

**Conseil économique  
et social**Distr.  
GÉNÉRALEE/ICEF/1999/AB/L.6  
5 avril 1999  
FRANÇAIS  
ORIGINAL : ANGLAIS

FONDS DES NATIONS UNIES POUR L'ENFANCE  
Conseil d'administration  
Session annuelle de 1999  
7-11 juin 1999  
Point 7 de l'ordre du jour provisoire\*

POUR INFORMATION

RAPPORT INTÉRIMAIRE SUR LA STRATÉGIE ET LES INVESTISSEMENTS  
DE L'UNICEF EN MATIÈRE D'INFORMATISATION

## RÉSUMÉ

Le présent rapport décrit la stratégie d'informatisation de l'UNICEF et rend compte des progrès réalisés dans la mise en oeuvre des projets d'informatisation.

## TABLE DES MATIÈRES

	<u>Paragraphe</u> s	<u>Page</u>
ABRÉVIATIONS . . . . .		3
I. INTRODUCTION . . . . .	1 - 4	4
II. LE RÔLE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION À L'UNICEF . . .	5 - 9	4
III. L'ENVIRONNEMENT INFORMATIQUE MONDIAL DE L'UNICEF : PASSÉ ET PRÉSENT . . . . .	10 - 19	5
IV. RÉPERCUSSIONS FUTURES DE L'INFORMATISATION . . . . .	20 - 28	7
V. CADRE STRATÉGIQUE DE LA FONCTION INFORMATIQUE . . . . .	29 - 32	8

---

\* E/ICEF/1999/8.

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	<u>Paragraphes</u>	<u>Page</u>
VI. SUPERVISION DE LA FONCTION INFORMATIQUE : STRUCTURE ET SYSTÈME . . . . .	33 - 42	9
VII. PROGRAMMES, PROJETS ET SERVICES INFORMATIQUES . . . . .	43 - 80	11
A. Système de gestion des programmes . . . . .	44 - 48	11
B. Système financier et logistique . . . . .	49 - 52	12
C. Système intégré de gestion (ressources humaines) . . . . .	53 - 57	13
D. Utilisation de l'Internet et de l'Intranet pour la gestion des connaissances . . . . .	58 - 65	13
E. Appui au consommateur et à l'utilisateur final . . . . .	66 - 69	15
F. Interconnexion mondiale . . . . .	70 - 71	16
G. Sécurité informatique et rétablissement en cas de catastrophe . . . . .	72 - 75	17
H. Infrastructure et gestion d'entreprise . . . . .	76 - 80	17
VIII. COOPÉRATION INTERORGANISATIONS . . . . .	81 - 84	18
IX. INVESTISSEMENTS INFORMATIQUES DE L'UNICEF . . . . .	85 - 92	19
X. DOMAINES EXIGEANT UN EFFORT SUPPLÉMENTAIRE . . . . .	93 - 103	20
A. Réseaux de communication . . . . .	94 - 95	21
B. Systèmes de gestion des ressources . . . . .	96 - 98	21
C. Gestion de l'information . . . . .	99 - 100	22
D. Organisation informatique . . . . .	101	22
E. Infrastructure et services d'appui informatiques . . . . .	102 - 103	22

#### ABRÉVIATIONS

ITO	IT Operation
ONG	Organisations non gouvernementales
PROMS	Système de gestion des programmes
SIG	Système intégré de gestion
SITA	Société internationale de trafic aérien

## I. INTRODUCTION

1. Le présent rapport décrit la stratégie d'informatisation de l'UNICEF et les progrès réalisés dans la mise en oeuvre de ses projets d'informatisation, qui n'ont encore jamais fait l'objet d'un rapport au Conseil d'administration. Il a été établi en réponse à une demande formulée par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans son rapport sur le budget d'appui biennal pour l'exercice 1998-1999 (E/ICEF/1998/AB/L.2), préconisant que l'UNICEF se dote d'une stratégie globale d'automatisation des tâches de bureau, et aux observations formulées par des membres du Conseil d'administration lors de l'examen du budget lui-même (E/ICEF/1998/AB/L.1).

2. L'informatisation est essentielle pour permettre à l'UNICEF d'atteindre ses objectifs en matière de sensibilisation, de partage d'information et de collecte de fonds, ainsi que ses objectifs de gestion et de fonctionnement à moyen terme. En outre, elle améliore la disponibilité de données concernant des domaines clefs et facilite leur utilisation.

3. La qualité des responsables de l'informatique, la mise en place d'une infrastructure informatique solide comparable à celle d'une entreprise commerciale et la mise au point et l'utilisation efficace de nouveaux systèmes intégrés sont indispensables pour appuyer, faciliter et améliorer la redéfinition des rôles, des obligations redditionnelles et des interactions entre les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les sièges.

4. Les orientations stratégiques décrites dans le présent rapport et traduites dans le plan d'informatisation concernent cinq domaines critiques :  
a) la gestion, la supervision et l'organisation de l'informatique; b) la mise en place de systèmes intégrés pour la gestion des ressources; c) l'exploitation de l'Internet et de l'Intranet pour la gestion des connaissances;  
d) l'interconnexion à l'échelle mondiale; et e) les infrastructures nécessaires à cet effet.

## II. LE RÔLE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION À L'UNICEF

5. Si l'on se bornait à automatiser les fonctions existantes ou à acquérir des logiciels, on sous-estimerait l'impact et les possibilités d'exploitation de l'informatisation. Il faut plutôt la considérer comme une entreprise visant à introduire des changements en profondeur, au moyen de projets importants concernant la redéfinition des processus fonctionnels ou organisationnels, la gestion du changement et la transition, qui doivent être accompagnés d'efforts de formation et de transmission du savoir.

6. Un emploi à bon escient de l'informatique est la clef de l'optimisation des résultats dans plusieurs domaines : l'informatisation permet d'accéder rapidement à des renseignements sur la situation des femmes et des enfants en vue de la conception des programmes, d'obtenir des données sur l'utilisation des ressources consacrées à l'exécution des programmes et d'assurer la communication quotidienne entre les fonctionnaires et les partenaires de l'UNICEF dans le monde entier.

7. Pour accomplir sa mission, qui est d'aider les enfants à satisfaire leurs besoins essentiels et à réaliser tout leur potentiel, l'UNICEF coopère avec les

/...

acteurs nationaux dans le cadre des programmes de pays. Le succès de cette collaboration repose sur l'utilisation de l'informatique pour gérer efficacement les programmes et les ressources financières et humaines, ainsi que pour diffuser et utiliser des informations et des savoir-faire concernant les programmes.

8. Grâce à la mise au point et à l'utilisation de nouveaux systèmes intégrés, l'infrastructure informatique facilite aussi la réalisation des objectifs du programme d'excellence de la gestion qui a redéfini les rôles, les obligations redditionnelles et les relations entre les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le siège.

9. L'accomplissement de la mission de l'UNICEF en ce qui concerne la sensibilisation aux droits de l'enfant est considérablement facilité par les progrès rapides de la communication électronique et de l'Internet. L'informatique facilite la collecte, l'analyse et l'utilisation de données à l'appui des buts de l'organisation. Elle permet ensuite de diffuser l'information rassemblée et de la mettre à la disposition non seulement des différents membres de l'organisation mais aussi de partenaires extérieurs clefs comme les pouvoirs publics, les comités nationaux pour l'UNICEF, les organisations non gouvernementales (ONG) et les autres organismes des Nations Unies, ainsi que du grand public.

