

**Étude des progiciels de gestion intégrés dans
les organismes du système des Nations Unies**

Rapport établi par

*Jorge Flores Callejas
Cihan Terzi*

Corps commun d'inspection



Nations Unies, Genève 2012

Étude des progiciels de gestion intégrés dans les organismes du système des Nations Unies

Rapport établi par

*Jorge Flores Callejas
Cihan Terzi*

Corps commun d'inspection



Nations Unies, Genève 2012

*Résumé***Étude des progiciels de gestion intégrés dans les organismes du système des Nations Unies**
JIU/REP/2012/8

L'objet du présent rapport est d'étudier la mise en place, l'utilisation, la maintenance, l'évolution, la mise à niveau et le développement des progiciels de gestion intégrés (PGI) dans les organismes du système des Nations Unies, et d'établir les facteurs de succès s'agissant d'en améliorer la viabilité et l'adaptabilité à l'évolution des besoins des utilisateurs et des technologies. Il vise à aider les organisations à améliorer leurs PGI, à accroître les avantages qui en découlent, à recenser les possibilités de mise en commun, d'harmonisation et de normalisation de ces systèmes par le partage de services ou la fusion de composantes, afin de tirer parti au maximum des synergies possibles à l'échelle du système des Nations Unies, et à renforcer la position des organismes des Nations Unies dans leurs relations avec les fournisseurs de PGI. Ce faisant, le présent rapport évalue l'efficacité, l'efficacité, la valeur ajoutée, l'impact, la satisfaction des utilisateurs, la cohérence et la viabilité des PGI.

Les constatations, conclusions et recommandations de la présente étude tirent parti de rapports antérieurs du Corps commun d'inspection (CCI) sur le sujet, ainsi que des études en cours ou déjà réalisées sur la mise en place de PGI dans les organismes des Nations Unies.

Principales constatations et conclusions

La mise en place d'un PGI nécessite des techniques poussées de gestion des projets et entraîne des coûts directs et indirects tout au long du cycle de vie du système. Les Inspecteurs ont constaté que la mise en place du PGI de la plupart des organisations a été généralement plus coûteuse et plus longue que prévu en raison d'insuffisances dans la planification et la gestion du projet, notamment une définition inadéquate des besoins fonctionnels, un budget et un calendrier irréalistes, des changements dans l'ampleur du projet, des retards dans la conversion des données et la réorganisation des procédures opératoires, la résistance des utilisateurs au changement et des coûts de personnalisation imprévus. Les Inspecteurs ont conclu qu'il fallait que les organisations tiennent davantage compte des facteurs de succès recensés dans le présent rapport, tirent parti de l'expérience acquise en la matière à l'échelle du système des Nations Unies et renforcent leur collaboration en matière de PGI pour parvenir à une mise en place, une maintenance et une croissance plus rentables de ceux-ci.

Les Inspecteurs se sont rendu compte que la plupart des organismes des Nations Unies avaient initialement opté pour un PGI extrêmement personnalisé parce que l'encadrement était réticent à réorganiser les procédures opératoires. Puis, lors de la mise à niveau, ils ont réinstallé le système ou l'ont actualisé en le personnalisant moins pour éviter les coûts élevés de maintenance et de mise à niveau d'un système fortement personnalisé, la connaissance du système acquise par les utilisateurs ayant permis à ceux-ci de mieux accepter un système peu personnalisé. Les Inspecteurs ont aussi constaté qu'une personnalisation poussée des PGI nuisait à leur exploitabilité et leur accessibilité. Ils ont conclu que les organisations devraient repenser leurs procédures opératoires et limiter les personnalisations de leur PGI en profitant des mises à niveau pour revoir leurs procédures.

En ce qui concerne les coûts, les Inspecteurs ont remarqué que chaque organisation avait sa propre méthode de calcul des coûts afférents à son PGI, ce qui rendait très difficile l'évaluation du coût total de possession d'un tel progiciel. Les organisations avaient tendance à ne pas tenir compte des coûts indirects dans leur budget de projet PGI et ne pas faire de projections quant aux coûts de maintenance et de mise à niveau, alors que ces derniers représentaient proportionnellement les coûts les plus élevés sur le cycle de vie du projet et qu'il y avait une relation de causalité directe entre les personnalisations initiales du PGI et ses coûts futurs de maintenance et de mise à niveau. Les Inspecteurs ont conclu que pour assurer une gouvernance efficace des projets PGI, les organisations devraient élaborer un budget réaliste qui indique notamment le coût total de possession du PGI et prévoit une marge de sécurité, en fonction duquel les fonds nécessaires devraient être alloués tout au long du cycle de vie du projet.

Les Inspecteurs ont aussi constaté que la plupart des organisations ne mesuraient pas quantitativement les avantages des PGI ni les économies qu'ils permettaient de réaliser, bien que nombre d'entre elles aient indiqué que le PGI permettait une rationalisation et une harmonisation des procédures opératoires dans les divers lieux d'affectation, ainsi que des gains d'efficacité et une amélioration de la gestion et de la communication de l'information. Les PGI renforcent également les contrôles internes et permettent plus facilement de disposer en temps voulu de données financières consolidées, ce qui contribue sensiblement au renforcement des contrôles financiers. Les Inspecteurs ont conclu que puisque les projets PGI représentaient des investissements majeurs pour les organisations, ils devaient être étroitement supervisés et les progrès de leur mise en place et la réalisation des avantages attendus faire l'objet de rapports fréquents.

Les Inspecteurs ont relevé que la mesure dans laquelle les PGI avaient un impact positif sur les organisations dépendait de la stratégie suivie pour cette mise en place, pour la gestion du changement et pour la formation, du rythme d'apprentissage des utilisateurs, de la gouvernance des données, des contrôles internes incorporés au système, de l'accessibilité de celui-ci pour les utilisateurs et de la capacité des organisations de recueillir et d'analyser les réactions de ceux-ci une fois le système mis en place.

Les Inspecteurs ont constaté que les projets de PGI souffraient de l'insuffisance de la formation de l'encadrement, du personnel affecté aux projets et des utilisateurs finals avant et après la mise en place, ce qui provoquait chez les cadres et les utilisateurs une résistance au changement, était source d'inexactitudes dans les données et créait des problèmes de contrôle interne. Les Inspecteurs ont conclu qu'une formation adéquate sur les avantages et les fonctionnalités du PGI devrait être dispensée aux responsables, au personnel affecté au PGI et aux utilisateurs finals existants et futurs tout au long du cycle de vie du PGI, et que des ressources suffisantes devraient être allouées en permanence à la formation. Les Inspecteurs se sont en outre rendu compte que l'insuffisance des contrôles internes était aussi due à l'absence de mécanismes permettant de recueillir en permanence les réactions des utilisateurs après la mise en place du PGI. Ils ont conclu que les organisations devraient suivre en permanence les réactions des utilisateurs et renforcer les contrôles internes des PGI pour détecter les problèmes et les risques et y remédier. Enfin, pour atténuer les risques en matière de contrôles internes, les attributions et responsabilités du personnel devraient être redéfinies compte tenu des procédures opératoires du PGI et les cadres devraient être tenus pleinement responsables des autorisations électroniques accordées par le biais du système.

Pour ce qui est de la cohérence, les Inspecteurs ont remarqué que malgré l'absence de stratégie cohérente en matière de PGI, la mise en place de ceux-ci avait entraîné une certaine harmonisation des procédures opératoires à l'échelle du système des Nations Unies en raison d'un certain nombre de facteurs, notamment la mise en place au fil du temps de davantage de PGI «tels quels» (non personnalisés), la convergence des

fonctionnalités offertes par les fournisseurs de PGI, la possibilité d'intégrer différents systèmes, le partage de PGI par certaines des organisations et l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). Les Inspecteurs ont constaté qu'un des principaux obstacles à la cohérence en la matière tenait au fait que les organisations avaient des statuts et règlements, systèmes comptables et pratiques en matière de rapports différents. Ils ont conclu que le Secrétaire général devrait, en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS), accélérer les activités que mène le Comité de haut niveau sur la gestion pour harmoniser les procédures opératoires à l'échelle du système des Nations Unies afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacités des organisations. Au fur et à mesure que la technologie évolue et que les PGI mis en place deviennent plus matures, il sera possible à l'avenir d'utiliser un PGI unique, comme l'illustre l'expérience de la société Procter and Gamble en la matière.

Les Inspecteurs ont de plus relevé que sur le marché des PGI, les fournisseurs avaient un pouvoir de négociation disproportionné par rapport aux clients, et ils estiment que le Comité de haut niveau sur la gestion du CCS devrait constituer une équipe spéciale chargée de recenser, à l'échelle du système, les possibilités de collaboration en matière de PGI afin que les organismes des Nations Unies soient en meilleure position pour négocier avec les fournisseurs.

Le présent rapport contient quatre recommandations: une adressée au Secrétaire général en sa qualité de Président du CCS, une soumise à l'examen des organes délibérants/directeurs et deux adressées aux chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies.

Recommandation soumise à l'examen des organes délibérants et directeurs

Recommandation 2

Les organes délibérants ou directeurs des organismes des Nations Unies devraient suivre et contrôler en permanence l'avancement du projet PGI qui les concerne, notamment la mise en place du système, la politique de maintenance et de croissance, la rentabilité et la réalisation des objectifs généraux qui ont été fixés.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
Résumé.....		iii
Abréviations.....		ix
I. Introduction.....	1–14	1
A. Généralités	1–6	1
a) Résolutions de l'Assemblée générale et rapports du CCQAB concernant les PGI	7	2
b) Rapports du CCI sur le sujet et principales questions soulevées.....	8	2
B. Objectifs et portée.....	9–10	2
C. Méthodologie.....	11–14	3
II. Mise en place et maintenance	15–76	4
A. Vue d'ensemble	15–19	4
B. Coûts.....	20–29	5
C. Efficience.....	30–76	8
a) Planification du projet et sélection du logiciel	32–39	8
b) Méthode de mise en place et réorganisation des procédures opératoires	40–45	10
c) Gouvernance du projet	46–48	13
d) Gestion des risques	49–50	14
e) Gestion du changement	51–52	15
f) Personnel affecté au projet	53–54	16
g) Formation des utilisateurs et assistance aux utilisateurs	55–63	17
h) Hébergement et infrastructure du PGI	64–69	19
i) Conversion des données et intégration des systèmes	70	21
j) Mises à niveau du PGI	71–73	21
k) Audit	74–76	23
III. Utilisation et impact	77–107	23
A. Utilisation des PGI	77–83	23
B. Efficacité	84–91	25
a) Avantages attendus des PGI.....	84	25
b) Suivi et bilan des réalisations obtenues grâce aux PGI.....	85–91	26
C. Impact et valeur ajoutée.....	92–107	28
a) Des procédures opératoires rationalisées et intégrées	92–94	28
b) Amélioration de la gestion de l'information et des rapports	95–98	29
c) Gains d'efficience	99–103	29
d) Des contrôles internes intégrés.....	104–107	30

IV.	Cohérence et viabilité	108–130	31
A.	Cohérence et collaboration	108–123	31
a)	Harmonisation et efficacité	108–114	31
b)	Collaboration dans l'appui aux PGI.....	115–117	33
c)	Négociations avec les fournisseurs de PGI	118–123	34
B.	Viabilité.....	124–130	35
Annexes			
I.	Résumé des parties de précédents rapports du CCI traitant des progiciels de gestion intégrés.....		38
II.	État de la mise en œuvre des PGI et des normes IPSAS dans les organismes du système des Nations Unies.....		42
III.	Principales raisons du dépassement des limites budgétaires et des délais lors de la mise en place des PGI dans les organismes des Nations Unies		49
IV.	Coûts de la mise en place et de la maintenance des PGI.....		50
V.	Principales conclusions issues des groupes de réflexion organisés pendant l'étude		52
VI.	Vue d'ensemble des mesures à prendre par les organisations participantes pour donner suite aux recommandations du CCI.....		60

Abréviations

AIEA	Agence internationale de l'énergie atomique
CCI	Centre du commerce international
CCPPNU	Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies
CCQAB	Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires
CCS	Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination
DAM	Département de l'appui aux missions
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FMI	Fonds monétaire international
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OIT	Organisation internationale du Travail
OMI	Organisation maritime internationale
OMM	Organisation météorologique mondiale
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
OMS	Organisation mondiale de la Santé
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
OTICEN	Organisation du Traité d'interdiction complète des essais nucléaires
PAM	Programme alimentaire mondial
PGI	Progiciel de gestion intégré
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
SIG	Système intégré de gestion
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UIT	Union internationale des télécommunications
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
UNU	Université des Nations Unies
UPU	Union postale universelle

I. Introduction

A. Généralités

1. Dans le cadre de son programme de travail pour 2012, le Corps commun d'inspection (CCI) a réalisé un examen intitulé «Progiciels de gestion intégrés dans les organismes du système des Nations Unies» en tirant parti de ses rapports antérieurs sur le sujet ainsi que d'études déjà réalisées ou en cours sur la mise en œuvre de progiciels de gestion intégrés (PGI) dans les organismes des Nations Unies.

2. En général, les PGI proposent des applications standard pour gérer les ressources financières, humaines et matérielles de l'organisation en intégrant les données et procédures opératoires dans le cadre d'un système d'information unifié permettant la mise en commun des données. Les PGI sont composés de modules correspondant à un domaine fonctionnel, par exemple les finances et la comptabilité, la gestion des ressources humaines et la gestion des approvisionnements, qui peuvent être mis en œuvre par étapes. Cette conception modulaire permet également d'utiliser seulement certaines fonctions. Les PGI comprennent également des paramètres modifiables pouvant dans une certaine mesure être configurés pour rendre compte des spécificités et des procédures opératoires propres à chaque organisation. Leur configuration peut être modifiée, notamment pour rendre compte de la définition des exercices comptables et budgétaires et des paramètres de gestion des procédures opératoires.

3. La plupart des organismes des Nations Unies ont investi dans des PGI pour remplacer leurs systèmes patrimoniaux, dans le but de maîtriser leurs dépenses, et améliorer la performance opérationnelle, l'efficacité et les contrôles internes. Compte tenu des solutions disponibles à l'échelle d'une branche et leurs avantages, en particulier si on les compare à d'autres moyens de traitement de données organisationnelles structurées, les PGI permettent d'automatiser et d'intégrer les procédures opératoires, de gérer les données et pratiques communes à l'échelle d'une organisation et de produire et d'exploiter des informations en temps réel.

4. Ces systèmes donnent aux organisations la possibilité d'adopter de bonnes pratiques et peuvent permettre d'améliorer l'efficacité opérationnelle, la responsabilité et la performance. Ils facilitent en outre l'adoption des nouvelles technologies par les organisations. De surcroît, la possibilité d'accéder aux PGI et à leurs bases de données intégrées et centralisées au moyen d'un navigateur Internet facilite l'externalisation ou la délocalisation des services ou fonctions d'appui, ainsi que la création de dispositifs centralisés de prestation de ces services ou fonctions.

5. Les PGI sont extrêmement complexes. Leur mise en œuvre est souvent longue, lourde et coûteuse, impliquant des changements considérables au niveau de l'organisation et de nombreuses parties prenantes, notamment du personnel informatique et des représentants des départements fournisseurs et usagers de services, ainsi que des consultants extérieurs et des intégrateurs systèmes, c'est-à-dire des partenaires de mise en œuvre. Une équipe de projet expérimentée est indispensable pour exécuter de tels projets, tout comme des mécanismes efficaces de gestion des projets, de conduite du changement, de gouvernance et de gestion des risques.

6. Les organisations qui investissent dans des PGI reconnaissent de plus en plus qu'il importe d'améliorer les méthodes d'évaluation de la performance de ces progiciels du point de vue de l'efficacité, de l'efficacité et des résultats au niveau de l'organisation en fixant des buts et objectifs clairs dès le départ et en exposant pleinement les raisons qui militent

en faveur de l'adoption d'un PGI, ainsi que les indicateurs permettant d'en mesurer le succès. Ces projets devraient être achevés en temps voulu, dans la limite des ressources allouées et être dotés des fonctionnalités attendues, moyennant les compromis nécessaires.

a) Résolutions de l'Assemblée générale et rapports du CCQAB concernant les PGI

7. Dans ses rapports sur la mise en place d'un PGI (Umoja) à l'Organisation des Nations Unies, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) a constamment demandé un renforcement de la collaboration entre le Secrétariat de l'ONU et les autres organismes des Nations Unies. Cette collaboration peut être envisagée comme une option à long terme permettant d'abaisser le coût des PGI. Le Secrétaire général a été prié d'accorder une attention particulière à l'optimisation des échanges et des synergies entre les organisations en ce qui concerne les PGI qu'elles s'efforcent de mettre en place et d'examiner les possibilités de convergence à long terme dans la perspective de l'adoption, par les entités du système des Nations Unies, de solutions communes en matière de PGI (voir A/65/576, par. 40, et A/66/7/Add.1, par. 41 à 43). Ces recommandations ont été approuvées par l'Assemblée générale dans ses résolutions 65/259 et 66/246.

b) Rapports du CCI sur le sujet et principales questions soulevées

8. Il s'agit du premier examen des PGI à l'échelle du système effectué par le CCI. Toutefois, ces dernières années, le CCI a mené plusieurs études sur des questions relatives à la mise en place de PGI dans les organismes des Nations Unies ou à leur rôle dans la prestation des services administratifs. Les Inspecteurs du CCI estiment depuis longtemps, comme l'indiquent des rapports sur le sujet¹, que les organismes des Nations Unies auraient grand intérêt à accroître leur coopération en matière de systèmes d'information et de services administratifs, ce afin de réaliser des économies et de gagner en productivité et en efficacité. Ils ont toujours encouragé une telle coopération, en soulignant la nécessité de partager les données d'expérience, de normaliser, simplifier et harmoniser les pratiques administratives, d'utiliser chaque fois que cela est possible les mêmes solutions et stratégies en matière de technologies de l'information et de la communication (TIC) et de procédures opératoires, et d'éviter les doubles emplois coûteux.

B. Objectifs et portée

9. L'objet du présent rapport est d'étudier la mise en place, l'utilisation, la maintenance, l'évolution, l'actualisation et l'extension des PGI existants dans les organismes des Nations Unies afin d'en améliorer la viabilité et l'adaptabilité à l'évolution des besoins des usagers et de la technologie. Il s'agit d'aider les organismes des Nations Unies à améliorer leur PGI et à accroître le profit qu'ils en tirent, et de recenser les possibilités de mise en commun, d'harmonisation et de normalisation de ces systèmes entre les organisations par le partage de services ou la fusion de composantes afin d'optimiser les synergies à l'échelle du système et de renforcer la position des organismes des Nations Unies face aux fournisseurs de PGI. À cette fin, sont examinés dans le présent rapport l'efficacité, l'efficacéité, la valeur ajoutée, l'impact, la satisfaction des usagers, la cohérence et la viabilité des PGI existants dans les organismes des Nations Unies.

¹ Les rapports antérieurs du CCI touchant les PGI sont notamment des rapports sur un système commun d'états de paie, la gouvernance TIC, les services d'hébergement TIC, les centres de services délocalisés, la préparation aux IPSAS, la mise en œuvre du principe de responsabilité, les voyages et le service médical. Les parties pertinentes de ces rapports sont résumées à l'annexe 1, disponible à l'adresse www.unjju.org.

10. Il s'agit d'une étude à l'échelle du système, qui porte sur la mise en place de PGI dans toutes les organisations participantes au CCI jusqu'au milieu de 2012.

C. Méthodologie

11. Conformément aux normes, directives et procédures internes du CCI, le présent rapport a été établi à partir d'une étude préliminaire, de questionnaires, d'entretiens et d'une analyse approfondie. Un questionnaire détaillé a été adressé à toutes les organisations participantes; en outre, les participants à la réunion conjointe organisée en 2012 par le Comité consultatif clients pour les organisations internationales (CABIO) de la société Oracle et le Groupe spécial d'intérêts de la société SAP (SAP-SIG) ont été interrogés en ligne². Sur la base des réponses reçues, les Inspecteurs ont eu des entretiens avec des fonctionnaires d'organisations participantes et ont aussi sollicité l'opinion d'autres organisations internationales, notamment le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale, et de la société Procter and Gamble pour le secteur privé³.

12. Le CCI a également eu accès aux réponses à une enquête menée dans le cadre de l'étude Umoja sur la mise en œuvre et l'appropriation de PGI dans les organismes des Nations Unies⁴, et les a aussi utilisées pour établir le présent rapport. De plus, les Inspecteurs ont constitué des groupes de réflexion avec des usagers d'un échantillon d'organisations, choisies selon les critères suivants: utilisateurs de produits Oracle et SAP; organisations actives essentiellement sur le terrain ou au siège; et organisations à effectifs réduits ou nombreux. Les conclusions de ces groupes de réflexion sont résumées à l'annexe V.

13. Il a été demandé aux organisations participantes de formuler des observations sur le projet de rapport, observations dont il a été tenu compte pour la mise au point finale du document. Conformément à l'article 11.2 du Statut du CCI, le présent rapport a été finalisé après consultation entre les Inspecteurs de façon que les conclusions et recommandations formulées soient soumises au jugement collectif du Corps commun. Pour faciliter l'utilisation du rapport et la mise en œuvre et le suivi des recommandations y figurant, l'annexe VI contient un tableau indiquant si le rapport est présenté aux organisations concernées pour suite à donner ou pour information. Ce tableau recense les recommandations adressées à chaque organisation, en précisant si elles appellent une décision de l'organe délibérant ou directeur de celle-ci ou si elles peuvent être appliquées par son chef de secrétariat.

14. Les Inspecteurs tiennent à remercier tous ceux qui leur ont apporté leur concours dans l'établissement du présent rapport, et en particulier les personnes qui ont participé aux entretiens et ont généreusement fait profiter le CCI de leur expérience et leurs compétences.

² La réunion conjointe CABIO/SAP-SIG a réuni plus de 100 participants – pour la plupart des représentants des services informatiques d'organisations internationales et des représentants commerciaux des sociétés Oracle et SAP. La méthodologie est expliquée plus en détail sur le site Web du CCI (www.unjiu.org).

³ Avec quelque 120 000 employés, 300 marques vendues dans 180 pays et des opérations dans différentes régions sur tous les continents, la société Procter and Gamble présente certaines similarités avec le système des Nations Unies du point de vue de l'échelle et de la complexité. Voir http://www.pg.com/en_US/downloads/company/PG_GBS_Factsheet.pdf.

⁴ Tous les résultats de l'étude Umoja sont disponibles sur le site Web du CCI.

II. Mise en place et maintenance

A. Vue d'ensemble

15. Parmi les organisations participantes au CCI étudiées, 13 utilisent Oracle et/ou PeopleSoft^{5,7} utilisent SAP et 1 Agresso. L'Union internationale des télécommunications (UIT), qui a été la première à rechercher un système plus viable et économique, a conclu qu'un PGI était la meilleure solution étant donné ses besoins. À l'époque, les organisations du système des Nations Unies n'avaient pas trouvé de solution personnalisée ni PGI commun.

16. D'autres organisations ont suivi l'UIT, et des PGI ont commencé à être mis en place dans de nombreuses organisations en 1990, notamment à l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), au Haut-Commissariat des Nations Unies aux réfugiés (HCR), au Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et au Programme alimentaire mondial (PAM). Les organismes des Nations Unies en sont toutefois à différents stades de la mise en place d'un PGI et certains n'en sont toujours pas dotés⁶. La configuration du même logiciel pour chaque PGI varie en fonction des besoins et pratiques opérationnelles spécifiques de chaque organisation.

