besoins de l'UNESCO. Les seuls frais de déplacements liés à SISTER ont concerné les dix</p>

	<p>missions, dans les bureaux extérieurs, de formation régionale et par groupes. SISTER n'est pas un progiciel commercial, et sa seule production (sans compter la formation, la gestion, etc.) s'est montée à 0,6 million de dollars. Concernant le FABS, avec l'utilisation du produit SAP, le progiciel coûte 1 million de dollars qui correspondent au montant des licences pour les utilisateurs du siège. Il faut peut-être compter autant pour nos utilisateurs des bureaux extérieurs et de nos instituts, mais le coût final fait l'objet de négociations avec SAP.</p> <p>Les dépenses additionnelles liées à l'infrastructure technique, pour les années 2000/2001, incluses dans les coûts de mise en oeuvre du FABS, se sont élevées à 848 000 dollars auxquels il faut ajouter une somme estimée à 900 000 dollars pour compléter la connectivité des bureaux extérieurs et des instituts (pour les deux années 2002-2003).</p> <p>Les frais liés à l'appui technique et au service d'assistance informatique sont actuellement inclus dans le budget global du projet et n'ont pas fait l'objet d'une analyse séparée. Certains travaux de mise au point se sont poursuivis au début de la mise en oeuvre du FABS, de janvier à juillet 2002, et, depuis lors, une étude a été lancée sur la mise en oeuvre dans les bureaux extérieurs. Les coûts liés aux équipes internes et aux consultants n'ont pas été répartis entre maintenance et mise au point. Néanmoins, selon les estimations, la maintenance du FABS pourrait coûter quelque 4,5 millions de dollars pendant l'exercice biennal actuel.</p> <p>Une redevance annuelle de 17 % du coût initial de la licence est payable à SAP, moyennant quoi SAP procède régulièrement à des extensions sans frais additionnels qui sont appliquées telles quelles au système en place par l'équipe responsable du projet de FABS. Cependant, les changements de version peuvent entraîner des changements de fonctions et il convient de procéder à des études et à des essais avant la mise en place. Dans ce dernier cas, il est difficile d'estimer les coûts sans connaître l'importance des modifications de fonctions et, en tout état de cause, il est improbable que l'UNESCO change de version avant 2004.</p>
OACI	<p>Le montant total des ressources financières prévues pour la phase initiale de la mise en oeuvre du système financier de base a été estimé entre 1,5 et 2 millions de dollars EU. L'OACI procède actuellement au remplacement de ses systèmes de gestion financière et des systèmes connexes. Le financement initial de la mise au point des nouveaux systèmes a été récemment approuvé. On en est actuellement à la définition des besoins, avant de déterminer et de choisir les systèmes qui conviennent.</p>
OMS	<p>Les dépenses encourues jusqu'à présent ont été couvertes par le budget de fonctionnement des secteurs concernés, qui inclut également les autres sources. Nous ne disposons pas des informations relatives aux coûts des services d'appui récurrents et non récurrents, aux coûts indirects, à ceux des progiciels et d'autres outils achetés dans le commerce, aux dépenses additionnelles d'infrastructure (communication, extensions, réseau, ordinateurs et capacité), aux frais de maintenance courante du service d'assistance informatique et les services d'appui fonctionnel, les améliorations, les extensions et les licences.</p>
UIT	<p>Le montant total des ressources affectées à la mise en oeuvre du projet de système de gestion financière entre 1998 et 2000 a été de 9 191 000 FS. Ces coûts sont liés à l'utilisation de SAP R/3 (sur lequel l'UIT a été transférée à partir du R/2) qui est la plate-forme technique de ce projet. Ce transfert s'imposait parce que le R/3 avait les caractéristiques opérationnelles et techniques qu'il fallait pour répondre aux divers besoins du système de gestion financière. L'ensemble des coûts de la mise en oeuvre ont été financés sur le budget ordinaire de l'Union.</p> <p>Les ressources affectées à la mise en oeuvre (y compris la maintenance) du système de gestion financière couvrent les dépenses suivantes :</p> <p>Coûts récurrents : 4 964 000 FS en coûts de personnel.</p> <p>Coûts non récurrents : 4 227 000 FS, dont 3 655 000 FS pour les consultants externes et 301 000 FS pour la formation.</p> <p>Les coûts indirects relatifs à la conception et à la mise en oeuvre du système de gestion financière n'ont pas été évalués en détail.</p> <p>La base technique du système de gestion financière est SAP R/3. Les dépenses effectuées en une fois pour l'acquisition des modules de R/3 utilisés aux fins de la mise en oeuvre du système de gestion financière, y compris les licences relatives au système de la base de données SQL se sont réparties comme suit :</p> <p>Licences SAP R/3 : 424 450 FS.</p> <p>Moins rabais spécial en tant qu'utilisateur de R/2 : 247 820 FS (accordé pour passage de R/2 à R/3).</p>