### III. L'ENVIRONNEMENT INFORMATIQUE MONDIAL DE L'UNICEF : PASSÉ ET PRÉSENT

10. Dans les années 70, en une décennie, l'informatique a fait des progrès considérables. On est passé de la simple automatisation de tâches de bureau et de la programmation au moyen de cartes perforées à des systèmes transactionnels en ligne utilisant des moyens ou gros ordinateurs. À la fin des années 80, la mise au point du micro-ordinateur et du modèle client/serveur a offert des solutions décentralisées, partitionnées, à plusieurs niveaux et déclenchés par l'événement, qui permettent des gains de productivité considérables.

11. Avant l'introduction du courrier électronique dans l'ensemble de l'organisation, au milieu des années 90, l'informatisation et l'automatisation des opérations administratives étaient centrées sur les systèmes financiers employés par les bureaux extérieurs - le Système mondial d'appui aux bureaux extérieurs - et sur une série d'applications distinctes traitées par des gros ordinateurs ou des mini-ordinateurs installés au siège.

12. L'Internet est un autre facteur qui a révolutionné l'environnement informatique. Les possibilités d'accès qu'il offre à l'échelle mondiale continuent d'avoir un impact sans précédent sur la façon dont les affaires sont traitées.

13. Il y a quelques années encore, l'équipement informatique d'un bureau de l'UNICEF consistait généralement en 10 à 20 micro-ordinateurs non reliés les uns aux autres. Seuls quelques bureaux très importants ou très avancés avaient installé des réseaux locaux. Le Système mondial d'appui aux bureaux extérieurs fonctionnait sur des ordinateurs non reliés, les informations étant transmises sur disquettes. La plupart des fonctionnaires n'employaient que le logiciel

WordPerfect et seuls les plus avertis employaient Lotus 1,2,3 et Harvard Graphics.

14. Le système informatique de l'UNICEF couvre 245 bureaux situés dans plus de 136 pays. Au cours des cinq dernières années, l'utilisation de l'informatique a considérablement progressé. Aujourd'hui, tous les bureaux de siège et presque tous les bureaux extérieurs ont un réseau local qui relie l'ensemble des fonctionnaires à tous les échelons et permet de transmettre des documents et des courriers électroniques, de partager des fichiers, etc. sur une plate-forme standardisée (Windows 95/98, Office 97 et cc:Mail). En outre, plus de 60 % des bureaux de l'UNICEF ont un accès à l'Internet ou à l'Intranet et cette proportion augmente rapidement.

15. L'UNICEF est passé progressivement du support papier au support courrier électronique, lequel tend à être supplanté par l'Intranet. En d'autres termes, alors qu'autrefois les données, la correspondance et les informations étaient consignées et transmises sur support papier, et distribuées au sein de l'organisation et aux partenaires extérieurs par valise diplomatique ou par la poste, le support est aujourd'hui électronique et une grande partie de l'information est transmise par disquette ou par courrier électronique.

16. L'installation dans les bureaux extérieurs de réseaux locaux qui permettent de communiquer par courrier électronique avec le siège et les autres bureaux a eu un impact radical et la communication électronique joue désormais un rôle essentiel dans le fonctionnement des bureaux extérieurs et de l'organisation en général. La transmission électronique de l'information et des documents est immédiate et démocratique; elle a facilité la communication entre les bureaux, donné plus de responsabilités aux fonctionnaires de l'organisation à tous les échelons, accru la transparence et la responsabilisation et réduit le temps de réaction. Cette évolution est la source de nouveaux défis : elle accroît la demande et l'offre d'informations et exige une gestion attentive de la mémoire électronique ou «institutionnelle», nécessaire pour conserver les documents et la correspondance.

17. De nombreux bureaux de l'UNICEF sont situés dans des pays dans lesquels les réseaux de télécommunication et d'électricité sont sous-développés, si bien qu'ils ont besoin de génératrices de secours pour protéger leur équipement et garantir leur fonctionnement. Certains se trouvent dans des pays très instables, en proie à des conflits internes ou en situation d'urgence, et ont besoin de liaisons radio ou d'autres moyens de communication. Pour pouvoir agir efficacement sur le terrain, l'UNICEF doit être capable d'assurer la transmission électronique des données lorsque la rapidité de réaction est essentielle. Les communications téléphoniques par satellite sont efficaces mais très coûteuses. Toutefois, on explore d'autres solutions, comme la création de centres de transmission par radio dans deux sous-régions, qui paraissent prometteuses.

18. La plupart des bureaux ont plusieurs bases de données locales et tous utilisent ou s'appêtent à utiliser le Système de gestion des programmes (PROMS) qui exige une réplique systématique des données et une gestion avancée des bases de données.

19. Ces dernières années, l'UNICEF a investi dans des micro-ordinateurs et de nouveaux systèmes intégrés, ainsi que dans la formation du personnel. Toutefois, en raison de l'insuffisance des ressources financières et humaines, il n'a pas pu investir suffisamment dans l'organisation informatique ni dans l'infrastructure technique nécessaire pour préserver l'intégrité des équipements et systèmes informatiques clefs.

#### IV. RÉPERCUSSIONS FUTURES DE L'INFORMATISATION

20. Pour suivre le progrès technique, l'UNICEF doit régulièrement moderniser son matériel et ses logiciels. Pour cela, il faut que le personnel spécialisé maîtrise les nouvelles technologies dans tous les domaines dans lesquels il est appelé à aider les utilisateurs : micro-ordinateurs, réseaux, bases de données, logiciels d'automatisation des tâches de bureau, logiciels de transmission de messages, applications transactionnelles, accès à l'Internet, outils de travail en groupe, réplication des données et systèmes de télécommunication avancés.

21. La tâche des informaticiens est donc considérable. Les utilisateurs sont de plus en plus avertis et attendent et exigent davantage de l'informatique et de la technologie. La diversification de la technologie et de ses emplois rend de plus en plus difficile le travail des informaticiens, qui doivent être capables de planifier, d'établir les priorités et de concilier des demandes contradictoires.

22. Les progrès de l'informatique ouvrent de nouvelles possibilités d'intégration des opérations, de diffusion de l'information pour la programmation, la sensibilisation et la collecte de fonds, par exemple au moyen du commerce électronique.

23. Afin de communiquer avec les autres organisations et partenaires du développement, et de préserver son avantage comparatif, l'UNICEF doit utiliser l'Intranet pour faciliter l'échange de données et d'informations et l'accès à ses données et informations à des fins internes, de la façon la plus fiable possible. L'Extranet et l'Internet sont mieux adaptés aux relations extérieures et à l'information stratégique.

24. Parallèlement, la demande de bons spécialistes dans tous les secteurs de l'informatique augmente rapidement et les salaires suivent. Il est de plus en plus difficile de recruter et de conserver des informaticiens compétents, en particulier à cause des contraintes liées à la classification des postes et à la grille des rémunérations du système des Nations Unies. Il est urgent de s'attaquer à ces problèmes. L'insuffisance des ressources de l'UNICEF est aussi une contrainte.

25. Si l'on ne dispose pas de personnel suffisamment qualifié et compétent, le risque d'échec des projets d'informatisation est considérable. Cela a un impact direct sur l'exécution des programmes et la gestion des ressources. Compte tenu de la nécessité de disposer de personnel compétent pour gérer un système informatique très complexe et en particulier pour assurer la mise en oeuvre et la maintenance de nouvelles applications, on a reclassé un petit nombre de postes et fait des progrès dans ce domaine durant l'exercice biennal 1998-1999. Le budget d'appui biennal pour l'exercice 2000-2001, qui doit être présenté au

Conseil d'administration en septembre 1999, prévoira de nouvelles adaptations de l'organisation et un renforcement de la Division de l'informatique.