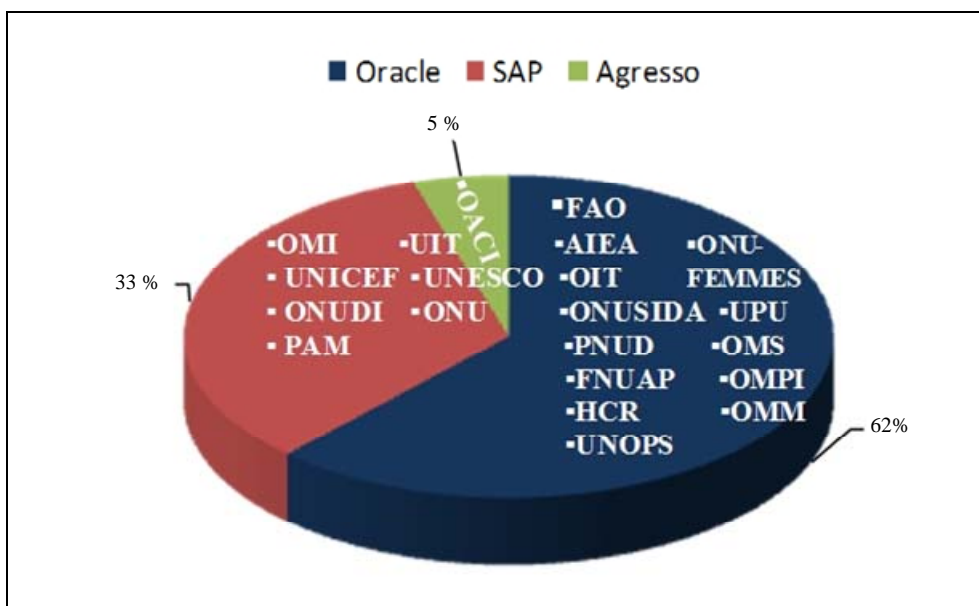
17. Il importe de noter que l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) est la seule organisation à utiliser Agresso et que l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA) et l'Organisation du Traité d'interdiction complète des essais nucléaires (OTICEN) travaillent actuellement avec le PAM à la conception d'un PGI faisant appel aux produits SAP. L'Organisation mondiale du tourisme (OMT) va étudier la possibilité de se doter d'un PGI ou autre système intégré une fois qu'elle sera passée aux normes IPSAS. La figure 1 indique les PGI mis en place par les organisations⁷.

⁵ Oracle comprend Oracle Financials, PeopleSoft et Oracle E-Business Suite.

⁶ Voir annexe II.

⁷ Selon les questionnaires du CCI, Oracle compte actuellement quelque 40 000 utilisateurs directs, contre 16 000 pour SAP et moins de 1 000 pour Agresso. Avec la mise en œuvre d'Umoja, le système des Nations Unies comptera environ 25 000 utilisateurs directs de SAP.

Figure 1
PGI mis en place dans les organismes des Nations Unies⁸



18. Avec le temps, les fonctionnalités proposées par Oracle et SAP sont de plus en plus similaires, et de nouvelles technologies permettent de mettre différents PGI en relation. Les avantages d'un PGI ne peuvent toutefois être pleinement optimisés que si toutes les principales procédures opératoires fonctionnent sur la même plate-forme en utilisant une seule base de données, et s'ils ne sont mis en relation avec des systèmes extérieurs que pour des procédures très spécifiques. Un problème général relevé en la matière est que toutes les procédures opératoires ne sont pas traitées à l'intérieur du même système. Certaines organisations utilisent à la fois Oracle et SAP⁹, parce qu'au début des PGI, PeopleSoft – aujourd'hui Oracle – était mieux adapté à la gestion des ressources humaines, et SAP à la comptabilité et aux finances. Comme ceci n'est plus vrai, on compte que sur le long terme ces organisations géreront l'ensemble de leurs processus dans le cadre du même PGI.

19. Dans un très petit nombre de cas, il est plus simple et préférable d'acquérir un logiciel spécialisé au lieu de personnaliser le PGI pour répondre à des besoins très spécifiques, étant donné la nature du processus. Par exemple, la Section des transports aériens du Département de l'appui aux missions (DAM) de l'ONU est en train d'acquérir un logiciel spécialisé – ATMS – pour la gestion des avions car celle-ci ne peut être assurée dans le cadre du PGI.

B. Coûts

20. La mise en place d'un PGI entraîne des coûts directs et indirects tout au long du cycle de vie du système: acquisition des logiciels et du matériel, installation et mise en route du système, maintenance et modifications, et mises à niveau du système et ajout de nouvelles fonctionnalités compte tenu de l'évolution et de la croissance.

⁸ Le PGI de l'ONU (Umoja) relève de SAP car le logiciel de cette société est au cœur du système. Le PNUD, le FNUAP, l'UNOPS et ONU-Femmes utilisent le même PGI. L'OMS et l'ONUSIDA utilisent le même PGI.

⁹ Par exemple, le Secrétariat de l'ONU, qui utilisera SAP comme système principal, utilise Oracle pour les ressources humaines (Inspira).

Ces coûts comprennent également les dépenses connexes ou cachées, comme celles concernant le nettoyage des données, l'actualisation de la documentation, la migration, la validation et l'apurement des données, le développement d'interfaces entre les anciens systèmes d'information et le PGI, les tests utilisateurs, la gestion du déploiement et la formation permanente du personnel ainsi que la baisse de la productivité de celui-ci consécutive à la mise en place du système, qui sont principalement supportés par les propriétaires du PGI.

21. Le Réseau TIC du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination essaie actuellement de concevoir une méthode commune d'évaluation du coût total des activités TIC, un projet qui a commencé début 2011 et devrait être achevé début 2013. Il ne concerne toutefois que l'ensemble des dépenses de TIC, et ne porte pas sur le coût individuel total de la propriété des éléments des PGI. La FAO est en train d'essayer de recenser les composants techniques du coût total de la propriété de son PGI (voir encadré 1)¹⁰. Quoi qu'il en soit, lorsque la présente étude a été menée, chaque organisation avait sa propre méthode de calcul des coûts, ce qui rendait très difficile l'évaluation du coût total de la possession des PGI mis en place dans les organismes des Nations Unies. **Pour les Inspecteurs, le projet exécuté par le Réseau TIC du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination devrait être élargi afin d'élaborer une méthode commune d'évaluation du coût total de la possession d'un progiciel intégré de gestion.**

Encadré 1

Composants techniques du coût total de la possession d'un PGI recensés par la FAO

- ✓ *Coûts relatifs à l'acquisition, la maintenance et la modification/l'expansion du matériel, avant et après la mise en place.*
- ✓ *Coûts relatifs à l'acquisition et la maintenance des logiciels, avant et après la mise en place.*
- ✓ *Dépenses de personnel associées à la mise en place, la maintenance et la modification/l'expansion du PGI, avant et après l'installation.*
- ✓ *Coûts d'acquisition du matériel réseau et de communication, frais de maintenance et coûts des modifications et de l'expansion après la mise en place.*
- ✓ *Installations et autres coûts d'acquisition.*

22. Sur la base des informations fournies par les organisations, le coût de la mise en place des PGI dans les organismes du système des Nations Unies représentait au moins **712 millions de dollars des États-Unis**. Ce montant ne comprend pas les frais récurrents de maintenance, soit au moins **66 millions** par an¹¹. Il ne comprend pas non plus les frais connexes, qui ne figurent généralement pas dans les budgets des PGI¹², ce qui nuit à la transparence quant au coût effectif de la mise en place et empêche les organes directeurs des projets de prendre en temps voulu et en connaissance de cause les décisions nécessaires pour atténuer les risques, y compris le risque de manque de fonds.

¹⁰ Lors de l'élaboration du rapport du CCI, les données disponibles étaient encore en cours d'évaluation.

¹¹ Voir leur ventilation par organisation à l'annexe IV.

¹² À titre d'exemple, le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies a estimé que les coûts connexes non budgétisés pouvaient au total représenter «entre **86 et 110 millions de dollars**», non comprises les ressources humaines, relevant toujours d'Inspira. Voir Premier rapport d'étape annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en place du progiciel de gestion intégré des Nations Unies (A/67/164), par. 69.

23. À cet égard, les Inspecteurs rappellent que dans son rapport sur la gouvernance des TIC, le CCI avait souligné qu'«une institution ne peut parvenir à une gouvernance informatique efficace si elle n'a pas une idée précise de l'ensemble des coûts encourus pour les TIC»¹³. **Pour assurer un financement adéquat, les organisations devraient établir un budget réaliste qui tienne compte du coût total de la possession d'un PGI ainsi que des provisions pour risques. Les organes délibérants/directeurs devraient allouer des fonds suffisants pour financer le PGI sur la base de son budget.**

24. Pour l'acquisition et la mise en place d'un PGI, les organisations étudiées établissent normalement un budget couvrant les licences de logiciels, les services d'hébergement, le matériel et l'infrastructure, les services de consultants, le personnel de projet, les dépenses d'appui et les dépenses de formation initiale. S'agissant des licences, les organisations paient un prix très différent pour des licences comparables. Les coûts d'un PGI en la matière varient selon la région et le moment de la mise en place, les premières organisations à se doter d'un PGI ayant bénéficié de remises plus importantes que les autres. La fixation du prix d'une licence est complexe, et peut prendre en compte le coût par unité centrale¹⁴ et/ou par utilisateur. Selon l'accord conclu avec le vendeur du PGI, des coûts de licence additionnels peuvent être facturés pour chaque essai du progiciel.

25. Les coûts futurs de maintenance et de mise à niveau du PGI ne sont généralement pas prévus dans les budgets, alors qu'ils sont proportionnellement les plus importants sur le cycle de vie d'un PGI, et qu'il y a une relation de causalité directe entre ces coûts et les personnalisations apportées initialement au PGI. Pour les Inspecteurs, **il importe que les organisations indiquent clairement, dans le budget de la mise en place de leur PGI, les dépenses futures de maintenance et de mise à niveau du système, y compris les incidences financières des personnalisations qu'il est proposé d'apporter au progiciel.**

26. Une fois le PGI mis en place, les dépenses associées au maintien de la licence et les dépenses d'appui sont généralement inscrites au budget global des TIC des organisations. Il est toutefois difficile de déterminer les dépenses afférentes au PGI en dehors des TIC. Par exemple, au PAM, les dépenses d'appui au PGI sont budgétisées séparément dans le chapitre TIC, mais elles ne le sont pas dans les unités opérationnelles, puisque le PGI fait partie de leurs procédures opératoires.

27. Les fournisseurs de PGI poussent les organisations à mettre leurs systèmes à niveau en commercialisant tous les quatre ou cinq ans de nouvelles versions du logiciel, qui comportent de nouvelles fonctionnalités et de nouveaux modules et remédient à des bogues (voir annexe II), et en cessant de soutenir les versions antérieures du logiciel peu après la mise en vente de la nouvelle version. La mise à niveau d'un PGI entraîne d'importantes dépenses pour l'organisation. Plus le système a été personnalisé, plus importantes seront ces dépenses, car il faut à chaque fois personnaliser de nouveau le code. Il est toutefois possible de réduire ces coûts en ajoutant au PGI des modules conçus par les services TIC de l'organisation au lieu de personnaliser le code source¹⁵.

¹³ CCI, La gouvernance des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les organismes du système des Nations Unies (JIU/REP/2011/9), par. 99.

¹⁴ L'unité centrale d'un ordinateur est constituée par la puce qui exécute les instructions d'un programme en procédant aux opérations de base du système. La licence accordée à certaines organisations tient compte du nombre de processeurs sur lesquels tourne le PGI.

¹⁵ On peut notamment personnaliser un PGI en réécrivant une partie du code source, en y ajoutant un module conçu en interne ou en le mettant en relation avec un système externe. Voir le site du CCI (<http://www.unjui.org>) pour un examen plus poussé de la différence entre configuration et personnalisation d'un PGI.

28. Certaines organisations semblent connaître des problèmes pour planifier les dépenses récurrentes de mise à niveau, en raison en particulier du caractère annuel ou biannuel du budget des organismes des Nations Unies, qui ne permet pas de planifier les projets PGI sur plusieurs années comme il le faudrait. Le PNUD étudie actuellement, pour remédier à ce problème, la possibilité de disposer d'un fonds de réserve TIC pour les futures mises à niveau.

29. De l'avis des Inspecteurs, **les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies devraient calculer les coûts associés au PGI et faire régulièrement rapport à leurs organes délibérants/directeurs tout au long du cycle de vie du projet.**

C. Efficience

30. Les projets de PGI sont souvent considérés à tort comme des projets de TIC alors qu'il s'agit de projets de transformation majeure des procédures opératoires qui impliquent un changement de culture quant à la manière dont les choses se font dans une organisation. Pour réussir à mettre en place un PGI de manière que l'organisation en tire les avantages escomptés, la planification, la gestion et la gouvernance doivent être poussées et l'adhésion des utilisateurs obtenue.

31. Les Inspecteurs ont constaté que la mise en place des PGI ne s'effectuait pas dans les délais dans 67 % des cas et dans les limites budgétaires dans 33 % des cas¹⁶. Les raisons les plus souvent citées pour expliquer le dépassement des délais sont notamment les modifications apportées à la portée du projet, les retards dans la personnalisation du logiciel, la résistance au changement des utilisateurs, la fixation de délais irréalistes au départ, des retards dans la conversion des données, des changements dans la stratégie initiale du projet et des retards dans la redéfinition des procédures opératoires. Les dépassements budgétaires étaient quant à eux principalement dus à des dépenses de personnalisation imprévues, une définition inadéquate des besoins fonctionnels, des retards imprévus dans la mise en place et une estimation irréaliste des coûts (voir annexe III).

a) Planification du projet et sélection du logiciel

32. Dans le cadre de l'étude, les Inspecteurs ont remarqué que les principales raisons des échecs dans la mise en place des PGI étaient les suivantes: planification et budgétisation inadéquates du projet, notamment fixation de délais irréalistes, changements dans la portée du projet, définition inadéquate des besoins fonctionnels, insuffisance des effectifs affectés au projet et mauvaise gestion de celui-ci. Comme les PGI relèvent des procédures opératoires et non des TIC, il importe que ceux qui exécutent ces procédures, notamment la haute direction et les utilisateurs, soient associés au projet dès le départ. Pour les Inspecteurs, les responsabilités de ceux-ci dans la mise en place et la maintenance du PGI, et les coûts qui leur sont associés, devraient être définis clairement dès le début du projet, et les ressources humaines et financières nécessaires allouées en conséquence tout au long de la vie du projet. Devraient aussi être planifiés la mise hors service des systèmes patrimoniaux et son coût.

33. Pour planifier le calendrier et la portée du projet, il faut en définir la stratégie de mise en place. Sont notamment possibles une approche «big bang» (déploiement simultané dans l'ensemble de l'organisation), une approche progressive ou l'utilisation d'un projet pilote¹⁷. L'approche progressive peut diviser le déploiement en étapes

¹⁶ Source: Résultats de l'enquête menée auprès des participants à la réunion CABIO/SAP-SIG. Des représentants de 19 organisations ont répondu au questionnaire.

¹⁷ Dans le cadre de l'approche «big bang», les utilisateurs doivent passer des systèmes existants au PGI à une date donnée, à partir de laquelle les systèmes existants ne seront plus utilisés. Dans le cadre de

en fonction des fonctionnalités ou de la situation géographique et/ou du type de bureau – siège, bureaux régionaux et bureaux de pays. Parmi les organisations étudiées, 36 % ont adopté une approche «big bang», 23 % une approche progressive par fonctionnalités et 23 % une approche progressive par situation géographique et/ou type de bureau¹⁸.

34. En général, l'approche «big bang» est plus risquée que l'approche progressive. Elle nécessite donc une gestion des risques très poussée, et des stratégies de communication et de gestion du changement viables. De plus, les risques associés à cette approche tendent à augmenter avec la taille et la complexité de l'organisation concernée. D'un autre côté, l'approche «big bang» peut contribuer à rationaliser simultanément toutes les procédures opératoires d'une organisation et à réduire les coûts associés à la maintenance des systèmes existants, à condition que ceux-ci soient mis hors service dès que le PGI est opérationnel.

35. Selon le quatrième rapport d'étape du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré (A/67/360), environ 700 systèmes seront remplacés par Umoja et jusqu'à 300 autres devront peut-être être reliés à Umoja par une interface technique¹⁹. Comme les principaux processus, y compris les ressources humaines, les finances, les achats, la gestion des stocks et les services centraux d'appui doivent être gérés par le PGI, il est important de prévoir la mise hors service des principaux systèmes gérant ces procédures, comme le SIG (le Système intégré de gestion), Galileo et Mercury, lorsque l'on planifie la mise en place d'Umoja, y compris les délais. Dans son rapport de 2012 sur le progiciel de gestion intégré, le CCQAB «souligne qu'il faut que les systèmes qui seront remplacés par le progiciel de gestion intégré soient mis hors circuit dès que possible, afin d'éviter des dépenses inutiles» et il recommande «que des détails soient donnés, dans le prochain rapport d'étape, sur les systèmes qui devront être arrêtés, y compris en ce qui concerne les ressources humaines et matérielles en jeu»²⁰.

36. Pour les grandes organisations, l'approche progressive de la mise en place du PGI est généralement la meilleure solution si l'ensemble du projet est adéquatement planifiée, y compris l'intégration de toutes les procédures opératoires dans un système d'information unifié et la mise hors service des systèmes existants pour éviter les dépenses inutiles. Pour les Inspecteurs, on devrait tenir la haute administration responsable de l'exécution du projet de mise en place du PGI dans les délais et la limite des ressources allouées. La mise en place d'un PGI n'est pas une mince affaire, et ses coûts, avantages et risques doivent être soigneusement évalués lors de la conception du projet.

37. Les liens et l'interdépendance entre le PGI et les autres projets majeurs de transformation des processus – par exemple l'adoption des normes IPSAS et les initiatives de décentralisation ou de délocalisation – qui peuvent être exécutés simultanément dans l'organisation doivent être clairement définis, y compris les risques et contingences éventuels, pour assurer une cohérence et une harmonisation complètes des activités et faire en sorte que les ressources humaines et financières nécessaires soient disponibles. Généralement, ces projets mettent à contribution les mêmes fonctionnaires et c'est pourquoi une mauvaise planification ou une coordination insuffisante des transformations majeures de processus peuvent entraîner l'échec de tout ou partie de ces projets.

l'approche progressive, le PGI est mis en place par étapes, définies par fonctionnalité, situation géographique ou type de bureau. Avec un projet pilote, le PGI est déployé d'abord dans certains lieux ou départements puis étendu aux autres au fil du temps si le projet pilote donne des résultats satisfaisants.

¹⁸ Source: Résultats de l'enquête effectuée auprès des participants à la réunion CABIO/SAP-SIG.

¹⁹ Quatrième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré: rapport du Secrétaire général (A/67/360), par. 76.

²⁰ Progiciel de gestion intégré, rapport du Comité consultatif sur les questions administratives et budgétaires (A/67/565), par. 77.

38. C'est ainsi que les liens et l'interdépendance entre les normes IPSAS et la mise en place de PGI devraient être clairement définis. L'UNICEF a décidé de mettre en place son PGI dans le monde entier et de passer aux normes IPSAS simultanément pour éviter les problèmes de conversion des données qu'occasionnerait le passage à ces dernières avec les systèmes existants et éviter les dépenses qu'entraînerait l'adaptation aux nouvelles normes comptables d'un système fermé conçu en interne²¹. L'OMT a par contre décidé de passer aux normes IPSAS avant d'envisager de mettre un PGI en place eu égard à ses ressources limitées. L'Organisation des Nations Unies devait exécuter la première phase de son PGI (Umoja-Démarrage) et adopter les normes IPSAS simultanément, mais en raison du retard d'Umoja, ces dernières vont dans un premier temps être utilisées avec les systèmes existants grâce à des solutions de contournement manuel²². En outre, certaines organisations avaient tellement personnalisé leur PGI qu'elles ont dû le réinstaller ou supprimer les personnalisations pour pouvoir appliquer les normes IPSAS. Le PAM, par exemple, qui a été le premier à mettre en place un PGI très personnalisé (WINGS I) en 2001, a dû le réinstaller (WINGS II) en 2007/08 pour qu'il soit compatible avec les normes IPSAS et plus économique.

39. Parmi les organisations étudiées, 78 % ont choisi leur logiciel PGI à l'issue d'un appel d'offres²³. Lorsqu'on choisit ce logiciel, il est très important de choisir le mieux adapté aux procédures opératoires et besoins de l'organisation. L'ensemble des besoins des utilisateurs et des spécifications fonctionnelles devrait être soigneusement défini avant le lancement de l'appel d'offres pour l'acquisition du logiciel et figurer dans celui-ci. Le logiciel PGI devrait être choisi après une analyse approfondie de l'adéquation de ses procédures avec les procédures opératoires de l'organisation et une évaluation des incidences financières, tout au long du cycle de vie du PGI, des personnalisations, des systèmes existants ou tiers et des intégrateurs de système pouvant être nécessaires.

b) Méthode de mise en place et réorganisation des procédures opératoires

40. Les PGI sont conçus compte tenu des pratiques optimales et devraient donc théoriquement être déployés «tels quels». Ils offrent des options de configuration permettant aux organisations d'y ajouter certaines de leurs règles opérationnelles, qui peuvent survivre à la mise à niveau du système. Néanmoins, même si le PGI a été configuré, il existe toujours des écarts entre ses procédures et les procédures opératoires de l'organisation. Les organisations ont donc trois options:

- a) Option 1: adopter un PGI sans le personnaliser («tel quel») et réorganiser leurs procédures opératoires en conséquence;
- b) Option 2: personnaliser le PGI pour l'adapter à leurs procédures opératoires;
- c) Option 3: adopter une approche mixte consistant à personnaliser le système de manière limitée.

41. Dans certains cas, les organisations adoptent une approche mixte et ne personnalisent le système que de manière limitée (voir tableau 1). Celles qui adoptent une telle approche peuvent, par exemple, adopter des procédures standard pour les activités non essentielles et des procédures spécifiques pour les activités essentielles. Chaque option présente des avantages et des inconvénients que les organisations devraient mettre soigneusement en balance lorsqu'elles définissent les modalités de la mise en place de leur PGI.

²¹ Le PGI de l'UNICEF, compatible avec les normes IPSAS et reposant sur des logiciels SAP, fonctionne dans plus de 134 pays et 390 bureaux.

²² Une solution de contournement est une solution temporaire permettant de contourner un problème reconnu dans un système.

²³ Source: Enquête Umoja.

Tableau 1

Avantages et inconvénients de chaque option, possibilités qu'elle présente et analyse des risques

Options	1. Adopter le PGI «tel quel»	2. Personnaliser complètement le PGI en fonction des procédures opératoires de l'organisation	3. Adopter une approche mixte consistant à ne procéder qu'à des personnalisations limitées du système
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • La mise en place, la maintenance et la mise à niveau du PGI sont plus faciles, moins onéreuses et plus rapides; • Rationalise les pratiques optimales normalisées dans la manière d'opérer de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilite l'acceptation du système par les utilisateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limite les coûts de personnalisation et rend le système plus facile à mettre à niveau qu'un système complètement personnalisé; • Permet d'adapter le système aux besoins essentiels de l'organisation; • La personnalisation par l'ajout de modules peut survivre à la mise à niveau, même s'il faut alors procéder à de nouveaux essais.
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> • Oblige à préparer et former davantage les utilisateurs du système; • Le système n'est pas adapté aux besoins spécifiques de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts de mise en place, de maintenance et de mise à niveau très élevés, et coûts d'essai du système plus élevés; • Coûts d'appui élevés et nécessité absolue pour l'organisation de disposer des compétences spécialisées nécessaires en interne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts de mise en place, de maintenance et de mise à niveau plus élevés que pour un PGI adopté «tel quel».
Possibilités	<ul style="list-style-type: none"> • Le PGI peut aisément être mis à niveau et tirer pleinement parti des innovations technologiques; • Le fournisseur du PGI est responsable de son bon fonctionnement si des problèmes se posent. 		<ul style="list-style-type: none"> • L'utilisation de systèmes tiers pour des processus très spécifiques (par exemple la gestion des aéronefs) peut apporter des fonctionnalités plus étendues pour les activités essentielles de l'organisation.
Risques	<ul style="list-style-type: none"> • Risque accru de résistance des utilisateurs au système s'ils n'ont pas été bien préparés et associés à la réorganisation des procédures opératoires; • Pour les petites organisations en particulier, risque de perte de productivité du personnel, le PGI pouvant rendre certaines procédures opératoires plus longues et complexes que celles qu'il remplace. 	<ul style="list-style-type: none"> • La personnalisation augmente les risques de dépassement des délais et du budget; • La personnalisation du code source du PGI risque d'empêcher les organisations de mettre leur système à niveau et de tirer parti des nouvelles fonctionnalités rendues possibles par l'évolution des technologies (voir les exemples de la Banque mondiale et du FMI dans l'encadré 2); 	<ul style="list-style-type: none"> • L'ajout de modules externes ou conçus en interne crée des risques de bogues; • L'utilisation de systèmes tiers ou de systèmes patrimoniaux accroît les risques d'inexactitudes du fait que les données de ces systèmes peuvent ne pas être incorporables dans le PGI en temps réel (par exemple elles peuvent n'être incorporables que de nuit). De plus, la saisie manuelle des données accroît les risques d'erreurs.