	<p>Coûts net logiciel R/3 : 176 630 FS.</p> <p>Les coûts supplémentaires d'infrastructure (réseaux, ordinateurs, amélioration des systèmes existants) ne peuvent pas être imputés uniquement au système de gestion financière, car d'autres applications profitent de l'infrastructure commune existante. Sont inclus dans les coûts non récurrents mentionnés ci-dessus 214 000 FS pour l'achat d'équipement informatique.</p> <p>Les coûts relatifs au service d'assistance informatique et à l'appui aux usagers sont déjà inclus dans les coûts récurrents.</p> <p>Les coûts annuels de maintenance du R/3 et des licences y afférentes s'élèvent actuellement à 117 496 FS. La maintenance et les services d'appui technique de Compaq au SAP R/3 (avec le serveur de langage structuré de recherche), qui sont externalisés, se montent à 129 500 FS par an.</p>
OMM	<p>Tous les coûts ont trait à des contrats concernant le matériel, la maintenance et l'appui. Le coût initial total de mise en oeuvre a été de 1,3 million de FS, incluant les opérations de traitement pour la clôture du premier exercice. Les coûts prévus pour la première étape du réaménagement, l'accès aux données des rapports des départements, leur transfert et leur acquisition, sont de 400 000 FS.</p>
OMPI	<p>Le coût de AIMS (Système de gestion intégrée de l'administration) est estimé à 9,9 millions de FS, qui se répartissent ainsi :</p> <p>Frais de mission du personnel : 450 000 FS.</p> <p>Consultants : 5 430 000 FS.</p> <p>Autres services contractuels : 800 000 FS.</p> <p>Locaux et maintenance : 200 000 FS.</p> <p>Communication et autres dépenses de fonctionnement : 200 000 FS.</p> <p>Mobilier et équipement : 970 000 FS.</p> <p>Fournitures et matériel : 100 000 FS.</p> <p>Des rallonges devraient être nécessaires pour pouvoir couvrir, au cours de la prochaine période biennale, la mise en oeuvre de modules supplémentaires, par exemple dans les domaines des déplacements, des achats et de la gestion des ressources humaines.</p>
ONUDI	<p>Le coût du projet de système d'information de gestion s'établit à 1 427 701 dollars EU.</p> <p>L'ensemble des coûts récurrents et non récurrents s'élève à 60 000 dollars EU pour le seul Agresso.</p> <p>Les coûts indirects ne sont enregistrés.</p> <p>Les coûts relatifs du logiciel du commerce se montent à 13 123 dollars EU.</p> <p>Le coût de l'infrastructure complémentaire est de 26 00 dollars EU.</p> <p>Les coûts des pièces détachées nécessaires pour la maintenance se montent, au total, à 15 000 dollars EU. La maintenance est assurée en interne.</p> <p>Les coûts de maintenance courante concernant les améliorations, les extensions et les licences s'élèvent globalement à 20 000 dollars EU.</p>
AIEA	<p>Les coûts du projet de système d'information de gestion sont estimés à 2 millions de dollars EU. Le niveau initial des ressources affectées était d'environ 1 million de dollars EU, pris sur le budget ordinaire.</p> <p>Les ressources renouvelables consacrées aux services d'appui sont d'environ 0,5 million de dollars EU, pris sur le budget ordinaire.</p> <p>Nous ne pouvons pas connaître les coûts indirects parce qu'ils ne font pas l'objet d'un pointage séparé.</p> <p>Le coût des logiciels achetés dans le commerce est d'environ 500 000 dollars EU.</p> <p>Les coûts des compléments apportés à l'infrastructure s'élèvent approximativement à 150 000 dollars EU.</p> <p>Les coûts afférents à la maintenance en matière d'extensions, d'expansion et de licences sont estimés à environ 100 000 dollars EU par an.</p>
OCDE	<p>En moyenne et sur une période de 12 mois chaque équipe de projet de mise au point de systèmes</p>

administratifs et financiers était composée de :

- 5 membres du personnel interne (administratif et technique)
- 3 consultants et programmeurs externes spécialisés à plein temps.