#### Le bogue de l'an 2000

26. Le bogue de l'an 2000 suscite des préoccupations considérables. Dans les premiers programmes informatiques, on utilisait seulement deux chiffres pour indiquer l'année. Beaucoup de programmes ainsi conçus sont encore employés. C'est pourquoi il se peut que lorsque l'horloge franchira le cap de l'an 2000, les ordinateurs ou appareils dotés de microprocesseurs qui n'ont pas été adaptés au passage à l'an 2000 confondront 2000 avec 1900, ce qui pourrait causer des pannes. Cela vaut non seulement pour les ordinateurs mais aussi pour les applications et pour tout appareil utilisant un microprocesseur, tel que les photocopieurs, les ascenseurs ou les guichets automatiques de banque. La préparation à l'an 2000 recouvre l'ensemble des précautions que les entreprises, banques et autres institutions prennent pour réduire ce risque de panne.

27. L'UNICEF se penche sur ce problème depuis mai 1998. La Division de l'informatique a distribué à tous les bureaux des instructions sur les mesures à prendre pour préparer les logiciels et matériels informatiques au passage à l'an 2000. Il s'agit notamment de définir et de préciser une politique de l'organisation en matière de normes, de logiciels et de produits, et de transmettre par CD-ROM les «rustines» (patch), mises à jour et compléments de logiciel les plus récents pour les différents produits. En outre, les bureaux ont reçu pour instruction de se procurer les versions adaptées à l'an 2000 (lorsque cela est nécessaire pour des questions de licence) et ont été informés de la situation du matériel informatique standard acquis par l'UNICEF depuis 1994 en ce qui concerne la préparation à l'an 2000. On a fixé à juin 1999 le délai pour la mise en oeuvre des adaptations nécessaires dans tous les bureaux. Au siège, le remplacement des vieux systèmes incompatibles avec le passage à l'an 2000 a bien avancé grâce à la mise en oeuvre du nouvel ensemble de systèmes intégrés.

28. Les bureaux de l'UNICEF qui utilisent des appareils ou des services mis à leur disposition par des fournisseurs extérieurs peuvent aussi être affectés par ce problème. La Division de la gestion financière et administrative a demandé à tous les bureaux de se mettre en rapport avec tous leurs fournisseurs pour leur demander de confirmer par écrit que leur équipement est prêt au passage à l'an 2000 ou de leur indiquer la nature des réparations et/ou remplacements qui pourraient être nécessaires.

#### V. CADRE STRATÉGIQUE DE LA FONCTION INFORMATIQUE

29. Les services informatiques de l'UNICEF sont désormais assurés par une division orientée vers les besoins des clients et du terrain et mettant l'accent sur les prestations, alors qu'autrefois, ils ne constituaient qu'une fonction d'appui. La Division de l'informatique a élaboré un cadre stratégique définissant un projet, une mission et des orientations et initiatives stratégiques.

30. Le projet consiste à fournir aux partenaires intérieurs et extérieurs de l'UNICEF et à ses clients des systèmes, réseaux, services et soutiens sûrs et de

/...



la meilleure qualité, ce qui suppose un encadrement, une crédibilité et un savoir-faire solides.

31. La mission consiste à aider l'UNICEF à atteindre ses objectifs stratégiques en facilitant l'intégration de l'informatique dans les processus administratifs et en fournissant des solutions et systèmes novateurs, efficaces, sûrs et intégrés.

32. La stratégie informatique mise en oeuvre par l'UNICEF va bien au-delà de simples mesures techniques consistant à abandonner des plates-formes dépassées, à réduire les frais de maintenance liés à des vieux systèmes ou à régler le problème du passage à l'an 2000. La fonction informatique doit être intégrée dans son environnement. L'informatique, en simplifiant et en transformant des systèmes de gestion intégrée, renforce les relations entre la stratégie, la structure et les processus de gestion et aide les partenaires à jouer leur rôle. Cet aspect a été pris en compte dans le cadre du programme d'excellence de la gestion et dans la mise au point et l'application des trois systèmes de base qui gèrent l'information à l'UNICEF : le Système intégré de gestion pour les ressources humaines (SIG), le Système financier et logistique pour les fonctions financières et logistiques et le Système de gestion des programmes (PROMS) pour la gestion des données du terrain.

#### VI. SUPERVISION DE LA FONCTION INFORMATIQUE : STRUCTURE ET SYSTÈME

33. En 1997, l'ancien bureau de la gestion des ressources informatiques a été réorganisé et transformé en une division, la Division de l'informatique, gérée par un administrateur qui a le rang de directeur (D-2). Tous les aspects de l'informatique, des systèmes d'information, des télécommunications et de l'infrastructure de gestion de l'information relèvent de cet administrateur dans le cadre d'une stratégie informatique globale. La fonction informatique regroupe tous les informaticiens et toutes les ressources informatiques de l'organisation, et la Division de l'informatique fonctionne en réseau reliant des centres de services, avec une structure hiérarchique appropriée.

34. En 1998, l'UNICEF a défini un plan informatique global et intégré recouvrant toutes les divisions et toutes les régions, avec des objectifs précis pour les sièges et les bureaux extérieurs. Ce plan est mis à jour chaque année. Les obligations redditionnelles de la Division de l'informatique ont été décrites dans un document intitulé «Organisation du Secrétariat du Fonds des Nations Unies pour l'enfance» (E/ICEF/Organization/Rev.3), qui a été présenté au Conseil d'administration à la session annuelle de 1998.

35. Le système de gouvernance permet à la Division de l'informatique d'être associée aux processus de planification stratégique et de formulation des politiques, ce qui garantit une cohérence stratégique globale. Cela permet aussi de définir les priorités et stratégies informatiques de concert avec les autres divisions. Le processus de supervision a été mis en place ou le sera dans plusieurs domaines.

36. Au siège, on a créé un comité directeur pour la coordination des systèmes, chargé de coordonner le développement du système intégré de gestion de l'information de la façon la plus efficace et rentable possible en répondant aux

/...

besoins prioritaires de l'organisation. Ce comité est composé des directeurs des principales divisions du siège ou de suppléants disposant d'un pouvoir de décision. Il approuve les priorités, les plans de travail, les budgets et la conception du système intégré, définit les politiques interdivisionnelles, tranche entre les priorités contradictoires et suit l'avancement des projets dans le cadre de tous les systèmes qui constituent le système intégré de gestion de l'information.

37. Le Comité directeur a plusieurs organes subsidiaires : un groupe de travail permanent qui gère et coordonne les projets liés au système, des équipes de projet et le groupe des chefs de projet, qui s'occupe aussi des anciens systèmes. Ce dernier groupe se réunit régulièrement pour vérifier que tous les aspects de la fonction informatique sont conformes à des normes communes et pour prendre des initiatives au sujet des problèmes d'intérêt commun.

38. L'UNICEF est en train de mettre en place un mécanisme de gouvernance pour une stratégie intégrée de gestion de l'information concernant les enfants et les femmes.

39. Le Comité de l'information électronique est l'organe de supervision pour tout ce qui concerne l'Internet, les services ou initiatives d'information électronique, y compris les pages Web destinées à des participants extérieurs, ainsi que ce qui pourrait avoir un effet sur les activités de sensibilisation, de mobilisation, de collecte de fonds et d'éducation en vue du développement.