Options	1. Adopter le PGI «tel quel»	2. Personnaliser complètement le PGI en fonction des procédures opératoires de l'organisation	3. Adopter une approche mixte consistant à ne procéder qu'à des personnalisations limitées du système
Risques		<ul style="list-style-type: none"> • Les effets de la personnalisation du système ne sont pas prévisibles. Celle-ci risque de créer des bogues dont le vendeur ne sera pas responsable; • Il peut être difficile et coûteux de conserver dans l'organisation le personnel disposant des compétences spécialisées nécessaires; • Une personnalisation trop poussée du PGI risque de compromettre les avantages de l'adoption du système. 	

42. La plupart des organismes des Nations Unies étudiés qui ont mis en place un PGI ont fini par adopter une approche mixte, dans le cadre d'une double stratégie. Ils ont d'abord opté pour un PGI extrêmement personnalisé. Puis, lorsqu'il a fallu le mettre à niveau, ils ont réinstallé le système ou l'ont mis à niveau en le personnalisant moins pour éviter les coûts élevés de maintenance et de mise à niveau d'un système personnalisé et compte tenu de la connaissance du système déjà acquise par les utilisateurs.

43. L'expérience du FMI et de la Banque mondiale, résumée dans l'encadré 2, donne un bon exemple des risques associés à la personnalisation très poussée d'un PGI. Étant donné l'impact de la personnalisation sur le coût total de la possession et des fonctionnalités du système, les cadres dirigeants doivent évaluer avec soin la rentabilité de l'approche envisagée et des personnalisations proposées.

Encadré 2

L'expérience du FMI et de la Banque mondiale en matière d'utilisation de modules de PGI personnalisés

Le FMI et la Banque mondiale ont mis en place des versions extrêmement personnalisées du module ressources humaines PeopleSoft, car à l'époque ce logiciel ne comportait pas certaines fonctionnalités essentielles, et les cadres n'étaient pas prêts à modifier les procédures opératoires. Les systèmes ont été tellement personnalisés qu'il fut par la suite trop onéreux de supprimer les personnalisations et de mettre les modules à niveau.

La réinstallation des modules est la seule manière de les mettre à niveau pour y ajouter de nouvelles fonctionnalités. La Banque mondiale a donc commencé à réinstaller le module ressources humaines afin qu'il soit aussi «tel quel» que possible, en tenant compte de ses politiques, mandats et obligations juridiques. Instruite par l'expérience, elle a établi un bon plan de travail pour la réinstallation. Le nouveau module devrait être mis en place en 2013, et il sera personnalisé à 59 % au lieu de 80 %.

À ce stade, le FMI considère que ne pas mettre à niveau son PGI présente peu de risques, puisqu'il est à même d'assurer la maintenance de son code et peut continuer à le faire aussi longtemps qu'Oracle continuera à soutenir People Tools. Le FMI n'a donc pas encore réinstallé son module ressources humaines, bien qu'il ait l'intention de remédier au problème. En attendant, pour utiliser de nouvelles fonctionnalités, il utilise des modules software-as-a-service (SaaS) – c'est-à-dire des modules ressources humaines accessibles en self-service sur le Web – qui sont intégrés au module ressources humaines PeopleSoft.

44. Les Inspecteurs ont constaté que des personnalisations inutiles ont été effectuées sur les PGI parce que les cadres n'ont pas repensé les procédures opératoires. Ceci est principalement dû au fait que ceux-ci ne connaissaient pas les avantages des PGI, à la résistance au changement, à l'absence de structures de bonne gouvernance et d'une définition claire des pouvoirs et responsabilités, et à la difficulté et la complexité de la modification de certaines procédures opératoires.

45. Pour les Inspecteurs, **les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient, au stade de la conception, établir un plan exhaustif portant sur tous les aspects du projet, qui permette de réorganiser efficacement les procédures opératoires et de maintenir les personnalisations au minimum.**

c) Gouvernance du projet

46. Du point de vue de la gouvernance, 91 % des organisations étudiées ont créé un comité permanent expressément pour le PGI et 83 % ont nommé un directeur/administrateur à plein temps responsable du projet. Le PGI était géré par une entité institutionnelle distincte dans 57 % des organisations et intégré à d'autres initiatives dans 22 % des cas²⁴. Que le projet PGI soit intégré à d'autres initiatives institutionnelles ou considéré comme distinct, il doit être piloté par un dispositif de gouvernance clair, doté des pouvoirs de décision nécessaires, et les responsabilités de chaque intervenant doivent être clairement définies.

47. Comme la mise en place d'un PGI appelle un changement de culture dans l'organisation, elle nécessite des décisions multisectorielles de l'équipe de direction. Les projets PGI doivent donc être administrés au plus haut niveau des organisations et nécessitent un engagement, une détermination et un leadership très poussés des équipes de direction, dans tous les domaines concernés pendant toute la durée de l'exécution du projet.

48. À l'UIT par exemple, c'est le Secrétaire général qui a été à l'origine de toutes les décisions concernant la dernière mise à niveau du PGI de son organisation. À l'UNICEF et au PAM, le Directeur exécutif adjoint de chaque organisation a présidé le comité permanent pilotant le projet PGI afin que celui-ci soit mené à bien dans les temps et la limite des ressources allouées.

Encadré 3

Facteurs de succès de la gouvernance d'un projet PGI

Mettre en place un dispositif de gouvernance clair comprenant:

- ✓ *Un directeur doté de tous les pouvoirs nécessaires responsable du projet – par exemple le Directeur exécutif, le Directeur exécutif adjoint des opérations de l'organisation ou son équivalent – pour assurer que les décisions soient prises en temps voulu et effectivement tout au long du processus de mise en place;*
- ✓ *Un comité de pilotage de haut niveau ou son équivalent, présidé par un fonctionnaire de haut rang de l'organisation, composé de cadres supérieurs et d'utilisateurs de chaque unité opérationnelle;*
- ✓ *Des vérificateurs internes membres du comité de pilotage de haut niveau en tant qu'observateurs, qui fourniront des avis sur les contrôles internes, la gestion des risques et la gouvernance, selon que de besoin;*

²⁴ Source: Étude Umoja.

- ✓ *Un processus de prise de décisions clair dans le cadre duquel les attributions et responsabilités de chacun sont bien définies;*
- ✓ *Une chaîne hiérarchique et des voies de communication claires;*
- ✓ *Un personnel qualifié et dévoué.*

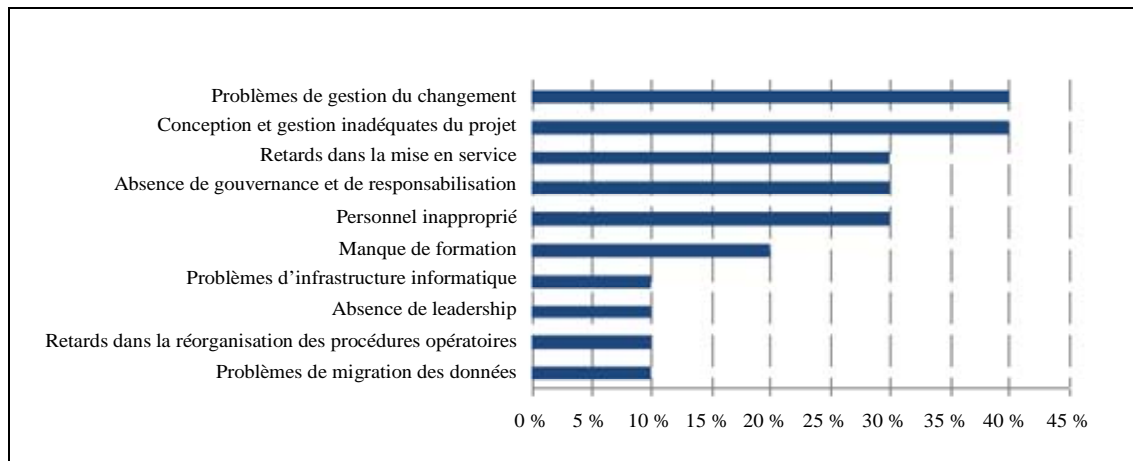
d) Gestion des risques

49. Une évaluation permanente des risques et des changements proposés devrait faire partie intégrante de la gestion et de la gouvernance du projet. Les risques devraient être évalués au niveau de l'administration du projet et communiqués au comité de pilotage de haut niveau ou à son équivalent tout au long du cycle de vie du PGI. Les coûts de l'atténuation des risques devraient aussi être bien définis et communiqués au comité de pilotage de haut niveau afin qu'il puisse prendre en temps voulu les décisions nécessaires pour atténuer les risques, le cas échéant. Les organes directeurs devraient être régulièrement informés lorsque les risques sont élevés et des décisions prises à cet égard, et devraient définir certaines des options les plus importantes en matière d'atténuation des risques.

50. Parmi les organisations étudiées, 95 %²⁵ ont indiqué qu'elles avaient procédé à la gestion des risques de leurs projets PGI. Selon elles, les principaux risques étaient les suivants: problèmes de gestion du changement, insuffisances dans la conception et la gestion du projet, retards, absence de gouvernance et de définition des responsabilités et effectifs inappropriés (voir fig. 2). **Toutefois, malgré ces risques reconnus, de nombreuses organisations ne sont pas dotées d'un dispositif permanent efficace d'évaluation et de gestion des risques encourus durant la phase de maintenance du PGI.**

Figure 2

Principaux facteurs de risque lors de la mise en place du PGI indiqués par les organisations²⁶



²⁵ Ibid.

²⁶ Ibid.

Encadré 4

Facteurs de succès de la gestion des risques

- ✓ *Un dispositif officiel de gestion des risques doit exister dès le début du projet.*
- ✓ *Les risques associés à la mise en place du PGI doivent être évalués, suivis et signalés en permanence au comité de pilotage de haut niveau, de même que les coûts associés à l'atténuation des risques.*
- ✓ *Doivent notamment être évalués les risques associés aux problèmes de gestion du changement, aux insuffisances de la planification et de la gestion du projet, à l'absence de gouvernance et de responsabilisation, au manque de personnel de projet qualifié, au manque de formation, aux problèmes techniques et à l'interdépendance du projet PGI avec les autres grands projets et initiatives de gestion tout au long de la durée de vie du projet.*
- ✓ *Les organes directeurs doivent aussi être informés en temps voulu des risques élevés et des mesures d'atténuation prises.*

e) Gestion du changement

51. La mise en place d'un PGI exige une gestion du changement soigneusement planifiée, une gestion des attentes et une stratégie de communication. L'absence d'adhésion des utilisateurs au PGI est l'une des principales raisons de l'échec de la mise en place. Les risques de résistance des utilisateurs varient selon la culture et la direction de l'organisation. De plus, ils sont aussi fonction de la stratégie de mise en place et de l'approche adoptées, les risques étant plus élevés lorsque le PGI est adopté sans personnalisation et mis en place selon l'approche «big bang». Ces risques devraient être soigneusement pris en compte lors de la définition des stratégies de gestion du changement et de communication pour le projet PGI.

52. Pour faciliter le changement, les utilisateurs doivent être étroitement associés à la mise en place du PGI. La plupart des organisations étudiées ont été confrontées, à divers degrés, à une résistance des utilisateurs qui était en partie due à l'insuffisance de la communication et au manque de formation des utilisateurs. Les cadres dirigeants doivent informer comme il convient les utilisateurs des améliorations attendues de la mise en place du PGI à tous les stades du projet, afin de gérer les attentes quant à ce que le système peut ou ne peut pas faire. Le PGI ne doit pas être considéré comme une panacée à tous les problèmes de longue date, mais comme un système intégré qui nécessitera l'adhésion de la haute direction et des fonctionnaires qui l'utiliseront quotidiennement. Étant donné l'importance de la gestion du changement, certaines organisations comme l'ONUDI ont confié la gestion quotidienne du projet, y compris toutes les activités de gestion du changement et de communication nécessaires au succès de l'adoption du PGI, au Bureau du changement et de la rénovation organisationnelle²⁷.

²⁷ Voir ONUDI, Soldes inutilisés des crédits ouverts: Programme pour le changement et la rénovation organisationnelle (IDB.38/9/Add.2), p. 4.

Encadré 5

Facteurs de succès pour la gestion du changement et la communication

Définir clairement une stratégie et un plan de gestion du changement, y compris une stratégie de communication, qui intègre le cas échéant les autres initiatives de transformation organisationnelle majeures et implique:

- ✓ *L'appui démontré du chef de secrétariat;*
- ✓ *Une définition des pouvoirs et responsabilités des hauts fonctionnaires chargés du projet dès le départ;*
- ✓ *La participation dès le départ des utilisateurs à la réorganisation des procédures opératoires;*
- ✓ *Une communication régulière des hauts responsables sur l'état d'avancement du projet PGI, les avantages, difficultés et risques qu'il présente et ce qu'il peut et ne peut pas faire, ce afin de gérer les attentes des utilisateurs;*
- ✓ *Une communication permanente et transparente du haut en bas et de la hiérarchie et vice-versa pour que tous les problèmes puissent être détectés, traités et réglés en temps voulu.*

f) **Personnel affecté au projet**

53. Lorsque l'on planifie la mise en place d'un PGI, il faut faire en sorte que l'équipe chargée du projet compte des effectifs suffisants en temps voulu. Il faut longtemps pour recruter des fonctionnaires dans le système des Nations Unies, et les risques et événements fortuits en matière d'effectifs doivent être pris en compte dans le plan du projet. En raison d'insuffisances dans la planification, le projet Umoja a été affecté par des retards dans le processus de recrutement de l'équipe²⁸. Durant l'examen, les Inspecteurs ont noté que trouver, attirer et conserver du personnel compétent en matière de PGI était l'un des problèmes majeurs pour les organisations. En fait, il n'y a pas actuellement de liste officielle de spécialistes des PGI. De plus, il est difficile pour les organisations de recruter de tels spécialistes comme consultants parce que la rémunération quotidienne proposée est beaucoup plus basse que celle qu'ils perçoivent normalement dans le secteur privé.

54. Plus les organisations personnalisent leur PGI, plus elles doivent s'appuyer sur du personnel interne spécialisé en la matière. Ceci peut poser problème, d'autant plus que les spécialistes des PGI peuvent être tentés de passer dans d'autres organisations mettant en place un PGI qui sont susceptibles de leur offrir des conditions plus avantageuses. C'est ainsi que le PAM a perdu certains de ses meilleurs spécialistes des progiciels SAP lorsqu'ils ont été recrutés pour le projet Umoja.

Encadré 6

Facteurs de succès s'agissant du personnel affecté au projet PGI

Définir un plan concernant le personnel affecté au projet dès le début de celui-ci; il s'agit notamment de:

- ✓ *Prévoir des effectifs pour toute la durée du projet;*
- ✓ *Recenser les compétences techniques qui seront indispensables;*

²⁸ Voir Organisation des Nations Unies, Premier rapport d'étape annuel du Comité des commissaires aux comptes sur la mise en place du progiciel de gestion intégré des Nations Unies (A/67/164), par. 47.

- ✓ *Trouver, attirer et recruter en temps voulu du personnel et des spécialistes dotés des compétences nécessaires;*
- ✓ *Définir des mesures d'incitation, des rémunérations et un système de primes permettant d'attirer et de conserver du personnel qualifié;*
- ✓ *Prévenir et prévoir une rotation rapide du personnel;*
- ✓ *Dispenser une formation appropriée à l'équipe du projet;*
- ✓ *Formaliser le transfert des connaissances.*

g) Formation des utilisateurs et assistance aux utilisateurs

55. Les Inspecteurs se sont rendu compte que les organisations ne formaient pas suffisamment leur personnel avant et après la mise en place d'un PGI. Une formation était généralement dispensée au moment de la mise en place du système mais, selon les utilisateurs, elle était souvent insuffisante et trop hâtive. Pour que la mise en place et l'utilisation d'un PGI soient couronnées de succès, il faut former les hauts responsables, en particulier ceux qui siègent au comité de pilotage de haut niveau, afin qu'ils comprennent bien les avantages des PGI, dispenser une formation technique avancée aux utilisateurs clefs (les «super-utilisateurs») et assurer la formation permanente des utilisateurs finals. L'UIT a recruté des consultants avant de commencer la mise en place de son PGI pour former l'équipe de projet et les cadres supérieurs membres du comité de pilotage de haut niveau du projet afin qu'ils connaissent bien les avantages du PGI et son fonctionnement. L'ONUDI a également dispensé une formation dédiée sur la gestion du changement et la remise à plat des procédures à ses cadres dirigeants avant le lancement du projet. Néanmoins, dans de nombreuses organisations, la formation a été insuffisante, ce qui a entraîné une certaine résistance au changement, notamment chez les cadres.

56. Un PGI a un impact sur la manière dont les activités sont exécutées. Comme les PGI impliquent des approbations électroniques, les cadres doivent utiliser le système beaucoup plus qu'auparavant. Or, lors des réunions des groupes de discussion, des utilisateurs ont signalé que de nombreux cadres et administrateurs étaient réticents à utiliser le système. Ils ne s'inscrivaient pas aux sessions de formation au PGI les concernant et s'y faisaient remplacer par des agents des services généraux. Or la résistance des cadres au changement cause des problèmes de responsabilité et de contrôle dans le système.

57. Les Inspecteurs ont constaté que de nombreuses organisations ne dispensaient pas une formation suffisante aux utilisateurs clefs et utilisateurs finals une fois le système mis en place. Elles utilisaient la «formation des formateurs» et offraient un apprentissage du système en ligne, qui souvent était conçu par les «super-utilisateurs» ayant participé à la mise en place du PGI. L'OMS a élaboré une stratégie de formation permanente et recensé plusieurs sujets à traiter lors de sessions de formation en face à face (voir encadré 7 ci-après), et des organisations comme l'UIT et la Banque mondiale utilisent un système de certification dans le cadre duquel les utilisateurs doivent obtenir un certificat avant de pouvoir utiliser le PGI.

Encadré 7

Éléments clés de la formation identifiés par l'OMS

- | | |
|---|---|
| ✓ <i>Présentation du PGI (portée et avantages)</i> | ✓ <i>Suivi du plan de travail et rapports</i> |
| ✓ <i>Éléments de navigation et kit d'assistance (UPK-User Productivity Kit)</i> | ✓ <i>Gestion du plan d'action en matière de ressources humaines</i> |
| ✓ <i>Gestion des dossiers et règles de vacance</i> | ✓ <i>Gestion des congés et des absences</i> |
| ✓ <i>IPSAS</i> | ✓ <i>Fonctionnalités en self-service</i> |
| ✓ <i>Immobilisations</i> | ✓ <i>Gestion des approvisionnements</i> |
| ✓ <i>Gestion du changement</i> | ✓ <i>Gestion des achats</i> |
| ✓ <i>Gestion des primes</i> | ✓ <i>Gestion des voyages</i> |
| ✓ <i>Gestion du programme de travail et des ressources humaines</i> | ✓ <i>Gestion des événements et réunions</i> |
| | ✓ <i>Rapports financiers</i> |
| | ✓ <i>Techniques d'apprentissage pour adultes</i> |

58. Toutefois, très souvent, les organisations n'avaient pas prévu de formation des utilisateurs une fois le système mis en place. Les «super-utilisateurs» ont dû assurer la formation de leurs collègues et leur fournir une assistance, et les utilisateurs ont été encouragés à utiliser les possibilités d'apprentissage en ligne, même si celles-ci n'étaient pas forcément à jour. Lorsque des utilisateurs clés sont partis, certains bureaux se sont trouvés dépourvus de «super-utilisateur». Lorsque des services ou bureaux hors siège estimaient avoir besoin d'une formation supplémentaire, ils devaient se procurer les ressources nécessaires pour organiser cette formation.

59. Les Inspecteurs ont constaté qu'une telle approche pose problème lorsque de nouveaux fonctionnaires entrent dans une organisation, en particulier dans les petits bureaux hors siège, où les fonctionnaires peuvent n'avoir pas le temps de former leurs collègues. De plus, le fait que certains utilisateurs se soient vu donner accès au système sans en connaître toutes les fonctionnalités a accru les risques d'erreurs lors de la saisie des données dans le système, ce qui peut affecter négativement de nombreuses procédures opératoires. Une mauvaise connaissance des fonctionnalités du système affecte également la productivité des utilisateurs. Dans de nombreux cas, l'absence de formation a entraîné une frustration chez ces derniers.

60. Pour résoudre ce problème, Umoja a une stratégie visant à dispenser une formation exhaustive durant le déploiement et après la mise en place. Elle consiste à former à Umoja des formateurs locaux experts en processus venant de centres de formation et de missions. Une fois formés, ces formateurs retournent dans leur centre ou mission d'origine et poursuivent un programme de formation permanente à Umoja une fois le progiciel mis en service.

61. En matière d'assistance, les problèmes qui ne peuvent être résolus par les «super-utilisateurs» sont généralement traités à un autre niveau. Certaines organisations, par exemple la FAO, le HCR et l'OMS, ont délocalisé leurs services d'appui en les confiant à des centres internationaux de services. De nombreux utilisateurs interrogés ont néanmoins souligné que ces centres prennent beaucoup de temps pour régler leurs problèmes, et que dans certains cas ils ne reçoivent jamais de réponse, si ce n'est un accusé de réception.

62. Certaines organisations, comme le PNUD, communiquent les solutions trouvées aux problèmes communs et les modifications apportées au PGI grâce aux nombreuses compétences dont elles disposent en interne et à leurs réseaux de pratiques spécialisées. Cependant, dans certaines organisations, les utilisateurs interrogés ne connaissaient pas l'existence de ces solutions et modifications. De plus, les utilisateurs hors siège font état d'un déficit de communication quant aux modifications apportées au système par le siège.

Encadré 8

Facteurs de succès de la formation au PGI

Définir un programme de formation dès le départ, fondé sur une analyse des besoins, en veillant à ce que:

- ✓ *Les hauts fonctionnaires, y compris les membres du comité de pilotage de haut niveau, soient suffisamment formés avant que la mise en place du système ne commence;*
- ✓ *Les fonctionnaires et cadres actuels et futurs reçoivent une formation suffisante en ce qui concerne les avantages du PGI et la manière de l'utiliser avant de pouvoir saisir des données dans le système;*
- ✓ *Le matériel d'apprentissage en ligne demeure à jour;*
- ✓ *Les utilisateurs hors siège reçoivent une formation dans la langue voulue;*
- ✓ *Un appui suffisant soit fourni en temps voulu aux utilisateurs;*
- ✓ *Les utilisateurs soient informés en temps voulu des modifications apportées au système;*
- ✓ *Des kiosques, forums et blogs permettant aux utilisateurs de s'informer mutuellement de leurs problèmes et de trouver des solutions soient disponibles pendant toute la durée du projet.*

63. La mise en œuvre de la recommandation suivante devrait améliorer l'efficacité de la mise en place du PGI.

Recommandation 1

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient veiller à ce que les fonctionnaires reçoivent une formation répondant à leurs besoins spécifiques tout au long du cycle de vie du système et que des ressources suffisantes soient en permanence allouées à cette formation.

h) Hébergement et infrastructure du PGI

64. Dans les organisations étudiées, 50 % des PGI étaient hébergés au Centre de calcul international (CCI), 33 % en interne et 17 % par des sociétés privées²⁹. Selon une étude stratégique du CCI effectuée par McKinsey and Company³⁰, les partenaires du CCI pensent que les prix des services d'hébergement de celui-ci sont comparables ou un peu plus élevés que ceux pratiqués par les tiers ou que le coût de ces services en interne. Les fonctionnaires du Centre font valoir que si davantage d'organisations utilisaient les services de celui-ci, les coûts d'hébergement par organisation diminueraient.

²⁹ Source: Questionnaire du CCI.

³⁰ McKinsey and Company, «Strategic assessment of ICC: Final report», 9 mai 2011, p. 17.

65. Héberger un PGI est généralement une opération très complexe, et il faut prendre de nombreux facteurs en considération pour décider où le système va être hébergé. Tous ces facteurs ne sont pas également importants pour toutes les organisations, et il n'y a donc pas de solution d'hébergement standard. Certains facteurs clefs doivent néanmoins être toujours pris en compte, y compris la nature et la sécurité des données, les coûts et les aspects opérationnels.