Le financement a été, pour l'essentiel, assuré par le budget annuel ordinaire affecté à la mise au point des systèmes. Dans certains cas sélectionnés, des fonds ont été prioritairement consacré à réduire les retards de mise en œuvre.

Dans la plupart des cas, le personnel maison apporte un soutien récurrent ou non. Quand la chose est possible, deux personnes sont désignées pour apporter respectivement un appui principal et un appui secondaire à chaque application, tâche à laquelle elles consacrent à peu près 20 % de leur activité. La maintenance inclut l'administration du système et de la base de données en fonction et les aménagements à y apporter. Tous les services d'appui sont financés par le budget informatique annuel.

Tous les coûts ont été budgétisés selon les enveloppes des divers projets, sauf ceux des déplacements et de la formation du personnel informatique.

Ce sont surtout les coûts afférents aux licences d'ERP qui ont été fortement réduits en comparaison des prix du marché. Le coût moyen anticipé des progiciels est de 150 000 à 200 000 € par unité.

Les dépenses d'infrastructures anticipées types pour le matériel, les outils et l'établissement de réseaux (nouveaux ou améliorations importantes) se montent à environ 70 000 à 100 000 € par système.

L'appui courant aux utilisateurs finals représente en moyenne 15 % des coûts de mise en oeuvre de chaque application. Ce chiffre est dégressif pour les applications qui partagent des composantes de logiciels, des supports matériels, etc.

Les dépenses de routine relatives aux licences de maintenance de tous les systèmes administratifs et financiers s'élèvent à environ 150 000 € par an.

**Tableau 6 : Coordination interinstitutions**

ONU	<p>Il y avait des accords (concernant les modalités de travail) avec certaines organisations. Au cours des stades initiaux du projet, les systèmes existants utilisés dans les autres organisations ont fait l'objet d'une réflexion y compris ceux de la FAO, de l'OMPI, de l'OMS et de l'OCDE. Le PNUD, l'UNICEF, le FNUAP et le HCR ont été associés à toutes les phases de conception et de mise au point du système. À la fin de 1990 et au début de 1991, une étude spéciale a été menée avec ces entités afin de repérer les différences de fonctionnement qu'elles présentaient entre elles. Toutes les parties concernées ont souscrit à cette étude. Tous les documents relatifs à la conception des modifications et des améliorations apportées aux fonctions du système ont été mis en commun avec les organisations (utilisatrices) pendant le cycle d'évolution du projet.</p>
PNUCID	<p>Le Bureau pour le contrôle des drogues et la prévention du crime (BCDPC) ne possède pas une administration en propre, mais utilise celle d'autres entités pour l'établissement des contrats du personnel, les achats etc. (l'ONUV, le PNUD, l'UNOPS, etc). Le système ProFi du PNUCID, par conséquent, a été axé sur les besoins aux niveaux de la comptabilité générale et de la planification budgétaire (le PNUCID utilise les modules de comptabilité générale et de budget PeopleSoft pour cette raison). Il n'est pas demandé au PNUCID de s'occuper des détails des opérations relatives aux achats et des choses de ce genre. Au siège, notre système extrait les informations du système IMIS de l'Organisation des Nations Unies en temps réel. Cela a entraîné quelques complications, aucune n'étant sérieuse, toutefois. Tous les problèmes ont été résolus. L'interface avec le PNUD, notre autre partenaire principal, est plus délicate, surtout en raison du fait que le PNUD ne possède pas de vrai « système » et que le PNUCID ne peut pas s'interconnecter avec lui. Le PNUCID ne reçoit les données qu'après qu'elles ont été traitées par le PNUD de New York avec un retard considérable.</p>
PNUD	<p>Le PNUD utilise IMIS pour appuyer les activités administratives du siège en matière de finances, de ressources humaines et autres. Il utilise aussi divers systèmes installés au siège qui complètent IMIS et s'interfacent avec lui, ainsi qu'un progiciel par lequel les informations sont fournies à d'autres organisations des Nations Unies</p>
HCR	<p>Le HCR participe à toutes les réunions interinstitutions sur les CIT. Il s'efforce actuellement d'établir un partenariat de développement avec plusieurs organisations des Nations Unies.</p>
UNICEF	<p>La mise au point d'IMIS pour l'Organisation des Nations Unies a été approuvée par l'Assemblée générale en décembre 1988, dans l'intention déclarée de disposer d'un système intégré pour traiter les opérations administratives et établir des rapports à tous les principaux lieux d'affectation. Après avoir effectué un examen et une évaluation complets du système IMIS de l'ONU, l'UNICEF a conclu qu'il ne présentait pas les fonctions dont il avait besoin pour les finances, le programme et les contributions. De plus, la structure de comptabilité ne tenait compte ni des règles et règlements financiers de l'UNICEF, ni des aspects commerciaux dont a besoin cette organisation pour la collecte de fonds et la gestion de sa Division du secteur privé (DSP). En 1995, à la demande du Secrétaire général, et en l'absence d'une alternative viable, à ce moment, concernant les états de paie, l'UNICEF a transféré son système de gestion des ressources humaines installé à son siège et a commencé à mettre en oeuvre les modules I et II d'IMIS, qui ont trait, respectivement, au personnel (les postes et toutes les opérations relatives au recrutement, aux promotions, aux transferts et aux départs) et aux prestations. L'UNICEF a fait installer le module I en mai 1998 et a également pratiqué de très importantes améliorations pour que les performances du nouveau système soient équivalentes à celles de l'ancien. Il a également mis au point des modules de recrutement et de classement, ceux d'IMIS n'étant pas adéquats. La plupart de ces modules et de ces perfectionnements ont été incorporés à IMIS et sont maintenant à la disposition d'autres organisations du système des Nations Unies. L'UNICEF a mis le module II (prestations) en service en janvier 1999. L'entrée en fonctionnement du module IV (états de paie) avait été prévue pour 1997-1998 et figurait au budget de cet exercice, mais, en raison de retards dans la mise au point générale d'IMIS à l'ONU, elle a été reportée à septembre 1999 pour l'ONU et au début de 2000 pour les autres organisations. L'ONU pris des mesures pour que l'ancien système de gestion des états de paie passe le cap de l'an 2000. L'UNICEF examine actuellement les modalités de fonctionnement pour relier le système de gestion des états de paie d'IMIS avec le Système financier et logistique.</p> <p>L'UNICEF participe régulièrement aux réunions du Groupe de travail spécial à composition non limitée de l'ONU sur l'informatique, qui exerce de larges responsabilités en matière de gestion de l'information. Dans la région des Grands Lacs, en Afrique, et dans d'autres pays victimes de catastrophes, l'UNICEF et le PAM utilisent ensemble le réseau SITA de l'UNICEF et partagent les communications radio pour l'envoi de courrier électronique; en outre, ils mettent en commun certaines compétences et certaines ressources sur la base d'un mémorandum d'accord interinstitutions. Cela a permis de réduire le coût par</p>