40. La création de structures régionales de supervision reliées aux équipes régionales de gestion a été rendue obligatoire en 1998. Les structures de supervision régionales existantes ont sensibilisé les intéressés aux problèmes informatiques, élaboré des plans d'action régionaux, défini des priorités régionales et veillé à ce que les problèmes ne soient pas négligés. On est en train de les affiner et de les renforcer sur la base de l'expérience déjà acquise.

#### Participation mondiale

41. Chaque année, l'UNICEF tient une réunion mondiale rassemblant non seulement les informaticiens des régions et de certains bureaux extérieurs, mais aussi des représentants et des fonctionnaires de différentes divisions du siège, pour évaluer les progrès accomplis dans l'exécution du plan informatique global. Les participants traitent de questions d'intérêt commun et soulignent l'importance des obligations redditionnelles en matière informatique à tous les échelons de l'organisation.

42. Les bureaux de région, les bureaux de pays et les sièges ont arrêté un ensemble complet de normes techniques. Ces normes sont régulièrement publiées et mises à jour et ont été intégrées dans la politique d'achat de l'organisation, ce qui améliore la compatibilité de tous ses équipements informatiques.

## VII. PROGRAMMES, PROJETS ET SERVICES INFORMATIQUES

43. L'organisation est en train de se doter de trois grands systèmes intégrés qui lui permettront de disposer, à tous les échelons, de la technologie la plus moderne et d'une base de données commune qui l'aidera à gérer plus efficacement ses ressources humaines, financières et matérielles et à en rendre compte :

a) le PROMS, qui remplace le Système mondial d'appui aux bureaux extérieurs, est un système délocalisé de planification, de budgétisation, de demande d'ouverture de crédits, de règlement des dépenses et de contrôle de l'utilisation des fonds et autres ressources par rapport aux objectifs du programme;

b) le Système financier et logistique est le système financier central qui permettra à l'UNICEF de s'acquitter de ses obligations redditionnelles statutaires et fournira aux responsables les informations financières nécessaires pour veiller en permanence à ce que toutes les ressources soient efficacement protégées;

c) le module ressources humaines du SIG, mis au point par l'Organisation des Nations Unies qui en assure aussi la maintenance, est le système central de gestion des ressources humaines et permet à la Division des ressources humaines de gérer les fonctions centrales concernant le recrutement, la rotation, la paie, les prestations, etc. pour le personnel relevant du siège. Il assure aussi l'interface avec le système de gestion de la paie de l'ONU.

### A. Système de gestion des programmes

44. Le projet PROMS a été lancé à la fin de 1996 en réponse à la multiplication des demandes des bureaux extérieurs qui souhaitaient avoir un instrument plus rigoureux et plus efficace pour la gestion des programmes et en raison du fait que le SIG n'était pas adapté à la gestion des programmes du Fonds. L'objectif était de remplacer le Système mondial d'appui aux bureaux extérieurs par un système informatisé répondant à tous les besoins et établissant un lien entre les plans, les résultats et les budgets des programmes et des projets. Le PROMS a aussi été conçu pour permettre un contrôle budgétaire plus précis en intégrant le système de gestion des bureaux extérieurs et celui du siège.

45. Pour élaborer ce système, on a employé un processus novateur dans le cadre duquel les utilisateurs ont participé à une série de réunions pour définir les principes directeurs et d'autres aspects de différents éléments du système. Le Système mondial d'appui aux bureaux extérieurs présentait plusieurs défauts : l'apurement des comptes se faisait avec retard, l'emploi des ressources était mal contrôlé, il y avait de nombreuses tâches répétitives et des saisies devaient être faites plusieurs fois, chaque bureau extérieur avait ses propres systèmes et données, il n'y avait pas de mécanisme d'alerte rapide ni de planification normalisée. Le PROMS a permis de remédier à ces problèmes.

46. La base de données du PROMS se compose d'une série de bases de données établies sur le même modèle dans chaque bureau, qui sont reliées par courrier électronique à une base de données centrale à New York. Ainsi, les transactions saisies sur le terrain sont communiquées à New York et peuvent être consultées à

/...

partir de la base de données centrale. Elles peuvent ensuite être transmises au système concerné à New York ou à Copenhague. L'information circule aussi en sens inverse, de New York ou Copenhague vers chaque bureau extérieur, ce qui permet de fournir rapidement des documents tels que le catalogue de la Division des approvisionnements ou les tableaux d'effectif.

47. Dans la deuxième phase du projet, on intégrera la gestion des ressources humaines et la paie des bureaux extérieurs. Un système intégré de paie et de gestion des ressources humaines relié aux plans et aux budgets sera déployé dans les bureaux extérieurs en 1999, ce qui permettra de confier aux bureaux de pays la gestion des ressources humaines locales et d'utiliser une fonction de paie normalisée conforme aux exigences du système des Nations Unies.

48. La migration des bureaux de pays vers le PROMS a commencé en février 1998 et, un an après, plus de la moitié des bureaux de l'UNICEF utilisent ce système. Toutefois, on avait initialement prévu que tous les bureaux l'utilisent dès la fin de 1998. Le déploiement a été retardé par plusieurs facteurs : on avait sous-estimé la complexité de la conversion et du nettoyage des données, l'appui fourni par le service d'appui était insuffisant, de même que les infrastructures et l'interconnexion des bureaux extérieurs, et les bureaux extérieurs n'étaient pas suffisamment préparés à cette transformation majeure des processus et modalités. Grâce aux efforts poursuivis durant le premier semestre de 1999, plus de 90 % des bureaux extérieurs devraient utiliser le PROMS à partir de mai 1999.

#### B. Système financier et logistique

49. Le Système financier et logistique est fondé sur les logiciels de traitement de données financières de la société SAP. Le prototype final conforme aux besoins de l'UNICEF a été terminé en avril 1998, après quoi il a été testé, réglé et purgé, et il est entré en service en janvier 1999. Il intègre et gère les données commerciales et transactionnelles des trois sièges (New York, Copenhague et Genève), ainsi que celles des trois entrepôts situés dans le New Jersey, à Huningue et à Copenhague, en temps réel et dans une base de données unique reliée au PROMS et au SIG.

50. Pour faciliter la transition, on a créé au milieu de 1998 un groupe de travail ad hoc qui réunit des représentants des différentes divisions, afin d'assurer l'efficacité et la coordination de la transition, conformément au plan de travail et au calendrier adoptés par les intéressés. Sa tâche englobe l'analyse des processus, les communications, la formation des utilisateurs finals, la conversion des données et l'initialisation des données. Il fonctionnera jusqu'à la fin de 1999.

51. Le Système financier et logistique présente de nombreux avantages. Par le passé, il y avait à l'UNICEF plus de 100 systèmes non intégrés opérant sur différentes plates-formes, dont certains étaient dépassés ou inadaptés à l'an 2000. Le nouveau système est un système intégré qui a permis de rationaliser les processus, de simplifier la maintenance et de réduire les opérations de saisie des données; il applique automatiquement les règles de fonctionnement et automatise les processus de fin d'année et l'établissement de rapports en ligne, ce qui permet de produire des rapports de gestion plus intégrés dans des délais plus courts. En outre, il est prêt pour le passage à l'an 2000 et l'adoption de l'euro.

52. Tous les systèmes sont reliés par des interfaces pleinement fonctionnelles entre le PROMS, le Système financier et logistique et le SIG, ainsi que par un entrepôt de données commun. Les anciens systèmes seront entretenus jusqu'à leur abandon, mais on se contentera des dépannages indispensables, sans procéder à aucune modernisation, et on mettra l'accent sur le nettoyage et la conversion des données. Les anciens systèmes devraient être archivés à la fin de 1999.