66. Les PGI concernent principalement des données unifiées au sein d'une organisation. Le point de savoir si les données du PGI sont de telle nature qu'elles puissent être hébergées à l'extérieur du système des Nations Unies est une question qu'il convient d'examiner avec soin. Les coûts d'hébergement à prendre en considération comprennent les redevances au titre des licences³¹, et ceux relatifs à la planification et à l'hébergement de l'infrastructure informatique et à l'administration de l'application. Les institutions envisageant de faire héberger leur PGI à l'extérieur doivent analyser attentivement ce qui est compris dans le service et ce qui est facturé séparément. La disponibilité, la performance et la flexibilité, sur lesquelles les aspects opérationnels influent considérablement, doivent aussi être prises en compte. Il est souhaitable de maintenir les utilisateurs à proximité des administrateurs du système et de disposer de services d'hébergement vingt-quatre heures sur vingt-quatre.

67. En principe, un PGI peut être mis en place «en local» – c'est-à-dire que le logiciel est installé sur des serveurs se trouvant dans un centre de données appartenant à l'organisation – comme l'ont fait jusqu'ici les organismes des Nations Unies, ou sous la forme de «logiciel en tant que service» (SaaS), aussi appelé «logiciel à la demande», l'utilisateur accédant au logiciel par Internet (informatique en nuage). L'utilisation de logiciels en nuage peut être vue comme problématique par certains organismes des Nations Unies pour des raisons de sécurité et de confidentialité des données. On trouvera à l'annexe IV un tableau des dépenses moyennes récurrentes d'hébergement du PGI encourues par les organisations étudiées. Réduire ces dépenses nécessite de faire des économies d'échelle. **Les organismes des Nations Unies devraient donc envisager des solutions d'hébergement en commun pour tirer profit des économies d'échelle.**

68. Pour bien fonctionner, la connexion d'un PGI à Internet doit être bonne, même si avec l'évolution technologique, les versions futures des PGI devraient permettre aux utilisateurs de travailler hors connexion. Les organisations prévoyant de mettre un PGI en place hors siège doivent d'abord s'assurer que les bureaux hors siège où il doit être utilisé disposent d'une bonne connexion Internet. Dans certains bureaux de pays, les organisations pourront devoir prendre des mesures d'optimisation du réseau ou installer une liaison par satellite avant de pouvoir mettre leur PGI en place.

69. Par exemple, lorsqu'il a commencé à mettre son PGI en place, le PAM a installé une liaison par satellite dans chaque bureau de pays afin que les utilisateurs puissent se connecter au système si la connexion fournie localement ne fonctionnait pas. La bande passante était différente selon la taille du bureau et le nombre d'utilisateurs devant se connecter simultanément. Le PAM a donc défini trois bandes passantes différentes selon le nombre d'utilisateurs. L'UNICEF a utilisé une approche très scientifique, en simulant l'utilisation future (toutes applications fonctionnant simultanément), en mesurant tous les sites mondiaux en vue de détecter des problèmes touchant la qualité du dernier kilomètre, en remplaçant les fournisseurs d'accès peu fiables par des liaisons par satellite, en augmentant sélectivement la bande passante et en combinant toutes les interventions avec une optimisation tant du matériel que des logiciels. Pour les Inspecteurs,

³¹ Les organisations peuvent acheter les logiciels elles-mêmes ou les obtenir directement auprès de leurs hébergeurs, dont certains peuvent accorder d'importantes ristournes.

les organisations devraient veiller à ce qu'une connectivité et infrastructure Internet stables soient disponibles dans tous les lieux où le système doit être utilisé. Les risques associés à une mauvaise connexion Internet dans les bureaux hors siège devraient être soigneusement évalués, gérés et atténués.

i) Conversion des données et intégration des systèmes

70. La mise en place d'un PGI implique le nettoyage, la migration et l'archivage des données. Elle peut aussi comprendre des activités d'enrichissement des données, en particulier lorsque le PGI est mis en place «tel quel», les données que nécessite le système pouvant être plus exhaustives que celles saisies dans les systèmes précédents. De plus, dans de nombreuses organisations étudiées, la mise en place du PGI a aussi nécessité l'intégration de celui-ci à des systèmes existants et/ou des systèmes tiers, car le PGI peut ne pas prendre en charge toutes les procédures opératoires. Par exemple, la mise en place d'Umoja-Démarrage nécessitera une intégration avec de nombreux systèmes existants dans tous les lieux d'affectation, intégration qui n'a pas encore été planifiée ni financée.

Encadré 9

Facteurs de succès de la conversion des données et de l'intégration des systèmes

- ✓ *Il convient d'évaluer les ressources et le temps nécessaires pour le nettoyage, la migration et l'archivage des données et pour l'intégration des systèmes, ainsi que l'impact de ces opérations sur la productivité des différents services;*
- ✓ *Les dépenses relatives à la conversion des données et à l'intégration des systèmes doivent être bien planifiées et budgétisées; et*
- ✓ *Des normes et des processus de validation doivent être établis et une formation dispensée afin que les données soient saisies correctement et de manière cohérente dans la base de données du PGI.*

j) Mises à niveau du PGI

71. Les fournisseurs de PGI commercialisent une nouvelle version du logiciel tous les quatre ou cinq ans, poussant ainsi les organisations à mettre leur PGI à niveau. Ces fournisseurs offrent une assistance complète pendant environ cinq ans à compter de la date de commercialisation du logiciel. La phase d'assistance prolongée donne deux à trois ans de plus aux organisations pour planifier et mettre en œuvre une mise à niveau de leur PGI. Il est risqué de ne pas mettre le système à niveau une fois cette dernière phase achevée, car les fournisseurs ne sont alors plus responsables des bogues éventuels ou de l'incompatibilité du système avec d'anciennes ou de nouvelles versions de logiciels commercialisés par des tiers. Les organisations doivent donc mettre leur logiciel à niveau au moins une fois tous les sept ans. Par exemple, le HCR prévoit une mise à niveau de son module ressources humaines à compter de 2013, qui sera assurée sans le bénéfice de l'assistance du fournisseur de licence.

Encadré 10

Avantages et possibilités offerts par les mises à niveau du PGI

- ✓ *Permettre aux organisations de continuer de bénéficier des services d'assistance complets qu'elles paient dans le cadre de leurs dépenses annuelles de maintenance du logiciel;*
- ✓ *Atténuer les risques associés à l'utilisation d'un logiciel sans le bénéfice d'une assistance de son fournisseur;*
- ✓ *Donner aux organisations l'accès à de nouvelles fonctionnalités du logiciel, et remédier aux bogues;*

- ✓ Permettre aux organisations de supprimer certaines personnalisations lorsque de nouvelles fonctionnalités ont été ajoutées au logiciel en réponse à la demande des utilisateurs;
- ✓ Donner aux organisations la possibilité d'améliorer leurs procédures opératoires et de s'adapter aux besoins en évolution; et
- ✓ Appuyer l'adoption des nouvelles solutions technologiques et versions des logiciels.

Encadré 11		
Offres des sociétés Oracle ³² et SAP ³³ en matière d'assistance/de maintenance		
Type	Caractéristiques	Terme approximatif
Oracle		
Assistance «Premier support»	Fournit une assistance complète, y compris les nouvelles versions, les correctifs, l'assistance technique, l'accès à la base de données, les retouches, les alertes de sécurité et la certification pour utilisation du logiciel avec la plupart des produits et versions Oracle et tiers, existants ou nouveaux.	5 ans à compter de la commercialisation de la version
Assistance prolongée	Comprend la plupart des services susmentionnés mais non la certification pour utilisation avec la plupart des nouveaux produits ou versions tiers.	3 ans après la fin du premier support
Assistance de soutien	Ne comprend pas les retouches ou correctifs, ni la certification pour utilisation avec les produits et versions Oracle ou tiers, existants ou nouveaux.	Indéfinie
SAP		
Maintenance complète	Comprend une assistance complète y compris les nouvelles versions, les correctifs, l'appui technique, l'accès à la base de données, les retouches, les alertes de sécurité et la certification pour utilisation avec la plupart des produits et versions tiers, existants ou nouveaux.	5 ans à compter de la commercialisation de la version
Maintenance prolongée	Généralement comparable à l'assistance complète, avec certaines restrictions. Cette assistance est optionnelle et nécessite un contrat distinct.	2 ou 3 ans après la fin de la maintenance complète
Maintenance client	Ne comprend pas les modules d'assistance, les modifications juridiques ni la résolution des problèmes propres au client. Mises à niveau techniques limitées. Ne comprend pas les accords de services et ne garantit pas la résolution des problèmes dus à des logiciels tiers qui ne bénéficient plus d'une assistance du vendeur.	Indéfinie

72. Dans certains cas, les organisations peuvent décider de ne pas procéder à une mise à niveau complète parce que d'autres initiatives majeures de réforme sont déjà en cours dans l'organisation. Dans de tels cas, elles peuvent choisir de ne procéder qu'à une mise à niveau technique afin de bénéficier de l'ensemble des services d'assistance technique des fournisseurs et faire migrer les systèmes sur la plate-forme technologique la plus récente tout en conservant les mêmes procédures opératoires. Cette approche risque toutefois d'entraîner des dépenses supplémentaires puisque la mise à niveau technique d'un système personnalisé oblige à procéder à nouveau aux personnalisations. Ces organisations devront toutefois procéder à une mise à niveau complète du système après la mise à niveau technique afin d'utiliser les fonctionnalités nouvelles ou améliorées du PGI et de tirer parti de toutes les possibilités du système.

³² Voir politiques d'assistance technique d'Oracle, 15 août 2012, à l'adresse: <http://www.oracle.com/us/support/library/057419.pdf>.

³³ Voir Licensing SAP products – a guide for buyers (Produits SAP – guide de l'acheteur), à l'adresse: <http://www.sap.com/asset/index.epx?id=68939f62-732f-4d6b-b1d0-fe30ebe89387>.

73. Parce qu'elle est engagée dans un processus de réforme majeur, qui doit être mis en œuvre en 2013, et que l'assistance prolongée dont elle bénéficie prendra fin la même année, l'OMS a décidé de procéder à une mise à niveau technique de son PGI pour atténuer les risques associés à un progiciel ne bénéficiant pas de l'assistance du vendeur ainsi qu'à ceux découlant de la mise en œuvre simultanée de plusieurs projets de transformation majeurs. Elle a décidé que des projets distincts concernant la transformation et la simplification du système seront exécutés après la mise à niveau technique pour répondre à ses besoins de réforme, de normalisation et d'améliorations. **De l'avis des Inspecteurs, l'OMS devrait profiter de la mise à niveau technique de son PGI pour rationaliser ses procédures opératoires afin de bénéficier d'un PGI mature et de procédures opératoires et fonctionnalités système améliorées, réduisant ainsi le nombre des personnalisations nécessaires et les dépenses y afférentes.**

k) Audit

74. Soixante-treize pour cent des organisations étudiées ont indiqué que l'audit de leur projet PGI était effectué en externe et 68 % en interne³⁴. Pour les Inspecteurs, les organes de contrôle interne et externe ont un rôle important à jouer à tous les stades du cycle de vie d'un PGI s'agissant d'examiner et de commenter les contrôles internes du projet, la gouvernance et la gestion des risques, et de recommander des solutions aux problèmes détectés.

75. Une des observations récurrentes faites en matière de contrôles internes était que la gestion des profils utilisateur, la séparation des tâches et les contrôles des paiements étaient importants pour atténuer les risques associés au PGI. En fait, si les profils utilisateur et les autorisations ne sont pas bien gérés, les utilisateurs peuvent être en mesure de mener à bien des procédures complètes, par exemple passer des commandes et approuver des paiements, sans l'aval de leurs supérieurs, ce qui crée des risques de fraude.

76. La sécurité des données et la question de la reprise d'activités après interruption constituaient aussi des problèmes pour les vérificateurs internes interrogés, car normalement le PGI contient toutes les données électroniques de l'organisation.

III. Utilisation et impact

A. Utilisation des PGI

77. Les Inspecteurs ont observé que dans la plupart des organismes les PGI avaient d'abord été mis en place pour faciliter la gestion des ressources humaines et financières. Comme on peut le voir dans l'annexe II, il existe des points communs et des différences dans la façon dont les organismes utilisent leurs capacités en matière de PGI. Le module ressources humaines a généralement été personnalisé pour l'adapter aux statuts et règlements du personnel des organismes du système des Nations Unies. Néanmoins, dans de nombreux organismes le personnel des services des ressources humaines s'est plaint de ce que le progiciel ne respectait pas fidèlement les procédures suivies dans ce domaine, ce qui occasionnait un surcroît de travail pour les utilisateurs obligés de rechercher des solutions manuelles.

78. Les PGI étaient également utilisés aux fins de la gestion des programmes et des projets, notamment par les organismes qui dépendent en grande partie des ressources extrabudgétaires, afin de répondre aux exigences des donateurs, qui souhaitaient des rapports plus complets et davantage de transparence. La mise en place des PGI dans ce

³⁴ Source: Étude Umoja.

domaine était également plus difficile, en raison de l'absence de modalités clairement définies. Certaines organisations utilisaient de manière satisfaisante un module de gestion de programme ou de projet qui permettait de procéder systématiquement à la gestion de projet axée sur les résultats et à la gestion des risques. Le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat) négocie actuellement l'achat d'un logiciel de gestion de projet en nuage – PAS – en attendant le déploiement d'Umoja-Extension qu'il viendra compléter. Étant donné que ces ressources proviennent entièrement de contributions extrabudgétaires, il a décidé d'étudier comment le système PAS pourrait l'aider à répondre aux besoins des donateurs qui demandent des rapports financiers et de projet plus détaillés.

79. En raison du manque d'harmonisation, les organismes avaient également des difficultés à mettre en place les modules achats, gestion de l'offre et logistique des PGI. Ils avaient tendance à personnaliser ces modules ou avaient recours à des systèmes tiers ou patrimoniaux dans la gestion de ces procédures opératoires. Jusqu'ici, tous les processus logistiques du PAM s'appuient sur un système patrimonial qui est couplé au PGI. Le PAM conçoit actuellement son module logistique PGI pour parvenir à une meilleure intégration des systèmes et gagner en efficacité. Les pilotes du nouveau module ont déjà été utilisés au Libéria et en Sierra Leone.

80. Les Inspecteurs ont observé que la plupart des organismes qui mettaient en place des PGI n'utilisaient pas le module d'établissement de rapports et que ceux qui l'utilisaient doivent encore améliorer la lisibilité des rapports. Les rapports peuvent être générés de deux façons au moyen du PGI: soit directement à partir du système en utilisant le module d'établissement de rapports, soit à partir d'entrepôts de données, qui peuvent renfermer des données provenant du PGI et de multiples systèmes de veille économique ou d'établissement de rapports. Toutefois, la plupart des organismes ne disposent pas encore de telles solutions ou procèdent seulement à leur mise en place.

81. Le problème de création de rapports auquel sont confrontées les organisations tient en partie au fait que les organes directeurs, les donateurs et les hauts responsables ont des besoins différents et variables en la matière, de sorte qu'elles sont amenées à consacrer plus de temps et de ressources à l'établissement de rapports personnalisés. **Les organisations devraient veiller à ce que la fonction d'établissement de rapports reste flexible et qu'elle permette d'établir des rapports qui répondent aux besoins d'information de l'ensemble des parties prenantes, au lieu d'essayer d'établir des rapports personnalisés qui répondent à des besoins spécifiques.**

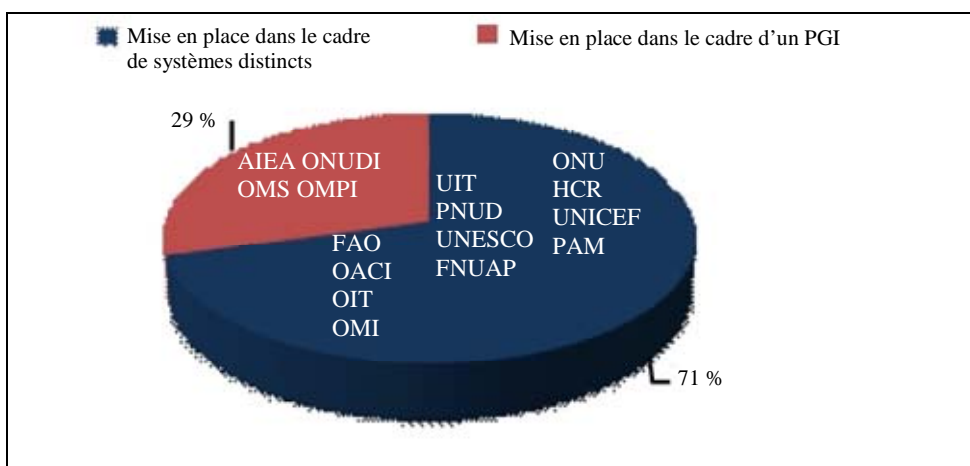
82. Il serait également possible de répondre aux besoins d'information des États membres, des donateurs et des administrateurs en mettant à leur disposition des tableaux de bord en ligne³⁵, qui leur donneraient en temps réel accès à l'information. L'ONUDI a conçu des outils d'établissement de rapports/tableaux de bord en ligne intégrés au PGI, en coopération étroite avec ses États membres et les donateurs. Ces outils, qui permettent aussi d'établir des rapports sur les résultats et la gestion des risques, seront mis en place pour les partenaires de l'ONUDI début 2013, une fois que tous les modules PGI auront été déployés. Le PNUD dispose d'un tableau de bord en ligne qui est un outil d'aide à la décision pour l'encadrement. Le principal inconvénient de cet outil est que les données provenant des systèmes patrimoniaux ou des systèmes tiers couplés au PGI peuvent ne pas avoir été actualisées en temps réel. Par conséquent, lorsque les partenaires d'une organisation ont la possibilité d'avoir accès à un tableau de bord en ligne, ils devraient être mis en garde contre les limitations potentielles des données fournies par le système. Ils devraient aussi être bien informés de la meilleure manière d'interroger efficacement le système.

³⁵ Un tableau de bord est une interface qui fournit à l'utilisateur des informations sous une forme graphique qui facilite leur interprétation, pour une prise de décisions rapide et éclairée.

83. Comme on peut le voir sur la figure 3, la plupart des organisations disposant de PGI qui ont mis en place la gestion/budgétisation axée sur les résultats, la gestion globale des risques et/ou la gestion des résultats ne l'ont pas fait dans le cadre d'un PGI, bien que ce type de système puisse appuyer ces processus. Les organisations ont préféré utiliser un système plus adapté à leurs besoins plutôt que de réorganiser leurs procédures opérationnelles. Du moins pendant la phase de mise en œuvre initiale des PGI, les organisations ont eu tendance à sous-utiliser les fonctionnalités du système. De l'avis des Inspecteurs, **il serait plus rentable pour les organisations d'utiliser toutes les fonctionnalités offertes par les systèmes PGI.**

Figure 3

Organisations qui ont mis en place la gestion/budgétisation axée sur les résultats, la gestion globale des risques et/ou la gestion des performances dans le cadre d'un PGI ou de systèmes distincts³⁶



Note:

* Organisations qui n'ont mis en place ni la gestion/budgétisation axée sur les résultats, ni la gestion globale des risques, ni la gestion des performances dans le cadre d'un PGI.

** Organisations qui ont mis en place au moins une des trois initiatives dans le cadre d'un PGI.

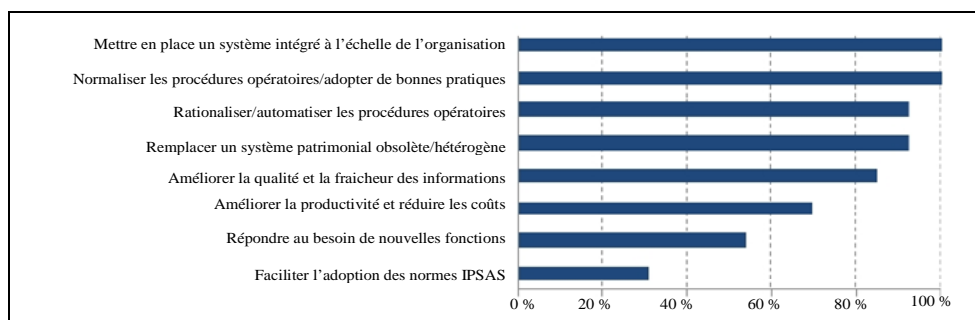
B. Efficacité

a) Avantages attendus des PGI

84. La figure 4 donne un aperçu des avantages attendus de la mise en place de PGI d'après les participants à l'enquête conjointe CABIO/SAP-SIG, notamment la mise en place d'un système intégré à l'échelle de l'organisation ainsi que l'adoption de procédures opérationnelles normalisées et rationalisées.

³⁶ Source: Questionnaires du CCI.

Figure 4
Avantages attendus des PGI par les organismes des Nations Unies



b) Suivi et bilan des réalisations obtenues grâce aux PGI

85. Les Inspecteurs ont constaté que, parmi les organismes du système des Nations Unies étudiés, la plupart définissent les produits et les résultats attendus des PGI dans leurs études de faisabilité en vue de la mise en place d'un PGI, mais que peu d'entre eux ont essayé de mesurer quantitativement les avantages que leur procurent leurs PGI. La FAO et le PAM³⁷ ont évalué les avantages de leurs PGI, mais la plupart des organisations ne disposaient pas des données de référence et des indicateurs institutionnels quantitatifs nécessaires à cet effet.

86. En ce qui concerne le Secrétariat de l'ONU, le CCQAB dans les divers rapports qu'il a établis au fil des ans sur le projet PGI a «souligné à maintes reprises qu'il importait d'établir un plan de travail détaillé qui indiquerait les grandes étapes, les produits attendus et les coûts, de consigner les données de référence relatives aux principaux paramètres au moment de l'approbation du projet et de décrire par écrit les changements à mesure que le projet progresse (voir A/64/7/Add.9, par. 72). Parmi les principaux paramètres qu'il convient de décrire figurent les buts et objectifs du projet, la portée géographique et fonctionnelle, les grandes étapes et les principales réalisations attendues, les avantages escomptés, les risques, les hypothèses et les contraintes, les éléments qui n'entrent pas dans le cadre du projet, les effectifs nécessaires, les prévisions de dépenses et les modes de financement, ainsi que les dispositifs de gouvernance et de gestion». Dans son rapport le plus récent (novembre 2012), le Comité réaffirme ces besoins, soulignant qu'il «reste convaincu que l'Assemblée générale devrait disposer de renseignements détaillés sur le plan de travail et de données de référence qui permettent d'évaluer les progrès accomplis. Il demande à nouveau que le plan de travail et les données de référence soient décrits dans le prochain rapport d'étape»³⁸.

87. Dans leur évaluation des avantages qualitatifs, la plupart des organisations ont indiqué que les avantages attendus de la mise en place des PGI avaient été obtenus, du moins en partie³⁹. L'un des avantages attendus des PGI qui étaient examinés était la réduction des dépenses de personnel. L'OMI a mesuré les avantages tangibles obtenus en termes de réduction des dépenses de personnel temporaire et permanent, ainsi que les économies réalisées sur les heures supplémentaires, indiquant que la réduction des dépenses

³⁷ Le PAM a conclu que les avantages quantifiables de son PGI étaient notamment: «i) des gains d'efficacité, susceptibles de produire des économies ou d'éviter des coûts; et ii) des gains de productivité, permettant de réaliser des activités à plus forte valeur ajoutée avec le même effectif». Il a estimé à 11,55 millions de dollars É.-U. le montant annuel récurrent de la réduction des coûts ou des coûts évités grâce aux PGI.

³⁸ Progiciel de gestion intégré: Rapport du Comité consultatif pour les consultations administratives et budgétaires (A/67/565), par. 40.

³⁹ Source: Questionnaires du CCI.

pour le personnel permanent devait s'étaler sur une période de douze mois environ. Cette réduction serait donc réalisée, dans les mois à venir, dans le cadre du processus en cours de redéploiement des ressources de l'administration destinées à appuyer les activités de première ligne⁴⁰. Toutefois, les Inspecteurs ont observé que la plupart des organisations ne mesuraient pas les économies réalisées ou les coûts évités grâce aux PGI.