	<p>rapport à la communication téléphonique par satellite, qui est souvent la seule solution pour communiquer d'un pays à l'autre dans d'autres situations d'urgence. La plupart des autres organisations du système des Nations Unies présentes sur le terrain ont passé des contrats avec le réseau SITA et ont de plus en plus recours à elle pour la transmission de courrier électronique (ce que font déjà plus de 100 bureaux extérieurs de l'UNICEF) ou, à l'avenir, pour l'accès à l'Internet ou à l'Intranet.</p> <p>Il y a bien eu, dans le domaine de l'informatique, quelques initiatives communes entre différents organismes des Nations Unies, mais, en général, l'environnement informatique du système des Nations Unies sur le terrain n'est pas normalisé, ce qui limite les échanges de services. La plupart des autres organisations n'ont pas de normes internes. Quand elles en ont, il est trop coûteux de les appliquer à d'autres ou elles ne sont pas mises à jour, ou encore l'organisation n'a pas de bureaux extérieurs. En outre, l'application de la stratégie informatique n'est généralement pas systématique, si bien que les organisations possèdent des équipements très divers incompatibles avec ceux de l'UNICEF. De plus, l'architecture d'un système informatique peut être le fruit de décisions prises par un fournisseur choisi sur le plan local, ou de normes anciennes qui n'ont pas été mises à jour.</p> <p>L'UNICEF participe régulièrement aux réunions des équipes spéciales des services communs sur l'informatique et les télécommunications ainsi que sur IMIS. Les services informatiques communs, tant au siège que sur le terrain, permettent de réduire les coûts et de mettre en commun les compétences spécialisées, s'ils résultent d'une analyse coûts-avantages claire et d'accords précisant bien le niveau des services, éventuellement appuyés par un mémorandum d'accord interinstitutions. Le service commun est très difficile à mettre en place, car les différents organismes des Nations Unies et les fonds et programmes basés sur le terrain n'ont pas tous atteint le même degré de maturité en termes d'informatisation et d'utilisation de l'informatique.</p> <p><i>(Rapport intérimaire sur la stratégie et les investissements de l'UNICEF en matière d'informatisation, UNICEF, 1999.)</i></p>
UNRWA	<p>Les seules relations de travail interinstitutions et d'interdépendance concernant IMIS se résument au fait que l'UNRWA utilise le système IBM du processeur central de l'AIEA pour prendre en charge son système d'états de paie. Néanmoins ce dernier est complètement géré par le personnel de l'UNRWA. Le rôle de l'AIEA consiste à assurer la maintenance du matériel IBM et à faire fonctionner son cadre d'utilisation. Il n'existe aucune dépendance de l'UNRWA à l'égard de l'AIEA concernant les applications.</p>
PAM	<p>Avant le FMIP (Programme d'amélioration de la gestion financière), le Programme avait des relations interinstitutions avec deux autres organisations surtout. Ses rapport avec le CIC avaient un caractère strictement technique et lui étaient fort utiles pour mettre en œuvre le FMIP en permettant au personnel du PAM de se concentrer sur la future plate-forme informatique tout en se reposant sur la gestion du CIC pour assurer la stabilité du cadre d'utilisation du système traditionnel. Ensuite, il avait, avec la FAO, des relations à caractère administratif et technique, tous deux utilisant ensemble un système commun de gestion des ressources humaines/états de paie, relations qui soumettent le FMIP à de nombreuses contraintes. D'abord, comme le PAM n'a jamais exploité son propre système, son personnel connaissait mal ce domaine. Le PAM était forcé de recruter ses employés dans d'autres organismes pour avoir un personnel compétent. Deuxièmement, comme les employés du PAM sont mêlés, dans le système de la FAO, avec ceux de la FAO, la logistique relative au transfert des données et à la mise en route du nouveau système est compliquée. Finalement, cette relation a amené la FAO à effectuer elle-même les opérations pour veiller à ce que le transfert de ses employés au PAM ne soit pas préjudiciable à son système.</p>
UNESCO	<p>L'UNESCO a essayé de tirer parti de l'expérience d'autres organisations qui avaient déjà fait installer un système d'ERP avant de lancer le FABS, grâce à un échange d'informations, bien que le projet ait fait l'objet d'une initiative indépendante. Concernant SISTER, qui a été mis au point selon les modèles de programme spécifiques de l'UNESCO, il est reconnu que l'expérience acquise par l'UNESCO pourrait profiter à d'autres organisations.</p>
OACI	<p>Jusqu'à présent, des consultations ont eu lieu et des contacts ont été pris, officiels (par le biais de Groupes de coordination interinstitutions) et informels, avec d'autres organisations du système des Nations Unies, afin de tirer le meilleur parti possible de leur expérience. Ces échanges se sont révélés très utiles et très importants en attirant l'attention sur les problèmes, l'orientation stratégique, la gestion des projets, l'allocation de ressources, etc.</p>
UIT	<p>La Caisse d'assurance maladie de l'OIT/UIT a bien, en commun avec d'autres, une application qui est indépendante du projet de système intégré de gestion. Toutefois, l'UIT a procédé à de nombreuses consultations auprès d'autres organisations, depuis 1991, au sujet des problèmes d'ERP. Un document sur ses besoins relatifs aux ressources humaines a été préparé en 1998 avec le HCR et l'OMPI en</p>