#### C. Système intégré de gestion (ressources humaines)

53. L'Assemblée générale a approuvé en décembre 1998 la mise au point d'un système intégré de gestion pour les Nations Unies, l'objectif étant de disposer d'un système intégré pour le traitement de toutes les opérations administratives et l'établissement des rapports, reliant tous les sites principaux.

54. Après avoir examiné et évalué très soigneusement le SIG de l'ONU, l'UNICEF a conclu que celui-ci n'offrait pas les fonctions dont il avait besoin pour la gestion des finances, des programmes et des contributions. En outre, le plan comptable n'était compatible ni avec le Règlement financier et les Règles de gestion financière de l'UNICEF ni avec les aspects commerciaux de la collecte de fonds et de la gestion de la Division du secteur privé.

55. En 1995, à la demande du Secrétaire général et faute d'autres solutions valables pour la gestion de la paie, l'UNICEF a fait migrer ses systèmes de gestion des ressources aux sièges et a commencé à introduire les modules I et II du SIG, visant d'une part la gestion du personnel (postes et toutes mesures relatives au recrutement, aux promotions, aux transferts et à la cessation d'activité) et l'autre les prestations.

56. L'UNICEF a installé le module I en mai 1998 et lui a apporté des améliorations majeures pour obtenir des fonctions équivalant à celles assurées par les anciens systèmes. Il a aussi mis au point des modules pour le recrutement et le classement car ceux du SIG n'étaient pas adaptés. La plupart de ces modules additionnels et améliorations ont été intégrés dans le SIG de base et sont maintenant à la disposition des autres organisations du système des Nations Unies. L'entrée en service du module II, pour la gestion des prestations, s'est faite en janvier 1999.

57. L'introduction du module IV (Gestion de la paie) était prévue et inscrite au budget pour 1997-1998, mais en raison des retards intervenus dans la mise au point globale du SIG à l'ONU, la date a été reportée à septembre 1999 pour l'ONU et au début de l'an 2000 pour les autres organisations. L'ONU prend des mesures pour adapter son ancien système de gestion de la paie au passage à l'an 2000. L'UNICEF examine actuellement les modalités opérationnelles à envisager pour assurer l'interface entre le module gestion de la paie du SIG et le Système financier et logistique.

#### D. Utilisation de l'Internet et de l'Intranet pour la gestion des connaissances

58. Pour utiliser au mieux les possibilités qu'offrent l'Internet, l'Intranet et l'Extranet, il faut mettre en place des stratégies spécifiques : amélioration du classement, gestion de l'information, mise à jour du contenu du site de l'UNICEF sur le Web et adaptation des méthodes de travail du personnel.

/...

### Internet

59. Le site central de l'UNICEF ([www.unicef.org](http://www.unicef.org)) est employé pour les activités de sensibilisation, d'information et de collecte de fonds. L'utilisation du Web pour les activités de sensibilisation à l'échelle mondiale exige une gestion efficace. La Division de l'informatique et la Division de la communication ont élaboré ensemble et distribué des lignes directrices pour l'utilisation de l'Internet qui sont périodiquement mises à jour. Elles portent sur les spécifications du site UNICEF, sur l'utilisation d'un serveur unique pour tous les sites des bureaux extérieurs, sur les relations avec les sites commerciaux et sur le développement des sites. L'infrastructure de raccordement à l'Internet et les processus d'échelonnement ont été améliorés à cet effet et les processus à appliquer pour centraliser les sites sont décrits et mis en oeuvre.

60. La mise à jour du contenu d'un site est un problème qui se pose à toute organisation utilisant l'Internet. Les lignes directrices établies par l'UNICEF en ce qui concerne l'utilisation de l'Internet sensibilisent les utilisateurs à ce problème et la supervision assurée par le Comité de l'information électronique aide à éviter des initiatives trop ambitieuses.

61. De 1997 à 1998, le nombre de consultations du site de l'UNICEF a plus que triplé, passant de moins de 1 million par mois à presque 4 millions par mois. Les statistiques montrent que l'audience est très large et que les visiteurs viennent de toutes les régions du monde, y compris les pays développés. Toutes les publications importantes, comme le Rapport sur la situation des enfants dans le monde, et le Progrès des nations, les communiqués de presse et les données de base sur l'UNICEF sont accessibles en ligne. Le site offre aussi des forums interactifs (Voices of Youth) et des documents relatifs à de la radio et de la télévision en faveur des enfants et à la collecte de fonds, ce qui montre que l'Internet peut être un puissant instrument de sensibilisation et un moyen efficace et peu coûteux d'atteindre une population jeune, alphabétisée et intéressée.

### Intranet

62. L'Intranet s'impose de plus en plus comme instrument de travail pour le personnel de l'UNICEF dans le monde entier. Une enquête faite en 1998 a montré que les bureaux l'utilisaient pour vérifier les politiques et procédures ou les taux de change. Avec de nouveaux sites comme le Centre de documentation sur les programmes, le «Learning Web» et le tableau d'affichage des vacances de poste, l'Intranet devient un outil de référence de plus en plus utile pour les informations sur les programmes, l'autoformation et l'information générale. La réaction du personnel a été extrêmement positive, si l'on en juge d'après l'augmentation mensuelle du nombre de demandes satisfaites. Presque tous les bureaux ont accès à l'Internet, mais la lenteur du téléchargement fait obstacle à une utilisation régulière et active. Pour remédier à ce problème, la Division de l'informatique distribue chaque trimestre un CD-ROM reprenant tout le contenu de l'Intranet, qui peut être consulté au moyen du réseau local de chaque bureau.

### Centre de documentation sur les programmes et réseau de diffusion des connaissances sur les programmes

63. Dans le cadre de l'Intranet, le centre de documentation sur les programmes et le réseau de diffusion des connaissances sur les programmes aident la Division des programmes à s'acquitter de ses nouvelles responsabilités en matière d'acquisition et de gestion des connaissances. L'UNICEF possède des renseignements précieux sur la situation des femmes et des enfants : études, statistiques, évaluations, documents techniques et résultats de recherches. Avec la technologie actuelle, le centre de documentation permet à tout le personnel d'accéder de façon peu coûteuse et efficace à cette documentation, traditionnellement stockée dans des bibliothèques dans différentes régions du monde. Le fonds, qui ne contenait à l'origine que des documents relatifs aux programmes, est enrichi par l'adjonction d'autres documents, par exemple ceux qui décrivent les enseignements tirés de l'expérience dans un très large éventail de domaines. En 1997-1998, la Division des programmes a commencé à élaborer et à tester un prototype de réseau pour la diffusion de cette documentation. Pour que ce prototype soit capable de transmettre les informations à tous les bureaux de pays, bureaux extérieurs et sièges, il sera nécessaire de renforcer l'infrastructure. On envisage aussi les possibilités de la communiquer à d'autres organismes via l'Internet ou l'Extranet.

### Extranet

64. L'Extranet permet aux comités nationaux pour l'UNICEF, aux membres du Conseil d'administration, à certaines ONG et à certains autres partenaires d'accéder à différents types d'informations concernant l'UNICEF. Dans la première étape, le contenu accessible englobe les documents et décisions du Conseil d'administration, le Plan média (pour les comités nationaux) et la liste d'adresses électroniques de l'UNICEF, ainsi que certaines informations concernant les programmes et les activités de sensibilisation. On commencera à l'enrichir au milieu de 1999. On envisagera aussi une expansion, en fonction des manifestations d'intérêt des partenaires.