88. De plus, les Inspecteurs ont constaté que, si la plupart des organisations demandaient l'avis des utilisateurs pendant les phases de conception et de mise en place d'un PGI par l'intermédiaire des représentants des unités concernées, aucun mécanisme de retour d'informations n'avait été prévu pour la phase suivant la mise en place. La plupart des utilisateurs sur le terrain ne faisaient pas remonter au siège les problèmes auxquels ils étaient confrontés. Les moyens utilisés par les organisations pour identifier les problèmes rencontrés par les utilisateurs étaient les enquêtes de satisfaction, les forums en ligne, les groupes de discussion, l'analyse des problèmes fréquemment soumis aux services d'assistance, le temps consacré à la solution des problèmes, les enseignements dégagés et la diffusion de bonnes pratiques. Cependant, d'après les utilisateurs sur le terrain qui ont participé aux groupes de discussion du CCI, les problèmes communs recensés et signalés au siège par le personnel d'appui n'étaient pas résolus. **Les organisations devraient veiller à ce que les avis des utilisateurs soient pris en compte tout au long du cycle de vie du PGI, afin de pouvoir déterminer l'impact négatif et les risques des systèmes et à y remédier de manière efficace et rapide.**

89. Les PGI demandent des investissements importants tout au long de leur cycle de vie. Les États membres réalisent ces investissements dans l'attente de gains d'efficacité et d'efficacité dans le fonctionnement des organisations. Toute défaillance importante au stade de l'exécution dans le projet risque naturellement de compromettre les avantages attendus/objectifs à atteindre et l'articulation générale des fonctions. Par conséquent, **les projets de PGI représentent pour les organismes des investissements stratégiques, qui exigent des mécanismes de suivi étroit et de rapports fréquents qui rendent compte du coût total de la possession des PGI, de la progression de leur mise en place et de la réalisation des avantages attendus.**

90. **Le suivi devrait s'exercer au niveau des hauts responsables comme à celui des organes délibérants/directeurs. Les hauts responsables devraient débattre fréquemment des plans des projets, de leur avancement et des problèmes rencontrés de manière à s'approprier les problématiques et à intervenir sans délai pour prévenir les risques. Étant donné que les organes délibérants/directeurs sont des acteurs clés, il ne faut pas sous-estimer le rôle qu'ils ont à jouer dans le contrôle. Un contrôle étroit par les organes directeurs serait une reconnaissance de l'importance du projet, renforcerait la discipline et la motivation de la part de l'encadrement et faciliterait la prise de décisions rapide par les organes directeurs pour assurer le succès du projet. Pour que ce suivi et ce contrôle puissent être exercés plus facilement, des rapports internes (destinés aux cadres dirigeants) et externes (destinés à l'organe directeur) devraient être soumis périodiquement.**

⁴⁰ Voir OMI, Change Management Programme: Note by the Secretary-General (C 93/7/Add.1), par. 3.

91. La mise en œuvre des recommandations ci-après devrait renforcer l'efficacité des projets de mise en place de PGI:

Recommandation 2

Les organes délibérants/directeurs des organismes du système des Nations Unies devraient suivre et contrôler en permanence l'avancement du projet PGI qui les concerne, notamment la mise en place du système, la politique de maintenance et de croissance, la rentabilité et la réalisation des objectifs généraux qui ont été fixés.

Recommandation 3

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient établir des mécanismes de suivi et de rapport périodiques pour les projets de mise en place de PGI tout au long de leur cycle de vie.

C. Impact et valeur ajoutée

a) Des procédures opératoires rationalisées et intégrées

92. Les PGI permettent de rationaliser, de normaliser et de mieux intégrer les procédures opératoires. Ils peuvent faciliter les réformes des organismes, par exemple en matière d'externalisation et de décentralisation, en permettant au personnel d'exécuter des tâches similaires dans tous les lieux d'affectation où la fonction PGI a été mise en œuvre. Ainsi, le HCR a transféré son projet de PGI, ses principaux services administratifs et son service d'assistance mondiale dans un centre de services mondial situé dans un lieu d'affectation à moindre coût. De la même manière, la FAO et l'OMS ont créé des centres externalisés à Budapest et Kuala Lumpur, respectivement. Toutefois, la décision de l'OMS de lancer simultanément son PGI et son centre de services mondial a eu des répercussions négatives sur les deux initiatives, car les utilisateurs du PGI ont perdu la proximité de leur soutien technique, tandis que le personnel nouvellement recruté au centre de services mondial a dû se former aux procédures administratives de l'organisation.

93. Les organisations doivent veiller à ce que les tâches soient correctement réparties dans le système, ce qui est souvent difficile à réaliser dans les petits bureaux situés dans des lieux reculés en raison de leurs effectifs réduits. Compte tenu de la difficulté du déploiement de systèmes complexes sur le terrain, de nombreuses organisations ont limité les procédures opératoires qui pouvaient être exécutées hors siège et ont assuré la gestion des procédures complexes à partir de leur siège, de leurs bureaux régionaux ou de leur centre de services mondial. La stratégie globale d'appui aux missions du DAM prévoit le regroupement de nombreuses fonctions d'appui administratif dans les centres régionaux, comme à Entebbe (Ouganda). En revanche, la centralisation des procédures propres à un bureau extérieur donné pourrait entraîner davantage de pertes de temps pour le personnel sur le terrain qu'une approche plus décentralisée.

94. Rappelant le rapport du CCI sur la délocalisation⁴¹, les Inspecteurs voudraient rappeler que les organismes devraient évaluer les coûts et les avantages de toutes les formules possibles pour la fourniture de services, en fonction de leur mission et de

⁴¹ Voir CCI, La délocalisation au sein des organismes des Nations Unies: Les centres de services délocalisés (JIU/REP/2009/6), recommandation 1.

leur stratégie. Cette analyse devrait prendre en compte les coûts, les avantages et les risques de la mise en place de modules PGI complexes dans les bureaux extérieurs, en prenant en considération les autres initiatives majeures de transformation des procédures opératoires déjà engagées.

b) Amélioration de la gestion de l'information et des rapports

95. Les PGI permettent de regrouper les données dans une base de données unique, grâce à quoi les utilisateurs peuvent agréger et extraire plus facilement des données à jour. Ce sont des outils de gestion qui peuvent contribuer à améliorer les rapports, la prévision et la prise de décisions. Par exemple, l'application des normes IPSAS aux PGI facilite la création de rapports financiers.

96. Toutefois, lors des réunions des groupes de discussion, les Inspecteurs ont constaté que plusieurs organismes avaient encore des difficultés avec les rapports, ce qui contraignait les utilisateurs à télécharger des données brutes et à créer les rapports manuellement. L'un des principaux problèmes qu'ils rencontraient tenait au fait que les données dans le système étaient inexactes ou incomplètes, ce qui faussait les résultats des requêtes et les rapports. Dans un organisme, les utilisateurs ont indiqué que comme les résultats des requêtes soumises par le biais du système sur les contributions des donateurs étaient inexacts, ils utilisaient Excel parallèlement au PGI pour suivre les contributions.

97. Plusieurs facteurs pouvaient expliquer ces inexactitudes des données, notamment: que les données disponibles dans le système étaient incomplètes et ne donnaient pas de vue d'ensemble; que les données avaient été saisies de façon incorrecte dans le système, principalement en raison d'un manque de formation; et qu'il existait des problèmes au niveau de l'intégration des systèmes, ce qui soulevait des problèmes pour l'apurement des données.

98. En outre, plusieurs organismes soulignaient que des utilisateurs ne savaient pas comment créer des rapports dans le système. Ils généraient et regroupaient manuellement des rapports établis à des dates différentes, ce qui constituait une source d'inexactitudes. De même, certains rapports manquaient de légendes facilitant leur compréhension et en raison de leur degré excessif de personnalisation, certains systèmes ne permettaient pas d'utiliser les fonctions d'établissement de rapports du PGI.

c) Gains d'efficience

99. La plupart des organismes étudiés ont indiqué dans les questionnaires que le PGI rendait leur organisation plus efficiente. Les PGI permettent un accès rapide aux données sur les recettes, le budget et les dépenses, ce qui se traduit par une meilleure gestion des ressources financières et humaines, de même que par un renforcement des contrôles financiers. Par exemple, au PAM, le PGI permettait aux cadres d'accéder plus rapidement aux données relatives aux stocks et donc d'améliorer la gestion de ses approvisionnements au niveau mondial⁴². L'utilisation de procédures électroniques peut aussi faciliter l'exécution des procédures opératoires. Toutefois, pour des gains d'efficience durables, il faut souvent redéfinir les fonctions et les responsabilités au sein de l'organisation, en fonction des procédures opératoires repensées.

100. En permettant de fusionner toutes les procédures opératoires au sein d'un même système intégré, les PGI contribuent à éviter les coûts de maintenance des systèmes patrimoniaux, pour autant que ces derniers soient mis hors service au moment où le PGI est mis en place. De plus, en centralisant et en normalisant les données, les PGI rendent inutiles les multiples saisies de données et facilitent la collecte d'informations, ce qui permet au

⁴² Voir PAM, Analyse de la valeur du système WINGS II (WFP/EB.A/2011/6-F/1), p. 7.

personnel de consacrer davantage de temps à des activités à plus forte valeur ajoutée. Cependant, dans bien des cas, le manque d'exploitabilité et d'accessibilité du système pesait sur la productivité du personnel.

101. Dans tous les organismes étudiés, les utilisateurs ont indiqué que le progiciel n'était pas convivial. La navigation n'est pas intuitive et elle exige des utilisateurs beaucoup de formation et de pratique. Les PGI sont également lourds à manier, car les utilisateurs ont beaucoup de mal à repérer et corriger les erreurs. Le plus souvent, ils doivent reprendre toute la procédure pour pouvoir apporter une correction.

102. Certains organismes ont personnalisé leur PGI afin de simplifier la navigation et de rendre le progiciel plus intuitif. Le principal domaine pour lequel les utilisateurs ont demandé des adaptations pour simplifier leur travail concernait les ressources humaines, en raison d'un décalage entre les procédures opératoires du PGI et les règles et procédures de l'organisme dans ce domaine. Toutefois, la plupart des utilisateurs du PGI indiquaient que ces adaptations allongeaient en fait la chaîne de tâches à exécuter et rendaient le système encore plus lourd à utiliser. Nombre d'utilisateurs estimaient donc que les organismes devaient tirer parti des mises à niveau pour repenser et améliorer les procédures opératoires ainsi que l'exploitabilité du système. Investir des ressources dans l'amélioration de la navigation du système améliorerait la productivité du personnel.

103. Les utilisateurs de plusieurs organismes, que ce soit au siège ou dans des bureaux extérieurs, ont également déclaré que leur PGI était très lent et donc immobilisait beaucoup de leur temps. Dans certains cas, lorsque le progiciel se bloquait, les utilisateurs devaient reprendre au début la procédure sur laquelle ils travaillaient. Les problèmes de performance peuvent avoir plusieurs causes, entre autres des problèmes de connexion à Internet, la personnalisation poussée du progiciel, des problèmes d'infrastructure et/ou liés au poste de travail informatique. Étant donné que la performance du système se mesure en son point le plus faible, les problèmes doivent être identifiés. De l'avis des Inspecteurs, **les organismes qui ont mis en place un PGI devraient veiller à ce que l'exploitabilité et l'accessibilité du système soient renforcées de manière à améliorer la productivité du personnel, en saisissant l'occasion de la prochaine mise à niveau du progiciel pour remédier à ces problèmes.**

d) Des contrôles internes intégrés

104. Les PGI permettent de créer des contrôles internes intégrés, notamment des contrôles d'inscription au budget et de la disponibilité de fonds suffisants, ainsi que de gérer les autorisations des utilisateurs en fonction de leurs tâches et de leur profil, ce qui allège le travail administratif nécessaire pour lancer une procédure opératoire. Par contre, il se peut que cela prive en partie les organisations de la flexibilité dont elles disposeraient normalement dans leurs procédures traditionnelles. Ainsi, dans un PGI les utilisateurs pourraient ne pas avoir la possibilité de lancer un projet ou d'entreprendre le recrutement d'une personne si aucun budget n'est prévu dans le système pour cette activité.

105. En intégrant toutes les procédures opératoires d'une organisation, le PGI permet de donner une définition plus claire des fonctions et des chaînes hiérarchiques et il améliore la responsabilisation et la transparence d'une organisation. Il accroît également la transparence en enregistrant le nom de l'utilisateur qui a ajouté des données dans le système, ainsi que l'historique des modifications apportées aux procédures. Toutefois, le système nécessite une validation électronique par les administrateurs de même qu'une bonne définition des tâches des utilisateurs et de la séparation des fonctions dans le système, ce qui ne semblait pas toujours être le cas dans plusieurs organismes. Le PGI doit également intégrer les procédures opératoires essentielles. Par exemple, étant donné que le module ressources humaines ne sera pas déployé pendant la phase de mise en place d'Umoja-Démarrage, les chaînes hiérarchiques ne seront pas définies dans le système au moment de sa mise en place.

106. Pendant les réunions des groupes de discussion, les Inspecteurs ont constaté que dans plusieurs organisations les cadres exigeaient des procédures d'approbation sur papier en parallèle avec les procédures électroniques déjà dans le système et qu'ils déléguaient leur pouvoir d'approbation électronique ou donnaient leur mot de passe à des assistants administratifs. Beaucoup de choses pouvaient donc être approuvées dans les PGI sans avoir été vues par les cadres, qui n'assumaient pas la responsabilité des approbations introduites dans le système.

107. Très souvent, les contrôles étaient également insuffisants. Au fur et à mesure que les utilisateurs se familiarisaient avec le PGI, certains d'entre eux découvraient des failles, ce qui augmentait les risques potentiels de fraude. Dans une organisation, les utilisateurs dans différents lieux d'affectation pouvaient modifier le nom des acheteurs et des fournisseurs dans les ordres d'achat alors que les paiements avaient déjà été effectués. Dans trois autres organisations, une procédure de ressources humaines pouvait être exécutée par la même personne de sa création jusqu'au paiement, sans faire l'objet du moindre contrôle.

IV. Cohérence et viabilité

A. Cohérence et collaboration

a) Harmonisation et efficience

Encadré 12

Initiatives de collaboration en cours à l'échelle du système

- ✓ *Le Comité de haut niveau sur la gestion du CCS, qui est composé des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies, travaille depuis 2009 à l'élaboration d'un plan d'action en vue de l'harmonisation des pratiques commerciales.*
- ✓ *Le réseau TIC du CCS rassemble les responsables des TIC au sein des organismes du système des Nations Unies et il a mené des études sur l'harmonisation des PGI.*
- ✓ *Le SAP-SIG et le CABIO rassemblent le personnel informatique des organismes qui utilisent SAP et Oracle, respectivement, ils comptent des représentants commerciaux des vendeurs et ils permettent aux organismes d'échanger leurs connaissances et de débattre de leurs exigences communes.*
- ✓ *Le Comité de gestion du CIC, qui est composé des chefs de secrétariat des organismes partenaires du CIC, s'est penché sur le rôle de ce dernier s'agissant de la négociation des licences avec les fournisseurs de PGI. Le Comité de gestion comprend la plupart des organismes membres du CCS. Les organismes non membres peuvent également participer aux réunions du Comité en qualité d'observateurs.*

108. Les Inspecteurs ont constaté que malgré l'absence de stratégie cohérente au sein du système des Nations Unies concernant la mise en place de PGI, ces progiciels ont dans une certaine mesure conduit à une harmonisation des procédures opératoires dans l'ensemble du système, car progressivement les organisations ont tendance à repenser leurs procédures et à les aligner sur les bonnes pratiques intégrées dans les PGI.

109. De plus, le PNUD utilise le même PGI que l'UNOPS, le FNUAP, ONU-Femmes, l'Université des Nations Unies (UNU) et le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), et l'OMS utilise le même PGI que le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA). Il en a également résulté une certaine harmonisation des

procédures opératoires dans l'ensemble des organisations utilisant le même système, même si certaines ont procédé à des adaptations de leurs progiciels pour répondre à leurs besoins spécifiques.

110. L'UNICEF pilote les efforts menés dans le cadre du SAP-SIG pour travailler en contact étroit avec la société SAP et le PAM en vue d'améliorer le progiciel SAP de base et développer un progiciel commun aux Nations Unies qui respecte les normes IPSAS, en s'inspirant d'une solution de paie à l'intention des organismes à but non lucratif. Malgré les investissements considérables que la plupart des organisations ont déjà réalisés dans les PGI, l'un des principaux obstacles à une meilleure cohérence dans ces systèmes est que les organisations ont des statuts et règlements, systèmes comptables et pratiques en matière de rapports différents. Ainsi, pour un système de paie commun, il faudrait harmoniser les statuts et règlements du personnel, les droits et les prestations dans l'ensemble du système. De nombreux organismes ont souligné que l'harmonisation des procédures incombe à la direction des organismes et non au personnel des services informatiques et que le réseau TIC du CCS n'était donc pas l'enceinte appropriée pour procéder à cette harmonisation.

111. Dans la préparation du présent rapport, l'expérience de Procter and Gamble dans le secteur privé a apporté des éclairages utiles sur les possibilités d'harmonisation entre plusieurs PGI.

Encadré 13

L'expérience de Procter and Gamble dans l'harmonisation des procédures opératoires

Procter and Gamble se compose d'une multiplicité d'entités juridiques réparties à travers le monde. Jusqu'au milieu des années 1990, Procter and Gamble était constitué d'un siège mondial dont dépendait un grand nombre de marques et d'unités industrielles de petite taille pour l'essentiel indépendantes, éparpillées dans les différentes régions, et chaque pays utilisait son propre système. En 1999, une entreprise a été lancée pour restructurer l'ensemble du groupe autour de trois types d'organisations: les Global Business Units chargées du développement des marques; les Market Development Organizations chargées de promouvoir la connaissance des marchés locaux et s'occupant principalement des ventes et du marketing dans chaque région; ainsi qu'une unité des Global Business Services assurant des fonctions d'appui aux Global Business Units et aux Market Development Organizations, dans des domaines tels que les technologies de l'information, les achats et la comptabilité.

À l'occasion de la création des Global Business Services, Procter and Gamble a délocalisé des services financiers et des services de gestion des ressources humaines au Costa Rica, aux Philippines et au Royaume-Uni, ce qui a conduit à l'uniformisation de ses procédures internes⁴³. Grâce à ses centres de services partagés, l'entreprise est parvenue à mettre en place une plateforme commune de gestion financière en trois ans. Bien que les configurations des systèmes aient été très variées, seul un petit nombre de personnalisations ont été effectuées. Toutefois, certains processus, comme les ventes et la distribution, qui avaient un caractère plus général, ont nécessité des modules supplémentaires afin de répondre à certains besoins spécifiques.

⁴³ Depuis 2003, de nombreux services d'appui sont désormais externalisés vers des sociétés tierces spécialisées dans la fourniture de ces services, comme Hewlett Packard pour l'infrastructure informatique, les applications et les comptes fournisseurs.

Aujourd'hui, tous les processus⁴⁴ sont traités à l'intérieur du PGI. Au total, il a fallu, de la fin des années 1990 jusqu'à la fin de 2011, procéder à une restructuration complète de l'entreprise pour que Procter and Gamble harmonise l'ensemble de ses procédures opératoires et dispose à l'échelle mondiale d'un seul PGI regroupant tous ses processus de base. En fusionnant ses procédures opératoires, le groupe a pu réaliser des économies tout en dégagant des gains financiers, stratégiques et opérationnels.

112. Les Inspecteurs se sont rendu compte que progressivement, les organismes réorganiseront leurs procédures opératoires et les aligneront mieux sur les bonnes pratiques intégrées dans les PGI. De plus, grâce à l'évolution des technologies, des systèmes différents peuvent désormais être intégrés en vue de développer le partage des données entre les organisations. Si la plupart des organisations étudiées ont fait état de progrès limités dans ce domaine, elles ont néanmoins identifié certaines possibilités d'intégration des systèmes, notamment pour la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies (CCPPNU) et la réconciliation des paiements au PNUD. L'UIT a récemment mis à niveau son progiciel afin de pouvoir créer une interface avec la CCPPNU; l'ONUDI a accepté d'être parmi les premiers organismes à adopter l'interface utilisée par la CCPPNU; le HCR a développé une interface entièrement automatisée entre le module ressources humaines de son PGI et la CCPPNU. Plusieurs organisations envisagent actuellement de faire de même.

113. Du fait de son importante présence sur le terrain, le PNUD fournit des services à d'autres organisations intervenant au niveau des pays, comme le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA), l'OIT et l'OMT. Les transactions sont saisies dans le PGI du PNUD et le service chargé de l'appui aux pays au siège envoie alors des rapports à chaque organisation utilisant les services du PNUD. Les organismes doivent alors procéder à la réconciliation de ces transactions. De l'avis des Inspecteurs, **les organisations utilisant les services du PNUD sur le terrain qui disposent déjà d'un PGI devraient réaliser une analyse coûts-avantages de l'intégration/interfaçage de leur progiciel avec le PGI du PNUD, afin de pouvoir disposer de données plus complètes, à jour et exactes recueillies sur le terrain pour les intégrer à leur système.**

114. Comme les exemples du PNUD, de l'OMS et de Procter and Gamble l'ont démontré, différentes organisations peuvent utiliser des PGI communs, ce qui non seulement se traduirait par une meilleure efficacité, mais accélérerait aussi l'harmonisation des procédures opératoires et faciliterait la réalisation du principe «unis dans l'action», autrement dit de l'objectif d'une «unité d'action des Nations Unies». Par conséquent, les Inspecteurs sont d'avis que, **comme le CCQAB l'a suggéré, les organismes des Nations Unies devraient rechercher les possibilités de convergence vers l'adoption de solutions PGI communes et renforcer l'interopérabilité des systèmes existants. À long terme, les technologies et la maturité acquise dans l'utilisation des PGI faciliteraient l'utilisation d'un progiciel commun à l'échelle du système. Les organismes qui n'ont pas encore mis en place de PGI devraient envisager la possibilité d'utiliser un PGI existant plutôt que de déployer un système entièrement nouveau.**

b) Collaboration dans l'appui aux PGI

115. Le PAM a mis sur pied le projet «Transcent» dans le but d'aider les organismes qui utilisent au cas par cas le progiciel SAP à procéder à la réorganisation de leurs procédures et à mettre en place un PGI qui respecte les normes IPSAS. Il a déjà signé des mémorandums d'accord avec l'UNRWA et l'OTICEN. Le projet porte principalement sur

⁴⁴ Finances, comptabilité, ressources humaines, chaîne d'approvisionnement, ventes et distribution.

la fourniture d'un appui du personnel informatique au PAM, avec si nécessaire le détachement de représentants des services clients. Un cadre de coopération a également été défini avec le Secrétariat de l'ONU, ce qui a permis à des spécialistes de la logistique du PAM de se consacrer pendant un mois à Umoja en mars 2012.

116. Le projet grève les ressources de l'organisation et, de l'avis du département des ressources humaines du PAM, il aurait été préférable d'en faire une unité commune dont les coûts auraient été partagés entre les organisations. De plus, il n'existe pas actuellement de projet similaire qui aide les organisations utilisant Oracle. Transcent devrait travailler en coopération étroite avec le CIC, de manière à développer ses activités d'appui aux applications PGI. **À moyen terme, les services fournis par Transcent devraient être élargis de manière à inclure Oracle et s'inscrire dans un cadre de collaboration interinstitutions plus durable.**

117. Les Inspecteurs ont noté que le Comité de haut niveau sur la gestion du CCS s'est efforcé d'harmoniser les pratiques opérationnelles dans le système des Nations Unies, pour toutes les grandes fonctions de gestion des organisations, notamment ressources humaines, achats, TIC, financement et budget. **De l'avis des Inspecteurs, le Secrétaire général, en sa qualité de Président du CCS, devrait s'attacher à faire partager l'expérience acquise, les bonnes pratiques et les enseignements dégagés en matière de PGI, examiner les plans de projets et stimuler l'action du Comité de haut niveau sur la gestion visant à améliorer et harmoniser les pratiques opérationnelles, en vue d'améliorer les déploiements de PGI et de renforcer la cohérence et d'encourager des collaborations efficaces dans l'utilisation des PGI dans l'ensemble du système des Nations Unies.**

c) **Négociations avec les fournisseurs de PGI**

118. Le marché des PGI est un marché sur lequel les fournisseurs ont un pouvoir de négociation disproportionné par rapport aux clients. Dès lors qu'une organisation a commencé à mettre en place un progiciel de gestion intégré, il lui est très difficile de changer de fournisseur, en raison de la somme des investissements déjà réalisés, notamment en termes de formation. Le secteur public représente certes un marché important pour les fournisseurs de PGI, mais ces derniers sont peu susceptibles de personnaliser les progiciels pour les organismes du système des Nations Unies, en particulier si elles n'ont pas défini d'exigences communes. Celles-ci devraient donc se concerter davantage afin de définir des exigences communes et de négocier avec les fournisseurs de PGI, de telle sorte que, lorsque cela est possible, les PGI standard répondent à ces exigences.