	coopération avec le PAM et l'UNICEF. Ces efforts n'ont pas encore débouché sur des mises en œuvres communes d'ERP.
OMM	Il existe des relations de travail informelles avec certaine organisations destinées à la mise en commun des idées et des expériences.
OMPI	Au moment de l'élaboration de sa stratégie relative au projet de AIMS (Système de gestion intégrée de l'administration), le personnel du Secrétariat de l'OMPI a eu des discussions approfondies avec des collègues auxquels il a rendu visite, à Genève (à l'OIT, au HCR, à l'UIT, à l'OMS et à l'OMM, ainsi qu'à OMC et à la Croix-Rouge), à Vienne (avec l'OSCE et le PNUCID) et à Rome (avec la FAO et le PAM), afin de profiter de leur expérience relative à la mise en œuvre de ces systèmes et des enseignements qu'ils en ont tirés..
OCDE	L'OCDE fait partie d'un groupe d'organismes internationaux qui coordonnent leurs règles et règlements administratifs. Bien qu'elle n'ait pas d'engagement officiel auprès d'autres organisations et n'ait de relations de dépendance avec aucune, son Secrétariat a collaboré et procédé à des échanges d'informations toutes les fois que c'était possible (comme, par exemple, dans le cas de l'exploitation commune d'un ordinateur pour traiter les états de paiement de 2 organisations).