### Commerce électronique

65. Le développement du commerce électronique, via l'Internet, peut être extrêmement utile pour l'UNICEF et ses comités nationaux en ce qui concerne la vente de cartes de vœux, les activités de sensibilisation et la collecte des fonds. La présence de l'UNICEF sur le Web et le commerce électronique offrent donc un potentiel commercial important qui appelle des réponses réfléchies, coordonnées et informées. La Division du secteur privé, en association avec les comités nationaux et la Division de l'informatique, étudiera et déterminera l'orientation future de l'UNICEF dans ce domaine.

### E. Appui au consommateur et à l'utilisateur final

66. La Division de l'informatique devient plus axée sur le client et sur la qualité des services au siège et sur le terrain. Le bureau d'appui, qui n'était autrefois qu'un service basé à New York avec pour mission d'aider les utilisateurs à configurer leurs machines, à déceler et à régler les problèmes, est en train de devenir un centre de service mondial qui fournit appui technique et conseils et répond à des questions concernant les aspects techniques et

/...

commerciaux et les applications, notamment en ce qui concerne le Système financier et logistique et le SIG. Comme les opérations de l'UNICEF couvrent le monde entier et en raison des décalages horaires, l'appui informatique fourni par le siège doit être disponible 24 heures par jour et sept jours par semaine.

67. Grâce à un service d'appui accessible du monde entier à n'importe quelle heure, l'UNICEF pourra mieux aider les bureaux extérieurs, en particulier en Afrique et en Asie. Pour le moment, le bureau d'appui doit rester à New York, où se trouvent les équipes de développement, car les services informatiques régionaux n'ont pas le personnel nécessaire pour jouer ce rôle. Pour mieux comprendre les véritables besoins des bureaux extérieurs et par conséquent pour mieux les aider, il faut que la majorité des fonctionnaires du bureau d'appui aient une expérience du terrain. Comme le bureau d'appui mondial est une subdivision de la Division de l'informatique, on peut envoyer des informaticiens temporairement sur le terrain, ce qui leur permet d'améliorer leurs compétences et, ensuite, de mieux aider les bureaux situés dans les pays et régions dont ils sont responsables.

68. En 1997 a été introduit un nouveau mécanisme pour la détection des problèmes et le contrôle des versions. Il s'agit d'un guichet unique qui aide à régler la plupart des questions, confie les problèmes les plus complexes aux spécialistes compétents et transmet les réponses au terrain. Une gestion entrepreneuriale va rapidement remplacer ce système et permettra d'installer les outils les plus modernes dans tous les services de la Division de l'informatique. Ces systèmes permettent de déceler les besoins en matière de formation, de mieux suivre les versions d'applications et de distribuer automatiquement les logiciels de réparation. Ils permettent aussi de regrouper les problèmes multiples causés par une défaillance unique et de fermer simultanément tous les jetons posant problème.

69. L'appui aux utilisateurs finals est renforcé par une fonction de centralisation, par la sous-traitance du service d'appui pour les ordinateurs portables et par des outils de communication cherchant à anticiper les problèmes. Des documents comme «HelpDesk Express», «Tips, Tricks & Techniques» et «Plugged-In», le bulletin d'information de la Division de l'informatique, qui sont diffusés à l'échelle mondiale par l'Intranet, permettent d'améliorer les compétences des utilisateurs et de les rendre attentifs à différentes questions telles que la nécessité de créer des copies de sauvegarde et de veiller à la sécurité. En outre, l'introduction de modules de formation sur CD-ROM ou sur le Web permet au personnel de la Division de l'informatique de se mettre à jour à son propre rythme et de façon peu coûteuse.

#### F. Interconnexion mondiale

70. L'interconnexion mondiale a rapidement progressé; tous les pays sont raccordés au courrier électronique (cc:Mail) et plus de 100 pays sont raccordés aux services «x28» et «x25» de la Société internationale de trafic aérien (SITA), organisation à but non lucratif qui assure les télécommunications entre les compagnies aériennes et certains autres partenaires. La SITA offre à de nombreux bureaux extérieurs un moyen plus efficace et moins coûteux de se raccorder à New York pour leur courrier électronique. Toutefois, dans de nombreux pays, lorsque les infrastructures sont insuffisantes, qu'il existe des restrictions légales, que les bandes passantes disponibles sont étroites et que

/...



le raccordement final à l'utilisateur a une faible capacité, le transfert de fichiers par l'Internet et le PROMS est ralenti. De plus, le trafic de l'UNICEF (environ deux tiers pour le courrier électronique ordinaire, un quart pour le transfert de données du PROMS et 12 % pour le courrier Internet) va augmenter lorsque le PROMS sera installé sur tous les sites et que le personnel de terrain utilisera davantage l'Internet et l'Intranet.

71. La mise en oeuvre de la stratégie de réseau mondial a permis de contenir les dépenses de télécommunication de l'UNICEF alors que le trafic a été multiplié par sept. La mise au point d'un réseau privé virtuel par l'intermédiaire du réseau «IPConnect» de la SITA offre un service sécurisé, parfaitement géré, de bout en bout, avec un débit garanti et des accords de service et sans limitation de trafic, le tout pour un tarif forfaitaire. Les autres initiatives concernant le réseau consisteront à séparer le centre mondial du PROMS du centre informatique de New York, ce qui permettra de limiter les pannes du cc:Mail en disposant de serveurs de secours et de blinder les serveurs de cc:Mail de New York. L'introduction de certains outils de gestion d'entreprise pour la supervision du réseau local et du réseau régional aidera aussi à atteindre ces objectifs.

#### G. Sécurité informatique et rétablissement en cas de catastrophe

72. L'UNICEF étant devenu plus tributaire des systèmes informatiques, il faut mettre en place une stratégie de sécurité informatique globale. La stratégie de sécurisation des réseaux des bureaux extérieurs s'appuiera sur le service «IPConnect service» de la SITA, qui devra être mise en oeuvre parallèlement au déploiement de l'«IPConnect».

73. Pour créer, entretenir et préserver une infrastructure informatique sûre, mondiale, efficiente et robuste, il faut entreprendre plusieurs activités. L'une des premières consiste à faire en sorte que les infrastructures informatiques gérées par l'UNICEF puissent passer le cap de l'an 2000, ce pourquoi on fera une simulation au milieu de 1999.

74. Un des éléments essentiels d'une stratégie de sécurisation informatique a été formulé et mis en oeuvre à New York, Genève et Copenhague. Ces trois sites emploient un des progiciels les plus perfectionnés (Firewall), qui protège tous les systèmes de l'UNICEF et l'Intranet.

75. On a passé en revue les différentes options et méthodes envisageables pour le rétablissement du système en cas de catastrophe, notamment pour ce qui concerne le Système financier et logistique et le PROMS. En attendant la mise en place d'un ensemble complet de systèmes de rétablissement, l'UNICEF a défini une politique rigoureuse exigeant une sauvegarde quotidienne des données et un stockage des supports de sauvegarde hors du site. En outre, certains éléments de l'infrastructure seront renforcés ou doublés pour réduire les risques de panne.

#### H. Infrastructure et gestion d'entreprise

76. La gestion mondiale de l'infrastructure et des systèmes informatiques est coûteuse et très difficile. Autrefois, les systèmes et infrastructures étaient dispersés et autonomes. En raison de l'absence d'une gestion unifiée, cela conduisait à l'apparition de nombreux îlots composés de systèmes et

/...

d'infrastructures incompatibles, avec un appui faible et des processus dépassés. Aujourd'hui, comme tous les réseaux sont intégrés à l'échelle mondiale et que l'information est automatiquement transmise de l'un à l'autre, la gestion globale de l'infrastructure n'est plus un choix mais une nécessité.