119. Négocier avec les fournisseurs de PGI est une tâche complexe, qui exige des connaissances et des compétences particulières. S'agissant des licences, chaque organisation paye un prix différent pour la même licence de progiciel. Certains organismes peuvent bénéficier d'une remise de 80 %, alors que d'autres n'ayant mis en place que tout récemment un PGI n'auront que 30 % de remise. Pour augmenter leurs recettes, les fournisseurs de PGI ont tendance à chercher à «diviser pour régner», en arguant du fait que puisque chaque organisme a un modèle de fonctionnement différent, son traitement doit être différent. Les fournisseurs ne négocieront avec une entité que si les institutions des Nations Unies parlent d'une seule voix.

120. Le projet Transcent du PAM vise à aider les organisations à négocier avec la société SAP, en collaboration avec le CIC. En outre, plusieurs participants à la réunion conjointe du CABIO et du SAP-SIG ont émis l'idée que le CIC pourrait aider les organismes à négocier les prix des contrats avec les fournisseurs de PGI. Le CIC a présenté un rapport sur ce sujet afin de stimuler le débat sur la question de savoir s'il faut s'orienter dans cette

voie⁴⁵. Dans ce rapport, le CIC demandait à son Comité de gestion des éclaircissements sur la manière de procéder et présentait trois possibilités:

- a) Option 1: Le CIC pourrait ne pas intervenir, autrement dit chaque organisation mène ses propres négociations;
- b) Option 2: Le CIC pourrait proposer de négocier les contrats et d'en assurer la gestion comme un service à ses clients;
- c) Option 3: Le CIC pourrait faire partie d'un système imposé de passation des marchés pour les organismes des Nations Unies – ceux-ci établiraient une liste de fournisseurs avec lesquels ils conviendraient de ne négocier les contrats que collectivement. Le CIC pourrait prendre l'initiative de négocier avec un ou plusieurs fournisseurs si tel était le souhait de ses clients.

121. D'après le CIC, les options 2 et 3 nécessiteraient la création d'une nouvelle unité qui devrait être dirigée par un administrateur de la classe D-1, une part importante des coûts devant être récupérée auprès des partenaires dans le cadre des projets, en tablant sur le fait qu'un fonctionnaire de ce grade rapporterait plus qu'il ne coûterait grâce aux économies qu'il ferait réaliser et aux avantages qu'il obtiendrait en négociant des conditions favorables. Les membres du Comité de gestion ont jugé intéressante l'idée que le CIC fournisse un tel service. Ils lui ont demandé de poursuivre ses travaux sur la question afin de présenter à la prochaine réunion un projet qui pourrait déboucher sur la création d'un service. Le groupe a également noté que le Président du Réseau achats travaillait à l'OIT, dont les représentants proposaient de faciliter les premiers contacts si cela était nécessaire.

122. Il est important de noter que les informations sur les accords à long terme devraient être échangées via le Marché mondial des Nations Unies, qui ne propose pas les marchés concernant les PGI, à l'exception de quelques marchés portant sur des services de consultant. Les marchés relatifs aux PGI ne sont pas inclus dans le Marché mondial des Nations Unies.

123. De l'avis des Inspecteurs, **le Comité de haut niveau sur la gestion du CCS devrait créer une équipe spéciale qui serait chargée d'étudier les possibilités de collaboration à l'échelle du système en matière de PGI et de renforcer la position des organismes du système des Nations Unies dans leurs relations avec les fournisseurs de PGI.**

B. Viabilité

124. Les technologies évoluent constamment et de nouvelles versions de progiciels de gestion intégrés sont commercialisées tous les quatre ou cinq ans. Les organisations ont la possibilité d'améliorer leur PGI et d'adopter de nouvelles fonctionnalités qui répondent aux nouveaux besoins qui se font jour à chaque mise à niveau de leur PGI. Les versions les plus récentes des PGI sont également compatibles avec la plupart des nouveaux produits tiers, ce qui permet aux organisations de tirer un meilleur parti de leur PGI pour utiliser de nouvelles technologies et déployer de nouvelles applications plus facilement. La capacité des organisations à mettre à niveau leur PGI dépend du degré de personnalisation de leur système. Plus le système a été déployé «tel quel», plus sa mise à niveau est aisée et meilleur marché.

⁴⁵ Voir le document ICC MC89/4.2 portant sur la négociation des contrats et la gestion qui a été présenté à la quatre-vingt-neuvième session du Comité de gestion du CIC en avril 2012.

125. Parmi les évolutions récentes dans le secteur des PGI, on citera le développement des modules SaaS dans le nuage, de logiciels médiateurs⁴⁶ qui permettent l'intégration des systèmes, de fonctions améliorées de veille économique et analytiques ainsi que d'applications mobiles pour PGI. Le FMI a mis en place des versions mobiles pour certains modules, notamment pour les demandes d'approbation de congés, les notes de frais et les outils de gestion des voyages. La Banque mondiale se propose de développer l'utilisation des applications mobiles pour les transactions.

126. Les fournisseurs de PGI développent actuellement leurs services informatiques en nuage, qui sont déjà largement utilisés dans le secteur privé, en particulier par les petites et moyennes entreprises. De plus, en se basant sur une enquête réalisée auprès de partenaires du CIC, McKinsey and Company a constaté qu'il existe une forte demande de services informatiques en nuage et a conclu que le CIC devrait saisir une occasion aussi exceptionnelle et fournir aux organismes des Nations Unies des services privés dans le nuage⁴⁷. Les outils informatiques dans le nuage offrent des solutions faciles à déployer, pour un coût moindre que les services proposés «en local». Ils réduisent les coûts d'hébergement et permettent aux utilisateurs de ne payer que ce dont ils ont besoin. Ils offrent des solutions souples et modulables qui peuvent s'adapter rapidement à l'expansion de l'activité⁴⁸. Toutefois, les solutions d'hébergement par des tiers, notamment les solutions publiques dans le nuage⁴⁹, peuvent poser des problèmes de confidentialité à certaines organisations pour les données sensibles.

127. Le concept de SaaS ne semble pas avoir atteint un degré de maturité suffisant pour fournir toutes les fonctionnalités dont les grandes organisations ont besoin. Il est généralement plus adapté pour les petites organisations ayant des besoins et des ressources limités, bien qu'il puisse être utilisé pour compléter les fonctionnalités d'un PGI, comme celui du FMI, en gardant à l'esprit que les modules SaaS sont en général difficiles à intégrer.

128. Le Réseau TIC du CCS étudie l'informatique en nuage sous l'angle technique, mais le système des Nations Unies doit adopter une politique globale, couvrant notamment les aspects juridiques, à l'égard de ce concept. Alors que certaines organisations comme le FMI considèrent que les solutions publiques dans le nuage sont assimilables à n'importe quelle solution d'hébergement par un tiers, d'autres, comme la Banque mondiale, s'inquiètent des problèmes de sécurité et de confidentialité des données que posent les solutions commerciales dans le nuage. Étant donné que certaines entités des Nations Unies telles que ONU-Habitat envisagent déjà d'adopter des solutions publiques dans le nuage, le système des Nations Unies ne devrait pas laisser passer cette occasion de définir une approche commune à cet égard.

129. Les facteurs communs qui déterminent l'évolution des PGI sont généralement les suivants: l'évolution des logiciels de gestion intégrés, la fourniture de fonctionnalités améliorées pour répondre aux besoins changeants des entreprises et la réduction des coûts.

⁴⁶ «Un logiciel médiateur permet aux composants d'une application de communiquer au moyen de messages standardisés, ce qui simplifie le couplage entre systèmes. De ce fait, l'intégration d'applications hétérogènes peut se faire de façon plus souple et commode; en effet, il est possible, avec un logiciel médiateur, d'intégrer des applications qui s'exécutent non seulement à l'intérieur mais aussi à l'extérieur du périmètre d'une entreprise.». Voir McKinsey and Company, «A second wind for ERP», *McKinsey Quarterly* (mai 2000).

⁴⁷ Voir McKinsey and Company, «Strategic assessment of UNICC: Final report», 9 mai 2011, p. 17.

⁴⁸ Pour de plus amples informations, voir sur: www.sap.com/solutions/technology/cloud/overview/index.epx et www.oracle.com/us/solutions/cloud/overview/index.html.

⁴⁹ En général, les solutions publiques dans le nuage proposées par un fournisseur de services sont mises à la disposition du grand public via Internet. À l'inverse, un service informatique privé dans le nuage est géré pour le compte d'une seule et même organisation.

La plupart des organismes étudiés n'ont pas adopté de plan pour assurer la viabilité des PGI. Beaucoup ont cependant constaté que les stratégies en matière de PGI sont imbriquées et qu'elles devaient être alignées sur les stratégies en matière de TIC. Rappelant la recommandation 7 figurant dans le rapport du CCI sur la gouvernance des TIC, selon laquelle «les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient s'assurer que la stratégie informatique de l'institution est étroitement alignée sur ses plans stratégiques à moyen et à long terme – ou tout document équivalent – de façon que les TIC sous-tendent et appuient ses besoins opérationnels et son mandat»⁵⁰, les Inspecteurs insistent sur le fait que les stratégies en matière de PGI devraient être étroitement alignées sur la stratégie à moyen et à long terme des organismes. **Pour assurer la maintenance et la mise à niveau dans de bonnes conditions de leurs PGI, les organismes devraient élaborer des plans visant à assurer la viabilité de ces derniers et garantissant qu'ils sont étroitement alignés sur leur plan stratégique à moyen et à long terme et peuvent être adaptés en fonction de l'évolution des besoins des activités et de la technologie.**

130. La mise en œuvre de la recommandation ci-après contribuerait à accroître l'efficacité:

Recommandation 4

Le Secrétaire général, en sa qualité de Président du CCS, devrait charger le Comité de haut niveau sur la gestion du CCS d'élaborer une politique commune des organismes des Nations Unies concernant les solutions informatiques en nuage, avant la fin de 2014.

⁵⁰ Voir CCI, La gouvernance des technologies de l'information et des communications (TIC) dans les organismes du système des Nations Unies (JIU/REP/2011/9).

Annexe I

Résumé des parties de précédents rapports du CCI traitant des progiciels de gestion intégrés

Un système de paie commun pour les organismes des Nations Unies (JIU/REP/2005/4)

Les Inspecteurs ont noté que la plupart des organismes du système des Nations Unies ont développé leurs propres systèmes informatiques de gestion, fondés sur des solutions hétérogènes, qu'il s'agisse de systèmes «maison» ou des produits commerciaux de divers vendeurs (SAP, PeopleSoft et Oracle). De plus, ces systèmes en étaient à des stades différents de développement du point de vue informatique, certains ayant été déployés récemment, alors que d'autres étaient plus anciens et devaient être remplacés. Notant que les investissements consacrés aux systèmes informatiques de gestion dans les seuls organismes des Nations Unies avaient dépassé 1 milliard de dollars des États-Unis au cours des dix dernières années, et compte tenu des ressources considérables requises en continu pour assurer le fonctionnement, la maintenance et le soutien de ces systèmes, les Inspecteurs ont insisté sur la nécessité d'accélérer la mise en œuvre de la stratégie informatique à l'échelle du système élaborée par l'Équipe spéciale des TIC et approuvée par le Comité de haut niveau sur la gestion, en particulier la mise en place d'applications logicielles communes.

Les Inspecteurs ont recommandé la mise au point d'un système de paie commun, en tant que première étape de l'établissement d'un système commun de planification des ressources pour l'ensemble du système des Nations Unies. Ils ont dénombré quelque 17 systèmes de traitement des états de paie différents qui étaient utilisés dans l'ensemble du système des Nations Unies, et qui avaient été conçus dans le cadre du système informatique de gestion de chaque organisme. Les systèmes de chaque organisation avaient évolué indépendamment les uns des autres au fil des ans et de manière non coordonnée, chaque organisme interprétant à sa façon les règles et les dispositions communes, ce qui a contribué à l'établissement d'ensembles de prescriptions complexes qui, pris collectivement, compliquent inutilement l'administration et la modernisation de la paie.

Les Inspecteurs ont proposé une démarche progressive pour la mise en place d'un système de paie commun, qui débiterait par la réduction du nombre de systèmes de paie, la désignation d'organismes «chefs de file» pour chacun des groupes de vendeurs ainsi que pour d'autres systèmes (SIG) et le recours à des services communs, par exemple le Centre international de calcul des Nations Unies (CIC), qui pourraient offrir aux organismes clients des services de traitement de la paie sur la base d'une rémunération à l'acte ou d'autres conditions financières. Cette proposition a été considérée comme viable du point de vue technique et il a été estimé qu'elle permettrait d'économiser en tout plus de 100 millions de dollars en dix ans. Les Inspecteurs ont noté en outre que des activités avaient déjà été entreprises à cet égard dans le cadre du réseau TIC du Comité de haut niveau sur la gestion du CCS, et que certaines organisations avaient indiqué qu'elles étaient intéressées par un tel système commun de traitement de la paie. Ils ont recommandé de créer un solide mécanisme interinstitutions de gouvernance qui aurait pour tâche de coordonner et de superviser la mise au point et l'application du système de paie commun, soulignant l'importance cruciale d'un encadrement solide pour que le projet soit couronné de succès.

La gouvernance des technologies de l'information et des communications (TIC) dans les organismes du système des Nations Unies (JIU/REP/2011/9)

Les Inspecteurs ont mené une analyse comparée des différents dispositifs, pratiques et processus en matière de gouvernance des TIC dans les organismes du système des Nations Unies, en vue de recenser les meilleures pratiques et les enseignements tirés et de promouvoir ainsi une gouvernance efficace dans ce domaine. Leurs principales constatations et conclusions sont que, pour être efficace, un cadre de gouvernance des TIC doit inclure les éléments suivants: a) un comité de pilotage des TIC performant bénéficiant d'un encadrement solide par la direction; b) un directeur de l'informatique – ou son homologue – de rang élevé, doté d'attributions globales; c) une stratégie globale répondant aux besoins et priorités opérationnels de l'organisme d) un mécanisme bien structuré pour suivre la mise en œuvre de la stratégie TIC; et e) des efforts soutenus pour surveiller les coûts afférents aux TIC et conduire des évaluations des principaux investissements après mise en œuvre, de façon à faciliter la prise de décisions stratégique, à améliorer le rapport coût-efficacité et à accroître la responsabilisation et la transparence.

Les Inspecteurs ont recommandé que les stratégies TIC globales soient présentées aux organes délibérants pour qu'ils en soient informés et les soutiennent et que le Secrétaire général, en sa qualité de Président du CCS, rationalise le réseau TIC du CCS en recensant et en ciblant les problèmes communs et en fournissant des orientations précises au réseau, de manière à améliorer la coopération et la coordination entre les organismes du système des Nations Unies.

Examen des services d'hébergement des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les organisations du système des Nations Unies (JIU/REP/2008/5)

Le rapport présentait une étude comparée des principaux services d'hébergement des TIC utilisés par les organismes du système des Nations Unies, et identifiait les meilleures pratiques qui permettent de réduire les coûts et d'améliorer la gestion de l'infrastructure des TIC et de leurs opérations. Les principaux motifs avancés par les organismes du système des Nations Unies souhaitant externaliser les services d'hébergement étaient les suivants: une meilleure efficacité par rapport au coût; une plus grande souplesse dans la gestion des ressources; le manque de compétences internes dans le domaine considéré; la difficulté à créer de nouveaux postes; une infrastructure de réseau renforcée; et une qualité de service plus fiable. À l'inverse, les raisons citées par les organismes les incitant à ne pas utiliser des services d'hébergement externes étaient entre autres: une souplesse moindre dans la gestion des ressources, en cas d'hébergement externe; une moins bonne rentabilité; une difficulté à budgétiser les dépenses afférentes au service externe, des prestations inefficaces; une qualité de service peu fiable; et, sur le plan juridique, la crainte de perdre le statut d'extraterritorialité, ce qui risquait d'entraîner une perte de confidentialité des données.

Le principal avantage de l'hébergement des services des TIC est la réduction des coûts; c'est pourquoi les Inspecteurs sont d'avis que le choix d'une solution d'hébergement appropriée devrait être fondé sur une analyse coûts-avantages, notamment des besoins de l'institution et des domaines critiques du système/service TIC, ainsi que du processus de gouvernance stratégique/prise de décisions en matière de TIC. Afin de faciliter cette analyse coûts-avantages des services hébergeant les TIC, les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies devraient coopérer avec le Comité de haut niveau sur la gestion pour définir une méthode cohérente de recensement des dépenses et coûts liés aux TIC. En outre, les Inspecteurs ont recommandé que les organismes du système des Nations Unies envisagent des solutions d'hébergement externes, en particulier celles qui sont offertes par le Centre international de calcul des Nations Unies (CIC) pour

tirer parti des économies d'échelle et pour assurer la sécurité de ces systèmes en les plaçant dans un endroit extérieur sûr. Le CIC est une structure interinstitutions chargée de fournir des services de traitement des données électroniques aux organismes du système des Nations Unies et à d'autres utilisateurs.

La délocalisation au sein des organismes des Nations Unies – Les centres de services délocalisés (JIU/REP/2009/6)

Les Inspecteurs ont noté que de plus en plus d'organismes envisagent une délocalisation afin de réduire le coût des services administratifs. La mise en œuvre de PGI a été le principal facteur qui a permis aux organisations de délocaliser des procédures opérationnelles. Les Inspecteurs ont souligné que la création de centres de services délocalisés constitue une décision stratégique ayant de sérieuses conséquences sur les structures des organisations; c'est pourquoi elle devrait être soumise à l'examen et à l'approbation des organes directeurs. Toute politique de délocalisation devrait être fondée sur une analyse coûts-avantages d'autres solutions possibles pour la prestation des services et être conforme aux stratégies globales des organisations. La politique devrait prendre en considération non seulement la réduction des coûts et l'amélioration des services attendues, mais aussi les impératifs de gestion des risques, comme les risques financiers, opérationnels et organisationnels. Concernant les résultats/succès déjà obtenus par les centres de services délocalisés, les Inspecteurs ont relevé qu'aucun rapport ne permet encore d'analyser ni de confirmer la réalisation des objectifs en matière de réduction des coûts et d'amélioration de la qualité des services, pas plus qu'il n'existe de méthode ni de mécanisme de suivi établis permettant de mesurer les progrès et d'en rendre compte. En l'absence de suivi et de rapports, les Inspecteurs ont noté que les résultats attendus de la délocalisation, à savoir la réduction des coûts et l'amélioration des services, restaient incertains.

Les Inspecteurs ont conclu le rapport en indiquant que les projets de délocalisation des organismes des Nations Unies avaient été jusqu'à présent sporadiques, fragmentés et isolés et qu'une telle approche ne permettait pas de tirer parti de l'amélioration des gains d'efficacité que rendaient possibles des projets de délocalisation interinstitutions. Ils ont recommandé que le Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) facilite, par l'intermédiaire du Comité de haut niveau sur la gestion, la réflexion sur l'établissement de centres de services communs interinstitutions et engage l'élaboration d'une politique commune/conjointe de délocalisation, en vue de gagner en efficacité grâce à des processus d'élaboration des projets et de prise de décisions en commun.

État de préparation des organismes des Nations Unies en vue de l'application des normes IPSAS (JIU/REP/2010/6)

L'Inspecteur a indiqué que le passage aux normes IPSAS nécessite une analyse précise des insuffisances de tous les systèmes d'information existants (patrimoniaux) afin de voir s'ils permettent d'assurer l'établissement d'une comptabilité d'exercice, une interface avec d'autres systèmes, et une sécurité efficace.

La plupart des organisations ont dû actualiser leur PGI ou remplacer leur ancien système (par exemple, le Système intégré de gestion (SIG) utilisé par l'ONU) pour obtenir un cadre qui soit conforme aux normes IPSAS, en fournissant notamment un soutien approprié pour la comptabilité d'exercice, la gestion des actifs et les opérations sur le terrain. C'est pourquoi de grandes organisations décentralisées comme l'OMS, la FAO et l'ONU ont décidé d'associer l'application des normes IPSAS à leurs projets PGI. Les Inspecteurs ont fait observer que le fait de lier les projets IPSAS avec des projets de mise en place de nouveaux PGI d'envergure associant les bureaux extérieurs décentralisés risquait de donner lieu à des retards importants et à des échéances incertaines, puisque

l'application des projets IPSAS dépend du financement et de la gestion des projets PGI. L'autre solution, à savoir conserver les anciens systèmes ou les mettre à niveau, pouvait aboutir à la mise en place de systèmes qui ne respectaient qu'en partie les normes IPSAS, ce qui augmentait le risque que les données obtenues en partie manuellement, servant à l'établissement des états financiers, soient inexactes et incomplètes. En juin 2009, 91 % des organisations avaient procédé à l'évaluation des modifications à apporter à leurs systèmes d'information.

Certaines organisations ayant des bureaux extérieurs et ne disposant pas hors siège de l'infrastructure nécessaire en matière de PGI rencontraient d'autres difficultés et elles devraient traiter les données comptables manuellement pour se conformer aux normes IPSAS. L'Inspecteur a également relevé les difficultés qu'entraînait le nettoyage/contrôle de la qualité des données existantes issues du système patrimonial pour s'assurer que les données transférées dans le nouveau PGI étaient valides, correctes et compatibles avec le nouveau format.

Dispositifs d'application du principe de responsabilité dans les organismes des Nations Unies (JIU/REP/2011/5)

Les Inspecteurs ont souligné que la chaîne hiérarchique et les délégations de pouvoir devaient être alignées, claires, cohérentes et intégrées aux progiciels de gestion intégrés (PGI) existants. À cet égard, ils ont noté que l'OMS avait pleinement intégré ses mécanismes de délégation de pouvoir à son PGI.

Organisation des voyages au sein du système des Nations Unies (JIU/REP/2010/2)

Les Inspecteurs ont recommandé que les chefs de secrétariat des organismes du système des Nations Unies qui ne l'ont pas encore fait veillent à ce que tous les moyens soient mis en œuvre pour revoir et améliorer les modules voyages de leur système PGI.

Examen des services médicaux des organismes des Nations Unies (JIU/REP/2011/1)

Les Inspecteurs ont noté que les organisations/entités ont opté pour différents systèmes d'archivage électronique des dossiers médicaux, par exemple EarthMed au Siège de l'ONU, CHIMED/Préventiel à l'OMS, et Jasmine Web à l'ONUG. Même s'il semblerait préférable d'adopter un système commun, ils ont reconnu que le choix des organisations pour archiver les dossiers sous forme électronique doit être respecté. Ils ont cependant souligné que ces choix devaient, dans la mesure du possible, être compatibles à l'échelle du système et pouvoir aussi assurer l'interface avec les progiciels de gestion intégrés (PGI), tout en assurant la protection des informations médicales confidentielles.

Annexe II

État de la mise en œuvre des PGI et des normes IPSAS dans les organismes du système des Nations Unies

Org.	PGI	Hébergement	Domaines traités à l'intérieur du PGI					Calendrier de mise en œuvre				IPSAS
			Chaîne d'approvisionnement/achats/logistique	Finances	Ressources humaines	Services centraux d'appui	Gestion de programme et de projet	Début planification	Année achat progiciel	Déploiement initial	Mise(s) à niveau	
FAO	Oracle ⁵¹	Interne	<ul style="list-style-type: none"> * Gestion fournisseurs * Achats * Voyages (personnalisé) 	<ul style="list-style-type: none"> * Gestion de trésorerie * Comptabilité financière * Gestion budgétaire/financière 	<ul style="list-style-type: none"> * Paie * Gestion de l'organisation * Budgétisation, contrôle et gestion des postes * Gestion du temps * Perfectionnement du personnel * Recrutement * Gestion des résultats 	<ul style="list-style-type: none"> * Mis en place en 2008 grâce au PGI sous la forme de centre de services partagés (délocalisé) 	<ul style="list-style-type: none"> * Le programme applique la méthode PRINCE2™ 	1995	1996	1999: Oracle Financials 2007: module ressources humaines	Mises à niveau en 2002, 2005 et 2008. Prochaine mise à niveau prévue en novembre 2012	Mise en œuvre prévue fin 2013, le premier état financier conforme devant être établi pour l'exercice financier 2014
AIEA	Oracle	CIC	<ul style="list-style-type: none"> * Gestion fournisseurs * Achats de biens et de services * Expédition, transport et entreposage de fournitures * Gestion d'équipement 	<ul style="list-style-type: none"> * Gestion de trésorerie * Comptabilité analytique et comptabilité de gestion * Comptabilité financière * Gestion budgétaire/financière * Gestion des immobilisations 	<ul style="list-style-type: none"> * Paie * Gestion de l'organisation * Budgétisation, contrôle et gestion des postes * Gestion du temps 	<ul style="list-style-type: none"> * Gestion des conférences et des réunions * Gestion des voyages 	<ul style="list-style-type: none"> * Gestion axée sur les résultats * Gestion des projets et des programmes * Comptabilité de projet * Budgétisation et évaluation des programmes et des projets 	Début planification de la phase I en 2007	2009	2011	N'a pas encore achevé le déploiement initial de tous les modules	2011

⁵¹ Y compris Oracle Financials et Oracle E-Business Suite.

Org.	PGI	Hébergement	Domaines traités à l'intérieur du PGI					Calendrier de mise en œuvre				IPSAS
			Chaîne d'approvisionnement/achats/logistique	Finances	Ressources humaines	Services centraux d'appui	Gestion de programme et de projet	Début planification	Année achat progiciel	Déploiement initial	Mise(s) à niveau	
OACI	Agresso	Interne	* Gestion fournisseurs * Demandes de fournitures, ordres d'achat et biens * Traitement des notes grâce à l'automatisation des tâches	* Gestion de trésorerie * Comptabilité analytique, et comptabilité de gestion * Comptabilité financière * Gestion budgétaire/financière * Planification stratégique	* Paie * Gestion de l'organisation * Budgétisation, contrôle et gestion des postes * Gestion du temps * Gestion du personnel, de l'assurance médicale et de l'assurance vie * Gestion des prestations		* Gestion des programmes et des projets	2006	Mars/avril 2007	2008	Prochaine mise à niveau en 2013	2010
OIT	Oracle	Commercial	* Gestion fournisseurs * Achats	* Comptabilité financière, comptabilité analytique et comptabilité de gestion * Comptes fournisseurs * Comptes clients * Gestion de trésorerie * Immobilisations	* Gestion de l'organisation * Gestion des ressources humaines, de l'administration et des contrats * Paie et comptabilité de la paie * Budgétisation des positions	* Gestion des voyages	* Gestion axée sur les résultats * Gestion des programmes, des projets et des subventions	2002	2004	2004	Dernière mise à niveau effectuée en septembre 2008 et prochaine mise à niveau prévue fin 2012 ou début 2013	2012
OMI ⁵²	SAP	Commercial	* Achats * Gestion du matériel	* Comptabilité analytique et comptabilité de gestion * Gestion de trésorerie * Comptabilité financière * Gestion budgétaire/financière	* Gestion de l'organisation * Paie * Budgétisation, contrôle et gestion des postes * Gestion du temps	* Voyages du personnel et des consultants * Facturation et envoi des publications de l'OMI	* Gestion des programmes et des projets	2003	2003	2004	Mise à niveau vers ECC 6 effectuée en octobre 2009. Depuis, des mises à niveau annuelles et périodiques ont été effectuées	Janvier 2010

⁵² L'OMI utilise également les modules SAP ci-après, qui ne sont pas mentionnés ci-dessus: B2B et B2C e-commerce transactions, et Business Warehouse – pour l'établissement de rapports et l'analyse des données SAP, notamment de rapports sur la gestion des projets, les questions financières et les ventes et la distribution.

Org.	PGI	Hébergement	Domaines traités à l'intérieur du PGI					Calendrier de mise en œuvre				IPSAS
			Chaîne d'approvisionnement/achats/logistique	Finances	Ressources humaines	Services centraux d'appui	Gestion de programme et de projet	Début planification	Année achat progiciel	Déploiement initial	Mise(s) à niveau	
UIT	SAP	Interne	* Achats (gestion relations fournisseurs) * Gestion des stocks * Gestion d'équipement * Ventes et distribution	* Comptabilité analytique et comptabilité de gestion * Gestion de trésorerie * Comptabilité financière * Gestion budgétaire/financière * Comptabilité des actifs * Gestion des dons	* Gestion de l'organisation * Paie * Budgétisation, contrôle et gestion des postes * Gestion du temps * Gestion du personnel, de l'assurance médicale et de l'assurance-vie * Self-service salariés/direction	* Gestion des voyages		Reprise de la mise en place en juin 2009 (première mise en place en 1986)		2 janvier 2010	L'UIT a repris la mise en place du progiciel SAP en 2009, le système étant devenu opérationnel le 2 janvier 2010. Au cours des trois dernières années, cinq nouvelles fonctions ont été ajoutées chaque année en moyenne	2010
ONUSIDA ⁵³	Oracle		* Enregistrements des achats * Gestion fournisseurs * Réception et enregistrement des actifs	* Comptabilité * Planification du budget	* Contrats et états de paie * Perfectionnement du personnel et progression des carrières * Reclassement et promotion du personnel * Budgétisation des postes	* Gestion des voyages	* Suivi/établissement de rapports	2008				
PNUD	Oracle	CIC	* Gestion fournisseurs * Gestion d'équipement	* Gestion de trésorerie * Comptabilité financière * Gestion budgétaire/financière	* Paie * Budgétisation, contrôle et gestion des postes * Gestion du personnel, de l'assurance médicale et de l'assurance-vie	* Gestion des programmes et des projets * Gestion des voyages		2002		2004		2012

⁵³ L'ONUSIDA utilise le système mondial de gestion intégré de l'OMS.

Org.	PGI	Hébergement	Domaines traités à l'intérieur du PGI					Calendrier de mise en œuvre				IPSAS
			Chaîne d'approvisionnement/achats/logistique	Finances	Ressources humaines	Services centraux d'appui	Gestion de programme et de projet	Début planification	Année achat progiciel	Déploiement initial	Mise(s) à niveau	
UNESCO	SAP	Interne	* Gestion fournisseurs * Gestion d'équipement	* Gestion de trésorerie * Comptabilité analytique et comptabilité de gestion * Comptabilité financière * Gestion budgétaire/financière	* Gestion de l'organisation * Paie * Budgétisation, contrôle et gestion des postes	* Gestion des voyages * Gestion des programmes et des projets		2000	2000	2002	Régulièrement depuis 2002	2010
FNUAP	Oracle	CIC	* Gestion des approvisionnements * Gestion d'équipement * Gestion des stocks	* Gestion de trésorerie * Comptabilité analytique et comptabilité de gestion * Comptabilité financière * Gestion budgétaire/financière	* Paie * Budgétisation, contrôle et gestion des postes * Gestion des absences	* Gestion des programmes et des projets * Gestion des voyages					.	2012
HCR	Oracle	CIC	* Planification et gestion de la demande * Gestion fournisseurs * Expédition, transport et entreposage des fournitures * Gestion d'équipement	* Comptabilité analytique et comptabilité de gestion * Gestion de trésorerie * Comptabilité financière * Gestion budgétaire/financière * Planification stratégique	* Gestion de l'organisation * Paie * Budgétisation, contrôle et gestion des postes * Gestion du personnel/de l'assurance médicale et de l'assurance-vie * Gestion des résultats * Recrutement et gestion des compétences * Protection du personnel	* Gestion des voyages	* Gestion des programmes et des projets	1998	1999, puis mis en attente jusqu'à la fin de 2002	2004		2012

Org.	PGI	Hébergement	Domaines traités à l'intérieur du PGI					Calendrier de mise en œuvre				IPSAS
			Chaîne d'approvisionnement/achats/logistique	Finances	Ressources humaines	Services centraux d'appui	Gestion de programme et de projet	Début planification	Année achat progiciel	Déploiement initial	Mise(s) à niveau	
UNICEF	SAP	Commercial	<ul style="list-style-type: none"> * Gestion fournisseurs * Expédition, transport et entreposage des fournitures * Gestion d'équipement 	<ul style="list-style-type: none"> * Comptabilité analytique et comptabilité de gestion * Gestion de trésorerie * Comptabilité financière * Gestion budgétaire/financière * Planification stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> * Gestion de l'organisation * Paie * Budgétisation, contrôle et gestion des postes * Gestion du temps * Gestion du personnel, de l'assurance médicale et de l'assurance-vie 	<ul style="list-style-type: none"> * Gestion des documents * Gestion des services * Gestion des voyages 	<ul style="list-style-type: none"> * Gestion des programmes et des projets 	1997 2008	1998 2009	1999 au siège Le PGI a été déployé au niveau mondial le 2 janvier 2012	Le progiciel VISION ERP vient d'être déployé au niveau mondial, le 2 janvier 2012, pas de nouvelle mise à niveau prévue	2012
ONU/DI	SAP	Interne	<ul style="list-style-type: none"> * Gestion relations fournisseurs * Gestion d'équipement, y compris gestion du stock et des actifs 	<ul style="list-style-type: none"> * Comptabilité analytique et comptabilité de gestion * Gestion de trésorerie * Comptabilité financière * Gestion budgétaire/financière * Planification stratégique * Gestion des subventions, gestion des fonds, notamment planification des dépenses relatives aux postes 	<ul style="list-style-type: none"> * Gestion de l'organisation * Paie * Budgétisation, contrôle et gestion des postes * Gestion des voyages * Gestion des présences et des absences/section des évaluations et des études/service d'appui à la gestion/gestion personnelle/gestion de la performance, notamment évaluation à 360°/recrutement en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> * Gestion des conférences et des réunions, notamment des solutions d'apprentissage * Gestion des documents * Gestion des connaissances et collaboration, notamment «c-Rooms» 	<ul style="list-style-type: none"> * Gestion des portefeuilles et des projets/système de projet 	Janvier 2010	Décembre 2010	Janvier 2012	Le logiciel SAP EEC 6.05 a été installé en 2011 et, sa mise en œuvre et son développement étant en cours, il n'a pas été mis à niveau à ce stade	2010

Org.	PGI	Hébergement	Domaines traités à l'intérieur du PGI					Calendrier de mise en œuvre				IPSAS
			Chaîne d'approvisionnement/achats/logistique	Finances	Ressources humaines	Services centraux d'appui	Gestion de programme et de projet	Début planification	Année achat progiciel	Déploiement initial	Mise(s) à niveau	
UNOPS ⁵⁴	Oracle	CIC	* Gestion fournisseurs *Gestion d'équipement	* Comptabilité analytique et comptabilité de gestion * Comptabilité financière * Gestion budgétaire/financière	* Gestion de l'organisation * Budgétisation, contrôle et gestion des postes * Gestion du personnel			2003		2004		2012
ONU-Femmes ⁵⁵	Oracle	CIC										
UPU	Oracle	Interne						2010	2010	2011		2011
PAM	SAP	CIC	* Gestion d'équipement * Expédition, transport et entreposage des fournitures * Lancement du pilote du module logistique au Libéria et en Sierra Leone	* Comptabilité analytique et comptabilité de gestion * Gestion de trésorerie * Comptabilité financière * Comptabilité des actifs * Gestion des fonds * Gestion des subventions	* Gestion de l'organisation * Paie * Budgétisation, contrôle et gestion des postes * Gestion du personnel, de l'assurance médicale et de l'assurance-vie * Administration du personnel et gestion du temps	* Gestion des voyages	* Gestion des programmes et des projets	1999: WINGS I 2006: WINGS II	1999: WINGS I 2009: WINGS II	2001: WINGS I 2009: WINGS II	Mise à niveau en août 2012	2008

⁵⁴ L'UNOPS utilise le système Atlas du PNUD.

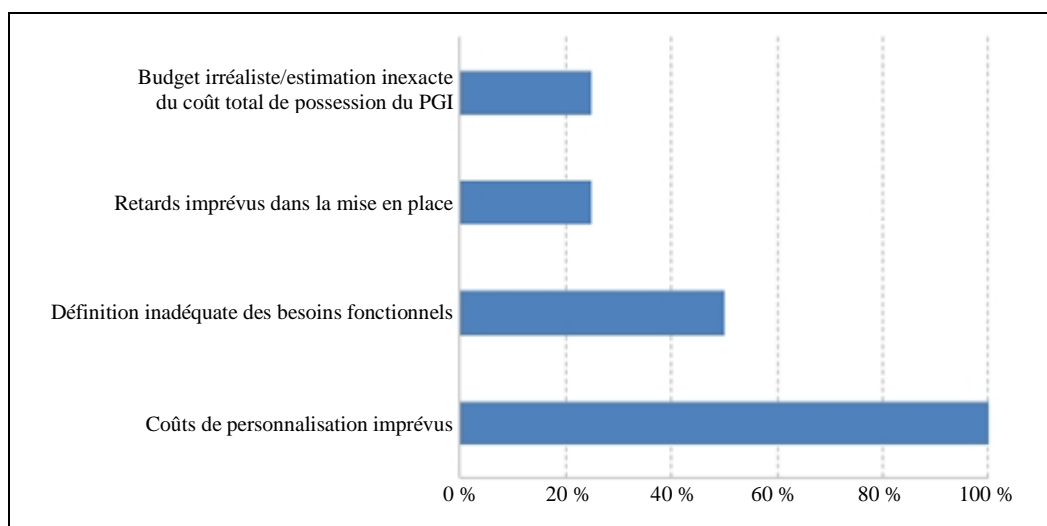
⁵⁵ ONU-Femmes utilise le système Atlas du PNUD.

Org.	PGI	Hébergement	Domaines traités à l'intérieur du PGI					Calendrier de mise en œuvre				IPSAS
			Chaîne d'approvisionnement/achats/logistique	Finances	Ressources humaines	Services centraux d'appui	Gestion de programme et de projet	Début planification	Année achat progiciel	Déploiement initial	Mise(s) à niveau	
OMS	Oracle	CIC	* Enregistrements des achats * Gestion fournisseurs * Réception et enregistrement des actifs	* Comptabilité analytique et comptabilité de gestion * Gestion de trésorerie * Comptabilité financière * Gestion budgétaire/financière	* Gestion de l'organisation * Paie * Budgétisation, contrôle et gestion des postes	* Gestion des réunions et des manifestations * Gestion des voyages	* Gestion des programmes et des projets * Planification stratégique	2004	2004	2008	Un projet de mise à niveau technique doit être lancé et devrait être achevé à la mi-2013	2012
OMPI	Oracle	CIC	* Gestion fournisseurs * Expédition, transport et entreposage des fournitures * Gestion d'équipement	* Comptabilité financière * Gestion budgétaire/financière	* Modules ressources humaines et global payroll, budgétisation et gestion des postes et gestion prévue pour 2013		* Gestion de la performance d'entreprise/ planification avec Hyperion, en 2013	2002	2003	2004	Passage à la version 8.9 en 2007 Passage à la version 9.1 en avril 2012 (déploiement imminent)	2010
OMM	Oracle	CIC	* Gestion fournisseurs * Achats	* Gestion de trésorerie * Comptabilité financière * Gestion budgétaire/financière	* Gestion de l'organisation * Paie * Budgétisation, contrôle et gestion des postes	* Gestion des voyages	n.d.	2005	2005		Passage de R11 à R12.1.3 en novembre 2011	2010

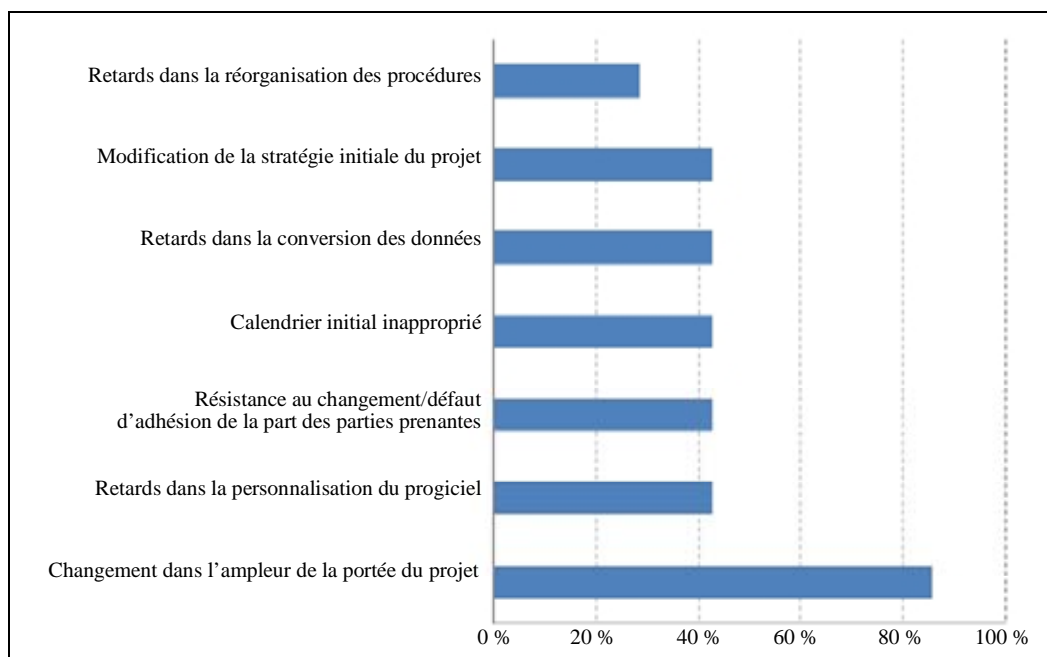
Annexe III

Principales raisons du dépassement des limites budgétaires et des délais lors de la mise en place des PGI dans les organismes des Nations Unies

a) Principales raisons du dépassement des limites budgétaires lors de la mise en place des PGI dans les organismes des Nations Unies



b) Principales raisons du dépassement des délais lors de la mise en place des PGI dans les organismes des Nations Unies



Annexe IV

Coûts de la mise en place et de la maintenance des PGI

a) Coûts de la mise en place des PGI déclarés par les organismes du système des Nations Unies

<i>Organisation</i>	<i>Coûts en dollars É.-U.</i>
AIEA	27 979 717*. ²
FAO	86 200 000 ¹
FNUAP ^{4, 5}	8 900 000
HCR	73 000 000
OACI	7 100 000
OIT	40 000 000
OMI	3 650 937**
OMM	1 515 608***
OMPI	13 500 000***
OMS	59 600 000
ONU	315 800 000
ONUDI	12 007 962*. ²
ONU-Femmes ⁴	
ONUSIDA ⁴	
PAM	54 800 000 ²
PNUD	67 800 000
UIT	4 000 000 ³
UNESCO	20 000 000
UNICEF	47 000 000 ²
UNOPS ⁴	
UPU	1 299 735***
Total	796 453 959

* Monnaie initiale euro (taux de change moyen de l'ONU utilisé: 0,756733333).

** Monnaie initiale livre sterling (taux de change moyen de l'ONU utilisé: 0,632).

*** Monnaie initiale franc suisse (taux de change moyen de l'ONU utilisé: 0,915071429).

¹ Correspond au coût total de mise en place du PGI dont: mise en service (1998) – 28 millions de dollars; mise en place des modules HRMS (2007) – 19,7 millions de dollars; mise en place du GRMS (2013) – 38,5 millions de dollars.

² Il s'agit d'une estimation faite à partir de l'étude de faisabilité réalisée en 2006. Comme le programme est toujours en cours, ces coûts ne sont pas définitifs.

³ Ces coûts ne se rapportent qu'à la deuxième phase de mise en place du PGI et n'incluent pas la mise en place initiale.

⁴ Organisations qui utilisent le même PGI que le PNUD ou l'OMS et ont payé une partie des coûts de mise en place.

⁵ Le FNUAP a également supporté des coûts de personnalisation.

b) Coûts annuels récurrents de maintenance des PGI (En dollars É.-U.)

Organisation	Coûts de maintenance des licences	Coûts d'hébergement	Coûts du personnel d'appui	Coût des consultants techniques et des experts	Autres coûts récurrents de maintenance du PGI	Total général
AIEA ¹	335 061	1 453 914	1 309 946	1 810 307		4 909 228*
FAO	749 000	383 000	2 625 000	0	49 000	3 806 500
FNUAP ⁶	516 000	544 000	1 142 000	500 000	770 000	3 472 000
HCR	838 667	1 720 341	5 279 814	981 819		8 820 641
OACI			550 000			550 000
OMM	157 700	412 800	772 500			1 343 000
OMS	800 000	2 500 000	2 500 000	2 100 000		7 900 000
ONUDI	471 236	294 702				765 938*
ONU-Femmes ⁶						
ONUSIDA ⁶						
OMI	60 127 ²	204 114 ³	1 034 810 ⁴	130 142 ⁵		1 499 208**
PAM	1 382 321	2 634 195	1 160 120	1 500 000	585 000	7 261 636
PNUD	2 794 027	4 497 460	6 284 006	1 772 976	2 000 000 ³	17 348 469
UNESCO	320 000	650 000	1 800 000	90 000	140 000	3 000 000
UNICEF	1 993 311	2 156 652				4 149 963
UNOPS ⁶		2 500 000	450 000			2 950 000*
Total	10 487 465	19 951 178	24 908 196	15 864 608	3 544 000	67 776 083

* Monnaie initiale euro (taux de change moyen de l'ONU utilisé: 0,756733333).

** Monnaie initiale livre sterling (taux de change moyen de l'ONU utilisé: 0,632).

¹ Ces coûts comprennent une certaine part prévue pour les améliorations et modifications du système, qui peuvent être ou non réalisées, et dépendent de la disponibilité de fonds.

² Y compris les coûts de licence et de maintenance du logiciel SAP et des outils supplémentaires utilisés avec SAP.

³ Il s'agit du coût annuel amorti sur une période de quatre ans, comprenant le coût de mise à niveau, de matériel et de licence de SAP, et les coûts de la transition externalisée et de l'hébergement. Les coûts étant groupés, le coût de l'hébergement ne peut être identifié directement.

⁴ Il s'agit des coûts de la sous-traitance pour le soutien technique aux usagers, le soutien et la maintenance des applications, ainsi que le coût des équipes internes de soutien au SAP.

⁵ Dépenses annuelles moyennes pour l'amélioration et le développement du système SAP.

⁶ Organisations qui utilisent le même PGI que le PNUD ou l'OMS. L'organisation acquitte des frais de maintenance récurrents.

Notes: L'OACI a indiqué que les coûts annuels de licence étaient inclus dans les coûts de la maintenance, mais ces derniers ne figurent pas dans le tableau; l'OMS a indiqué les salaires du personnel en coûts standards en francs suisses. Les dépenses de personnel indiquées dans le tableau correspondent aux salaires moyens sans personne à charge.

L'OMS a indiqué que les coûts de maintenance figurant dans le tableau sont les «coûts directs» du soutien du PGI. Ils ne comprennent pas les coûts connexes (comme ceux afférents au service d'assistance ou au Centre mondial de services, qui fournissent des services ne se limitant pas au PGI, ni les coûts afférents aux systèmes associés et intégrés tels que la gestion des dossiers). Ils n'incluent pas les coûts indirects (comme par exemple l'incidence sur l'activité et le temps de travail et la formation des responsables). Bien qu'ils incluent une partie des coûts de l'amélioration du système, ils ne comprennent pas ceux des projets majeurs (l'OMS lance actuellement un projet de mise à niveau). Les coûts de maintenance des licences couvrent toutes les licences Oracle ainsi que l'ensemble des outils associés au PGI. Les coûts annuels d'hébergement correspondent aux coûts directs qu'entraîne l'hébergement externe du PGI. Ils ne comprennent pas les coûts communs (par exemple les coûts d'infrastructure communs). Les coûts annuels pour le personnel de soutien correspondent aux coûts directs du personnel affecté au soutien du PGI. Ils ne comprennent pas ceux du personnel travaillant au service d'assistance ou au Centre mondial de services. Ils ne comprennent pas les coûts indirects sur l'activité ni la formation du personnel.