77. L'UNICEF a besoin d'un ensemble de systèmes de gestion d'entreprise pour suivre et/ou gérer tous les aspects essentiels de l'informatique, comme le réseau privé virtuel mondial de la SITA et des équipements de terrain comme les serveurs PROMS et les routeurs de cc:Mail. L'objectif premier de la mise en oeuvre d'un système de gestion d'entreprise est de réduire les risques associés à la fourniture de bout en bout d'applications et d'informations, en particulier dans le cadre du déploiement du PROMS et de sa maintenance.

78. La gestion d'entreprise sera divisée en deux étapes au moins. La première sera axée sur les outils et infrastructures de base nécessaires pour l'exploitation du PROMS au siège de New York. Cela consistera notamment à créer un service d'appui central, intégré avec le service «Vision» de la SITA et regroupant les bureaux d'appui de Genève, New York et Copenhague. Un appui sera aussi fourni pour le Système financier et logistique et le SIG. Il faudra également installer IT Operation (ITO), c'est-à-dire les agents de gestion du réseau et du système d'exploitation requis par l'application PROMS.

79. La deuxième étape sera axée sur l'introduction de la gestion d'entreprise dans les bureaux extérieurs. Pour cela, il faudra installer les agents ITO sur la base de données centrale du PROMS, ce qui permettra d'y reproduire les micro-ordinateurs et les routeurs de cc:Mail des bureaux extérieurs afin de contrôler les transactions PROMS. L'installation d'un système de surveillance de réseau, notamment pour les logiciels SAP et Lotus Notes, permettra de déceler très rapidement les problèmes.

80. La mise en oeuvre de ces outils et processus permettra à la Division de l'informatique de mieux gérer l'infrastructure et les systèmes de l'UNICEF, mais elle dépendra des fonds disponibles en 1999 et dans le prochain exercice biennal.

#### VIII. COOPÉRATION INTERORGANISATIONS

81. L'UNICEF participe régulièrement aux réunions du Sous-Groupe technique du Groupe de travail spécial à composition non limitée sur l'informatique de l'ONU. Ce groupe de travail, qui a de larges responsabilités en matière de gestion de l'informatique aux Nations Unies, se penche actuellement sur les problèmes du passage à l'an 2000, à la fois dans la mesure où ils concernent les organismes des Nations Unies et dans le but d'y sensibiliser les États membres et de les encourager à agir et à échanger des informations.

82. Dans la région des Grands Lacs d'Afrique et dans d'autres pays victimes de catastrophes, l'UNICEF et le Programme alimentaire mondial utilisent ensemble le réseau SITA de l'UNICEF et partagent les communications radio pour l'envoi de courrier électronique; en outre, ils mettent en commun certaines compétences et certaines ressources sur la base d'un mémorandum d'accord interinstitutions. Cela a permis de réduire le coût par rapport à la communication téléphonique par satellite, qui est souvent la seule option dans d'autres situations d'urgence. La plupart des autres organisations du système des Nations Unies présentes sur

/...

le terrain se sont mises en rapport avec la SITA et ont davantage recours à elle pour la transmission de courrier électronique (ce que font déjà plus de 100 bureaux extérieurs de l'UNICEF) et, à l'avenir, pour l'accès à l'Internet et à l'Intranet.

83. Il y a bien eu dans le domaine informatique quelques initiatives communes entre différents organismes des Nations Unies, mais en général l'environnement informatique du système des Nations Unies sur le terrain n'est pas normalisé, ce qui limite des échanges de services. La plupart des autres organisations n'ont pas de normes internes. Lorsqu'elles en ont, il est trop coûteux de les appliquer ailleurs, ou elles ne sont pas mises à jour ou encore l'organisation n'a pas de bureaux extérieurs. En outre, l'application de la stratégie informatique n'est généralement pas systématique, si bien que les organisations possèdent des équipements très divers incompatibles avec ceux de l'UNICEF. De plus, l'architecture d'un système informatique peut être le fruit de décisions prises par un fournisseur choisi sur le plan local, ou de normes anciennes qui n'ont pas été mises à jour.

84. L'UNICEF participe régulièrement aux réunions des équipes spéciales sur l'informatique et les télécommunications et sur le SIG. Les services informatiques communs, tant au siège que sur le terrain, permettent de réduire les coûts et de mettre en commun les compétences spécialisées, s'ils résultent d'une analyse coût/utilité rigoureuse et d'accords précisant bien le niveau des services, éventuellement appuyés par un mémorandum d'accord interinstitutions. Le service commun est très difficile à mettre en place car les différents organismes des Nations Unies et les fonds et programmes basés sur le terrain n'ont pas tous atteint le même degré de maturité en termes d'informatisation et d'utilisation de l'informatique.

#### IX. INVESTISSEMENTS INFORMATIQUES DE L'UNICEF

85. Le Directeur exécutif et les administrateurs de haut rang de l'UNICEF sont résolus à développer l'informatisation et à lui faire jouer un rôle essentiel dans l'organisation, et participent activement aux nombreux processus de changement que nécessite la mise en oeuvre de nouveaux systèmes et technologies et d'une infrastructure informatique mondiale. Toutefois, la mise en oeuvre de la stratégie à l'échelle de l'organisation est limitée par les restrictions budgétaires. Des crédits additionnels ont été approuvés dans l'exercice 1998-1999 pour accélérer le déploiement et la modernisation du raccordement mondial des bureaux de l'UNICEF et des infrastructures informatiques, en particulier pour le PROMS. À ce jour, deux donateurs ont versé une contribution. On a aussi besoin de contributions en espèces ou en nature (logiciels ou matériel) compatibles avec la stratégie et les normes informatiques de l'UNICEF.

86. Compte tenu du budget global de l'UNICEF et de la couverture mondiale et de la décentralisation de ses activités, le niveau des investissements, des dépenses et des effectifs dans le secteur informatique est nettement inférieur à la norme, tant dans le secteur privé que dans le secteur public.

87. Pour rester dans la course, l'UNICEF doit pouvoir affecter des ressources suffisantes et investir durablement dans la technologie et le personnel informatique, à un niveau conforme à l'ampleur et à la portée de ses activités.

/...

### Structure des investissements et considérations budgétaires

88. L'aspect stratégique de l'investissement informatique découle de deux grands objectifs définis par le Secrétaire général qui les juge essentiels pour l'efficacité du système des Nations Unies : la promotion de l'avantage comparatif en matière de connaissances et l'introduction dans le système d'une nouvelle culture de la communication. On peut distinguer quatre catégories dans les investissements informatiques de l'UNICEF : information, stratégie, transactions et infrastructure.

89. Investissements concernant l'information. Les principaux investissements dans la gestion de l'information et de la documentation sont l'Intranet et le système d'information à visée exécutive. La gestion de la documentation englobe le classement et l'indexation des différentes études, évaluations, analyses et documentations pédagogiques produites dans le cadre de l'exécution des programmes appuyés par l'UNICEF. Elle relève de la Division de l'évaluation de la politique et de la planification. Autrefois, cette information était archivée là où elle était produite et n'était pas facilement accessible aux fonctionnaires des autres bureaux. L'informatisation permet d'y accéder dans le monde entier, par CD-ROM et, de plus en plus, par le biais de l'Intranet de l'UNICEF, qui est réservé exclusivement aux fonctionnaires de l'organisation (voir paragraphe 62 ci-dessus).