Annexe V

Principales conclusions issues des groupes de réflexion organisés pendant l'étude

Thème	Questions fréquemment soulevées par les utilisateurs	Quelques exemples donnés pendant les discussions
<i>Questions 1 et 2. Dans quelle mesure le PGI vous permet-il d'accéder plus facilement à des informations et des données exactes et à jour? Dans quelle mesure le PGI facilite-t-il votre travail ou le rend-il plus efficace?</i>		
Meilleur accès à l'information et aux données	Le système facilite le regroupement des données et l'établissement de rapports.	<ul style="list-style-type: none"> • Avant la mise en place du PGI, l'organisation utilisait des systèmes différents au siège et dans les bureaux de pays. Il était difficile d'obtenir des données. Aujourd'hui, du moins toutes les données sont regroupées en un même lieu. • Avec l'ancien système, l'extraction de rapports était un cauchemar. Le PGI a beaucoup facilité l'établissement des rapports.
	Le système permet d'accéder rapidement à l'information.	<ul style="list-style-type: none"> • Auparavant les données étaient mises à jour une fois par mois. Aujourd'hui on peut constater que la mise à jour est immédiate.
	Le meilleur accès aux données et à l'information facilite la prise de décisions.	<ul style="list-style-type: none"> • Le PGI a amélioré les informations sur les stocks et les entrepôts. Auparavant, il était impossible de savoir quelle était la situation sur le terrain en matière d'achats, car chaque pays avait son propre système. Il est désormais plus facile d'avoir une vue d'ensemble. • L'information étant disponible instantanément en ligne, il est même possible de faire des prévisions budgétaires. • Le système fournit des indicateurs de résultats à la direction, et l'on peut décrypter les données. • Avant la mise en place du PGI, les bureaux de pays ne disposaient pas de système intégré. Aujourd'hui, les responsables de projet sont plus autonomes s'ils reçoivent une formation appropriée.
	Le meilleur accès aux données et à l'information se traduit pas des gains d'efficience.	<ul style="list-style-type: none"> • Le système a amélioré les procédures appliquées dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement. • Les paiements sont effectués de manière plus ponctuelle. • La gestion des voyages est plus aisée. • Le regroupement des données au sein d'un même système permet de gagner du temps.
	L'intégration des données et de l'information permet la décentralisation des organisations.	<ul style="list-style-type: none"> • Le système a rendu possible la décentralisation des responsabilités en matière de ressources humaines. • Avec un système intégré unique, les données peuvent être consultées partout dans le monde, même si l'organisation est décentralisée.

Thème	Questions fréquemment soulevées par les utilisateurs	Quelques exemples donnés pendant les discussions
Problèmes concernant les rapports et les requêtes	La fonction d'établissement de rapports laisse encore à désirer.	<ul style="list-style-type: none"> • Les possibilités en matière de rapports sont très limitées. Les utilisateurs sont contraints de télécharger des données brutes et de créer des rapports manuellement.
	Les rapports sont difficiles à comprendre.	<ul style="list-style-type: none"> • Le PGI, ne donne pas de description des informations affichées. Il faut consulter la définition des codes fournis.
	Les rapports et les résultats des requêtes sont inexacts, car les données que renferme le système sont inexactes ou incomplètes.	<ul style="list-style-type: none"> • Concernant les ressources humaines, les grades correspondant à certains types de contrats ne sont pas pris en compte dans le système. Il en résulte des incohérences dans les données obtenues après une requête. Lorsque l'on établit un rapport sur les ressources humaines, il faut l'exporter dans Excel et l'établir manuellement, ce qui prend deux heures. • Les résultats des requêtes sur les contributions des donateurs ne font apparaître que 55 % des contributions, car les données n'ont pas été mises à jour. Il faut utiliser Excel en parallèle, car les données dans le système ne sont pas exactes. • Il n'y a pas de convention de nommage type et de ce fait les résultats des requêtes peuvent être incomplets.
	L'établissement de rapports pose des problèmes, car les utilisateurs ne savent pas générer des rapports dans le système.	<ul style="list-style-type: none"> • Les rapports ne concordent pas car les définitions adoptées dans chaque rapport diffèrent. • Les utilisateurs ne savent pas comment générer des rapports. Ils regroupent des rapports établis à des dates différentes. • Chaque utilisateur établit son propre rapport avec des chiffres différents. Certains utilisateurs se servent des requêtes de l'année précédente pour obtenir les informations sur l'année en cours.
	L'établissement de rapports et les requêtes posent des problèmes car le système a été trop personnalisé.	<ul style="list-style-type: none"> • Le module ressources humaines est tellement personnalisé qu'il n'est pas possible d'utiliser les fonctionnalités analytiques du PGI. Il faut utiliser les fonctions analytiques d'un système tiers. • Le PGI renferme quelque 3 000 rapports répondant à des requêtes, mais la moitié d'entre eux ne sont pas pertinents. Chaque année, le siège élabore de nouvelles requêtes au lieu de créer des requêtes types qui peuvent être utilisées tous les ans. De ce fait, nombre de requêtes sont obsolètes et il faut beaucoup de temps pour les essayer toutes.
	Des problèmes de regroupement des données se posent en raison des difficultés d'intégration des systèmes.	<ul style="list-style-type: none"> • L'interface entre le PGI et le système patrimonial utilisé pour la budgétisation n'est pas bonne, car les systèmes ne parlent pas le même langage. Le système patrimonial fournit le module de saisie des données et les données sont alors exportées et importées dans le module de budgétisation du PGI, mais ni l'un ni l'autre ne peuvent générer un rapport complet. Il est impossible d'imprimer la totalité d'un rapport sur le budget total ou les dépenses totales par objectif.
	Le système ne facilite pas la prise de décisions en raison de problèmes d'inexactitude dans les données.	<ul style="list-style-type: none"> • Si les données contenues dans le système ne sont pas mises à jour, la fonction de prévision des réserves de trésorerie devient inutile.

Thème	Questions fréquemment soulevées par les utilisateurs	Quelques exemples donnés pendant les discussions
<i>Question 3. Quelle est la facilité d'utilisation et de navigation dans le système?</i>		
Exploitation. du système	Le système n'est pas convivial et la navigation n'est pas intuitive.	<ul style="list-style-type: none"> • La navigation dans le système n'est pas très conviviale. La touche retour du navigateur est parfois absente. • Il faut parfois cliquer six fois avant d'arriver à l'écran de travail. • Une formation de quatre heures est nécessaire pour savoir comment utiliser les fonctions self-service du système. • Il faudrait consacrer davantage de ressources pour améliorer l'exploitabilité du système.
	Les utilisateurs doivent s'exercer quotidiennement sur le système pour ne pas oublier son maniement.	<ul style="list-style-type: none"> • Les utilisateurs ont besoin de formation et de pratique. Si vous ne vous exercez pas quotidiennement, vous oubliez tout.
	Il est difficile de repérer et de corriger les erreurs dans le système.	<ul style="list-style-type: none"> • Si l'on sauvegarde un ordre d'achat dans la mauvaise monnaie, il est difficile ensuite de le modifier. Il faut supprimer l'ordre d'achat en entier et le rééditer. Le système ne permet pas de revenir à l'étape précédente pour corriger une erreur. • On ne peut pas vraiment se rendre compte des erreurs tant que le rapport n'est pas établi. • Si l'on ne dispose pas de l'autorisation d'apporter des corrections, pour apporter une modification il faut supprimer toutes les actions qui ont été faites pour revenir à celle qui doit être modifiée.
	La facilité d'utilisation du système dépend des capacités et de la formation des utilisateurs.	<ul style="list-style-type: none"> • Il faut avoir reçu une formation pour pouvoir utiliser le système. • Si l'on connaît les raccourcis, le système est beaucoup plus facile à utiliser, mais pour cela il faut avoir reçu une formation. • Le degré de satisfaction des utilisateurs dépend de leurs capacités respectives.
	La langue utilisée dans le système peut poser problème pour les personnes non anglophones.	<ul style="list-style-type: none"> • Le fait que l'interface du système et les supports de formation ne soient qu'en anglais peut être gênant.
	Certaines personnalisations ont été apportées pour rendre le système plus convivial.	<ul style="list-style-type: none"> • Le module ressources humaines demande quelques personnalisations pour refléter les statuts et règlements des organismes des Nations Unies. • Certains hyperliens ont été supprimés pour faciliter la navigation. Désormais, cela est peut-être superflu en raison de la maîtrise qu'ont acquise les utilisateurs.
	Certaines personnalisations ont rendu le système plus difficile à utiliser.	<ul style="list-style-type: none"> • L'organisation a trop fragmenté le budget, ce qui a engendré une très grande quantité de données, qui crée des problèmes aux périodes de pointe. • Il y a trop de textes explicatifs dans les rapports. La planification de projets est tellement vaste que personne n'a la patience de fournir toutes les données demandées. • La difficulté d'utilisation de beaucoup de fonctions tient à leur personnalisation.

Thème	Questions fréquemment soulevées par les utilisateurs	Quelques exemples donnés pendant les discussions
Accessibilité du système	Le système est très lent et les opérations demandent beaucoup de temps.	<ul style="list-style-type: none"> Le système est lent au siège et dans les bureaux extérieurs, même s'il est plus lent dans ces derniers. La lenteur du système résulte également de sa programmation. La vitesse de réaction décroît lorsque tous les bureaux utilisent le système en même temps. Au Tchad et en Côte d'Ivoire, il fallait attendre 20 à 30 minutes pour générer un rapport, et parfois le système ne fonctionnait pas. Le système est tellement lent qu'on ne peut pas s'en servir pour l'adjudication électronique. Si l'on ne clique pas sur le bouton de maintien, en cas de coupure de courant, on perd toutes les données. Le système ne sauvegarde pas automatiquement votre travail. Quand le système se met en veille ou qu'il se bloque, il faut reprendre toute l'opération en cours depuis le début.
	Le système ne fonctionne pas avec tous les navigateurs.	<ul style="list-style-type: none"> Le système n'est compatible qu'avec Internet Explorer.
<i>Question 4. La formation et le soutien technique vous paraissent-ils suffisants?</i>		
Formation théorique	La formation à l'utilisation du PGI est limitée en raison du manque de temps et/ou de fonds.	<ul style="list-style-type: none"> En raison du délai très serré pour le lancement du système, les essais et la formation pour les utilisateurs ont été très condensés. Le système a été déployé avec des contraintes de temps, de sorte que la formation a été trop rapide. Les utilisateurs étaient censés se familiariser avec le système en trois jours et après ils n'ont eu que quelques rappels généraux sur quelques jours. Lorsque le système a été lancé, le personnel des bureaux régionaux s'est rendu au siège pour suivre la formation des formateurs. Mais il n'a pas été organisé de formation dans tous les bureaux de pays; par exemple, il n'y en a pas eu au Kenya. L'unité de soutien apporte un soutien technique aux utilisateurs et, en théorie, elle devrait aussi dispenser une formation. Mais en raison de problèmes de financement, elle ne fournit que des supports d'apprentissage en ligne. Des cours de formation sont proposés au siège. Mais chaque bureau de pays doit trouver des ressources pour financer la formation. Même si un utilisateur veut suivre la formation, il se peut que le bureau de pays refuse. Nous n'avons pas le temps de former les nouveaux fonctionnaires de sorte que nous faisons appel à un consultant qui se charge de la formation. Mais tous les bureaux de pays ne peuvent pas financer la formation.
	Ce n'est pas nécessairement le public visé qui suit la formation théorique.	<ul style="list-style-type: none"> Les cadres doivent désormais utiliser le PGI beaucoup plus que les anciens systèmes, mais ils ne s'inscrivent pas pour suivre la formation et se font remplacer par des agents des services généraux aux sessions les concernant. Ces agents suivent également les sessions de formation à la place des administrateurs. Un changement de culture est nécessaire.

Thème	Questions fréquemment soulevées par les utilisateurs	Quelques exemples donnés pendant les discussions
	L'absence de formation continue pose problème lors de l'arrivée de nouveaux fonctionnaires ou lorsqu'il y a une rotation de personnel.	<ul style="list-style-type: none"> • Des problèmes de formation se posent lors de l'arrivée de nouveaux fonctionnaires. • Les nouveaux fonctionnaires sont formés par leurs collègues, de sorte qu'une rotation de personnel peut poser problème. • Des problèmes de formation se posent constamment. Lorsque des fonctionnaires partent, certains bureaux de pays se retrouvent avec du personnel qui ne connaît pas le fonctionnement de base du système.
	Le manque de formation des utilisateurs augmente les risques d'erreurs dans le système.	<ul style="list-style-type: none"> • Les nouveaux fonctionnaires devraient être formés avant de se voir donner accès au système car on commet plus d'erreurs quand on est novice. • On ne peut s'exercer qu'en utilisant le guide de formation en ligne dont le contenu est limité. On ne peut pas s'exercer vraiment sur le module de formation, ce qui augmente les risques de faire des erreurs en utilisant le PGI.
	Une sensibilisation aux procédures opératoires serait nécessaire avant de dispenser une formation sur le système.	<ul style="list-style-type: none"> • Dans l'idéal, il faudrait d'abord se familiariser avec les procédures opératoires, puis apprendre comment les mettre en œuvre à l'intérieur du PGI.
	Une formation pratique adaptée aux besoins spécifiques de l'organisation est nécessaire.	<ul style="list-style-type: none"> • Chaque section a des besoins différents. Certains éléments, tels que les rapports, nécessiteraient une formation supplémentaire. • Une formation distincte sur les ressources humaines doit être dispensée au personnel des services des ressources humaines. • En ce qui concerne les finances, une formation est dispensée sur la manière de formuler les requêtes.
Apprentissage en ligne	L'apprentissage en ligne seul ne suffit pas.	<ul style="list-style-type: none"> • L'apprentissage en ligne doit permettre d'apprendre seul, mais pour accomplir des opérations plus complexes, un soutien technique est nécessaire.
	Il peut être difficile d'accéder aux supports d'apprentissage en ligne dans les zones disposant d'une faible bande passante.	<ul style="list-style-type: none"> • Les supports d'apprentissage en ligne sont difficiles à utiliser et il peut être difficile d'y accéder avec une connexion Internet lente.
	Les utilisateurs peuvent ne pas avoir le temps et/ou la motivation pour recourir aux supports d'apprentissage en ligne.	<ul style="list-style-type: none"> • Lorsque l'on clique sur le bouton Aide, une liste de 500 supports d'apprentissage en ligne apparaît, mais on n'a pas le temps de la consulter entièrement. • L'organisation s'est efforcée d'élaborer des guides traitant des problèmes communs, mais les utilisateurs ne les consultent pas. • De nombreux modules de formation sont déjà disponibles, mais il faut que les utilisateurs se donnent la peine de les consulter.
	Les supports d'apprentissage en ligne devraient être actualisés.	<ul style="list-style-type: none"> • Les supports d'apprentissage en ligne ne sont pas vraiment actualisés.

Thème	Questions fréquemment soulevées par les utilisateurs	Quelques exemples donnés pendant les discussions
Communication	La communication avec les utilisateurs au sujet des modifications apportées au système devrait être améliorée.	<ul style="list-style-type: none"> La communication entre le siège et les bureaux extérieurs est insuffisante. Le siège modifie les codes des années pour les requêtes, mais n'en informe pas les bureaux extérieurs. Des fenêtres pop-up devraient s'ouvrir automatiquement pour avertir les utilisateurs des modifications apportées au système.
	Certaines tentatives pour améliorer la communication ont été entravées par le manque d'initiative du personnel.	<ul style="list-style-type: none"> Certaines personnes ne lisent pas les communications relatives aux nouveaux changements apportés. On a essayé de mettre en place un groupe de discussion sur l'Intranet afin que les utilisateurs puissent dialoguer au sujet des problèmes, mais il n'a pas été largement utilisé. Certaines personnes ont organisé des kiosques pour débattre des problèmes.
Soutien technique des utilisateurs	Obtenir l'aide du service d'assistance pour résoudre un problème prend beaucoup de temps et il se peut que vous ne receviez jamais de réponse.	<ul style="list-style-type: none"> Nous faisons appel au service d'assistance mondial pour la solution des problèmes, mais cela peut prendre jusqu'à trois ou quatre jours pour trouver une solution. Il serait beaucoup plus utile que les problèmes soient documentés. Si vous ne pouvez pas résoudre un problème, vous pouvez envoyer un ticket à un expert local et, s'il ne peut pas résoudre ce problème, il peut le faire remonter à un autre niveau. Cela prend du temps. Un système de ticket électronique permet de suivre le traitement des problèmes, mais entraîne des retards dans leur résolution. Si nous faisons appel au service d'assistance, nous n'obtenons pas de réponses, sauf si la notification se fait par ticket automatique. Nous faisons appel à notre propre groupe d'utilisateurs.
	La mise en place d'un système de ticket a amélioré la communication avec les utilisateurs.	<ul style="list-style-type: none"> Avec ce système de ticket, les utilisateurs peuvent enregistrer les tickets et suivre leur traitement. La communication entre les utilisateurs et l'unité de soutien s'en est trouvée améliorée.
<i>Question 5. Dans quelle mesure les avis des utilisateurs ont-ils été pris en compte pendant les phases de conception, de mise en place et de suivi du projet PGI?</i>		
Retour d'information	Le retour d'information a été pris en compte au stade de la conception.	<ul style="list-style-type: none"> Au stade de la conception, les utilisateurs de chaque domaine d'activité étaient représentés.
	Le retour d'information a été pris en compte au stade de la mise en place du PGI.	<ul style="list-style-type: none"> Les avis des utilisateurs ont été pris en compte pendant la mise en place du PGI. Dans chaque département, une personne se consacrait à 100 % au projet.
	Les retours d'information des utilisateurs doivent être traités par ordre de priorité.	<ul style="list-style-type: none"> Les utilisateurs ne savent pas vraiment quoi attendre du PGI et il est donc difficile de leur demander des retours d'information. La question est aussi de savoir comment les hiérarchiser. Au début de la mise en place, l'équipe qui en était chargée a répondu à toutes les demandes des utilisateurs et le résultat était trop compliqué. Elle essaie désormais de simplifier le système et de le rendre plus facile à utiliser.
	Après la mise en place, le retour d'information n'a pas fait l'objet d'un suivi particulier.	<ul style="list-style-type: none"> Les avis des utilisateurs n'ont pas été pris en compte après la mise en place. Les utilisateurs sur le terrain n'ont pas dialogué avec le siège au sujet des problèmes qu'ils rencontraient en utilisant le système.

Thème	Questions fréquemment soulevées par les utilisateurs	Quelques exemples donnés pendant les discussions
<i>Question 6. Dans quelle mesure le système a-t-il amélioré la gouvernance et les contrôles internes dans votre organisation?</i>		
Amélioration des contrôles internes	Le système a amélioré les contrôles budgétaires et financiers.	<ul style="list-style-type: none"> Le PGI intègre des contrôles internes, tels que des contrôles budgétaires et des contrôles de la disponibilité de fonds. Le système permet aux utilisateurs de suivre en direct les revenus, le budget et les dépenses.
	Les contrôles internes sont renforcés grâce aux profils des utilisateurs et à la gestion des attributions.	<ul style="list-style-type: none"> Si vous avez besoin d'autorisations n'entrant pas dans votre profil standard, vous devez faire une demande séparée et donner les raisons pour lesquelles vous avez besoin de ces autorisations. Si vous voulez annuler une procédure, vous devez annuler chaque étape, ce qui fait intervenir différentes personnes. Aucune transaction ne peut être entièrement réalisée sur le terrain. Elle peut être lancée dans un bureau extérieur, mais elle doit être menée à terme au siège. La délégation de pouvoirs a été introduite afin que la personne concernée ne puisse accéder qu'aux informations intéressant son unité. Le nom de la personne qui a introduit des données dans le système est automatiquement généré lorsqu'elle s'enregistre. Le système conserve l'historique des modifications apportées par les utilisateurs. Les utilisateurs n'ont accès qu'aux requêtes dont ils ont besoin.
	Mais le système réduit la flexibilité.	<ul style="list-style-type: none"> Le système est moins flexible. Par exemple, vous ne pouvez pas être payé si le système dit que vous n'avez pas d'argent. Le système respecte les limites fixées par les donateurs. Ainsi, vous ne pouvez pas utiliser des contributions qui ont expiré.
Problèmes en matière de gouvernance et de contrôles internes	La résistance au changement a limité l'amélioration de la gouvernance et des contrôles.	<ul style="list-style-type: none"> Dans de nombreux bureaux, y compris au siège, des procédures papier ont été introduites parallèlement aux procédures électroniques, en dépit du fait que lors de la mise en place du système, les procédures papier inutiles aient été supprimées. Les responsables délèguent leur pouvoir d'approbation électronique ou donnent leur mot de passe à leurs assistants administratifs. Des demandes peuvent être approuvées par le PGI sans avoir fait l'objet d'un examen attentif. Le PGI ne donne pas un contrôle satisfaisant de la gestion des absences, car certains responsables ne verrouillent pas la procédure de demande.
	Certaines procédures sont dépourvues de contrôles internes.	<ul style="list-style-type: none"> Dans différents lieux d'affectation, il est possible de se connecter et de changer le nom des acheteurs pour les ordres d'achat. On peut changer le nom d'un fournisseur pour un paiement qui a déjà été effectué. Au fur et à mesure que les utilisateurs apprennent à se servir du système, ils découvrent de plus en plus d'astuces. Le système doit faire l'objet d'un audit régulier. Lorsque l'on crée un nouveau compte fournisseur, il faut consulter une liste des organisations terroristes sur papier, ce qui crée des risques d'erreur. Il vaudrait mieux que cette liste soit incorporée au système. Les modules ressources humaines exigent davantage de contrôles. On peut réaliser une opération du début à la fin sans que quiconque exerce un contrôle. Le risque de fraude est donc très grand étant donné que l'on peut même payer une personne.

<i>Thème</i>	<i>Questions fréquemment soulevées par les utilisateurs</i>	<i>Quelques exemples donnés pendant les discussions</i>
	Dans certains cas, il peut y avoir trop de contrôles.	<ul style="list-style-type: none"> • Dans le domaine des ressources humaines, le personnel national ne peut pas avoir accès aux informations relatives au personnel international mais, dans les bureaux de pays, le directeur du bureau est une personne recrutée dans le pays.
<i>Question 7. Globalement, dans quelle mesure le système répond-il à vos besoins et quelles modifications recommanderiez-vous pour l'améliorer?</i>		
Modifications nécessaires pour améliorer le système	Les problèmes déjà identifiés devraient être traités.	<ul style="list-style-type: none"> • Les experts locaux de chaque région ont des problèmes identiques à ceux du siège. • La liste des modifications requises, comme le suivi des expéditions, est déjà disponible, mais ces modifications n'ont jamais été introduites. • Le siège est amplement informé des problèmes que pose le système. Il devrait se pencher sur ces informations et intervenir pour améliorer le système.
	Le système devrait être adapté en fonction de l'évolution des besoins.	<ul style="list-style-type: none"> • Les besoins ont changé au fil du temps. • Il faut revoir les procédures opératoires et les politiques. Si le système doit tenir compte des politiques actuelles en matière de ressources humaines, les mêmes problèmes de personnalisation se poseront.
	L'accessibilité du système doit être améliorée.	<ul style="list-style-type: none"> • S'agissant des ressources humaines, un plus grand nombre de personnalisations sont nécessaires pour que le système soit mieux adapté aux statuts et règlements de l'organisation, sauf si ces derniers sont modifiés en fonction du système. • Les problèmes d'accessibilité doivent encore être résolus.
	Renforcer les contrôles internes et la responsabilisation.	<ul style="list-style-type: none"> • Les modifications apportées au système devraient renforcer la responsabilisation.

Annexe VI

**Vue d'ensemble des mesures à prendre par les organisations participantes pour donner suite
aux recommandations du CCI
JIU/REP/2012/8**

	Effet escompté	Nations Unies, fonds et programmes													Institutions spécialisées et AIEA															
		CCS	Nations Unies*	CNUCED	ONUDC	PNUE	ONU-Habitat	HCR	UNRWA	PNUD	FNUAP	UNICEF	PAM	ONU-Femmes	UNOPS	BIT	FAO	UNESCO	OACI	OMS	UPU	UIT	ONU-Sida	OMM	OMI	OMPI	ONUDI	OMT	AIEA	
Rapport	Pour suite à donner	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Pour information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Recommandation 1	e		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
Recommandation 2	e		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	
Recommandation 3	e		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
Recommandation 4	g	E																												

Légende: **L:** Recommandation pour suite à donner par l'organe délibérant.
E: Recommandation pour suite à donner par le chef du secrétariat.
 La recommandation n'appelle pas de mesure de la part de cette organisation.

Effet escompté: **a:** transparence accrue; **b:** diffusion des pratiques optimales; **c:** coordination et coopération accrues; **d:** contrôle et respect accrus;
e: renforcement de l'efficacité; **f:** économies substantielles; **g:** efficacité accrue; **o:** autre.

* Couvre toutes les entités énumérées dans la circulaire ST/SGB/2002/11, autres que la CNUCED, l'UNODC, le PNUE, ONU-Habitat, le HCR et l'UNRWA.