90. L'Internet et l'Extranet sont des outils pour la sensibilisation et pour l'élaboration et la diffusion de connaissances liées au programme; ils sont indispensables pour rester dans la course et déterminent en grande partie la position de l'UNICEF sur le marché, les nouveaux secteurs d'activité et la possibilité d'accroître la mobilisation des ressources.

91. Investissements liés aux transactions. Comme on l'a vu au chapitre VII ci-dessus, l'UNICEF est en train de remplacer une multitude d'anciens systèmes de gestion des transactions dans les domaines des finances, des approvisionnements et de la logistique, de la gestion des programmes et de la gestion des ressources humaines, par trois grands systèmes intégrés. Cela permettra notamment de disposer rapidement de données précises, complètes et fiables.

92. Investissements d'infrastructure. Il est indispensable d'avoir une infrastructure informatique sûre et fiable pour améliorer la sécurité et l'efficacité des opérations, pour gérer les transactions et l'information et pour mettre en oeuvre les éléments de la stratégie de l'UNICEF. Cela est essentiel pour assurer l'intégration, la flexibilité et la normalisation et réduire le coût de l'informatique. L'infrastructure couvre les domaines suivants : services de sécurité; logiciels et matériel; opérations, notamment télécommunications et centres de données; interconnexion mondiale; gestion de bases de données et bases de données; infrastructure du logiciel Lotus Notes (utilisé pour l'Intranet); et gestion d'entreprise.

### **X. DOMAINES EXIGEANT UN EFFORT SUPPLÉMENTAIRE**

93. Le personnel et les partenaires de l'UNICEF sont dispersés sur plus de 245 sites, qui se trouvent pour la plupart dans des pays en développement. Pour pouvoir exploiter cette couverture mondiale et assurer la responsabilisation de

/...

chacun, l'UNICEF a besoin d'informaticiens qualifiés en nombre suffisant, d'une infrastructure informatique mondiale, de systèmes et d'outils. Certains des domaines qui appellent un effort supplémentaire sont examinés ci-après.

#### A. Réseaux de communication

94. Pour fonctionner efficacement, l'organisation a besoin de réseaux de communication peu coûteux et fiables pour la transmission de la voix et des données. Actuellement, elle dispose d'un réseau de télécommunication et de courrier électronique qui couvre les 245 bureaux et sous-bureaux, et plus de 60 % des bureaux de pays ont accès à l'Intranet. Toutefois, la qualité des transmissions de courrier électronique et du raccordement à l'Internet est encore insuffisante dans de nombreux pays et il faut sécuriser les réseaux pour pouvoir transmettre des données financières. Cette tâche a été entreprise dans le cadre du service «IPConnect» de la SITA. À l'avenir, on pourrait ajouter au même réseau des raccordements de réseau local à réseau local et des moyens de transmission du son et de l'image.

95. La mise en oeuvre de la stratégie de communication mondiale exige un accroissement des capacités de l'infrastructure informatique allant au-delà de ce qui est actuellement prévu. La facilité et la rapidité de communication entre bureaux ont entraîné une croissance exponentielle du trafic. Les réseaux commencent déjà à plier sous le poids de cette charge accrue et les fonds disponibles ne permettent pas de les renforcer.

#### B. Systèmes de gestion des ressources

96. Une décentralisation responsable n'est envisageable que si l'on dispose d'un système de gestion des ressources permettant à l'organisation de contrôler le travail des administrateurs bénéficiant d'une délégation de pouvoirs.

97. Le remplacement de tous les systèmes actuels de l'UNICEF par un système intégré (PROMS, Système financier et logistique et SIG-RH) devrait être achevé au milieu de 1999. Le nouveau système intégré donnera à l'UNICEF les moyens de gérer efficacement et à moindres frais ses activités à l'échelle mondiale et devrait lui donner satisfaction pendant de nombreuses années.

98. Toutefois, des changements de systèmes d'une telle ampleur nécessitent des capacités additionnelles pour la modernisation et la maintenance des logiciels, ainsi que pour l'appui opérationnel perfectionné qu'exige la gestion d'un système décentralisé. Les ressources consacrées au développement des systèmes devront être réaffectées à des activités de modernisation et de maintenance. En outre, on aura besoin de personnes capables d'analyser les processus administratifs dans les principaux domaines fonctionnels pour faire en sorte que l'utilisation de l'information à des fins de planification et de gestion évolue de façon dynamique. Il faudra mettre en place un système d'information à visée exécutive allant au-delà des outils actuellement prévus pour l'établissement des rapports, qui permettra aux responsables des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des sièges d'utiliser l'information à des fins de contrôle interne.

### C. Gestion de l'information

99. L'UNICEF a besoin d'outils et de systèmes permettant à ses différentes parties de travailler ensemble, depuis différents sites, pour recueillir, filtrer, stocker, diffuser et gérer des informations sur les femmes et les enfants. Ces outils aideront le personnel à élaborer un savoir utile et à le partager au sein de l'UNICEF et avec le reste du monde. L'Intranet est déjà très utile à cet effet, grâce à l'utilisation d'outils tels que Lotus Notes pour la gestion de l'information dans différents sites et du réseau de connaissances sur les programmes qui facilite la coordination de l'élaboration de nouvelles politiques et la diffusion des enseignements tirés de la gestion des programmes et des meilleures pratiques de gestion des programmes. Des bases de données ont déjà été créées pour l'évaluation et le contrôle, les informations liées aux situations d'urgence et les droits de l'enfant (voir aussi le paragraphe 69 ci-dessus pour des renseignements sur le site Web de l'UNICEF).

100. Pour utiliser efficacement le Web à des fins de sensibilisation et de collecte de fonds, il faut se donner les moyens de gérer le contenu du site et notamment les contributions provenant de toutes les parties de l'organisation.

### D. Organisation informatique

101. La Division de l'informatique et la fonction informatique ont été réorganisées, ainsi qu'il est indiqué au chapitre VI ci-dessus. Cependant, une fois les principaux systèmes en place, il faudra apporter d'autres modifications à l'organisation informatique pour tenir compte du fait qu'on mettra moins l'accent sur l'élaboration d'applications que sur l'appui opérationnel et la maintenance des systèmes. Il faudra adapter les qualifications du personnel et les responsabilités dans tous les bureaux pour pouvoir mettre en oeuvre durablement les nouveaux systèmes et techniques. On aura besoin d'un personnel très compétent dans tous les bureaux pour gérer l'infrastructure informatique et fournir l'appui nécessaire aux utilisateurs. Actuellement, au siège, plusieurs fonctions clefs ont été confiées à des fonctionnaires temporaires ou à des consultants. Cela pose un problème qu'il ne faut pas négliger, car si l'on ne dispose pas d'un personnel averti et très qualifié, connaissant bien les processus de l'UNICEF, le risque d'échec des investissements informatiques est plus grand. Cela pourrait avoir un impact direct sur l'exécution des programmes et la gestion des ressources. Certains postes ont été reclassés dans le cadre du précédent budget biennal, mais pour garantir le succès de la mise en oeuvre et la maintenance future des nouvelles applications, il faut, au siège, transformer des postes de consultants à long terme en postes permanents et renforcer les compétences dans les bureaux régionaux et les bureaux extérieurs.

### E. Infrastructure et services d'appui informatiques

102. La gestion des transactions et des informations, ainsi que des éléments stratégiques du fonctionnement de l'UNICEF, doivent pouvoir s'appuyer sur une infrastructure informatique solide, fiable et sécurisée. Cela est indispensable pour assurer l'intégration au niveau de l'organisation, la flexibilité et la normalisation, et pour réduire le coût de l'informatique. L'infrastructure informatique au sens large recouvre les services de sécurité, les logiciels et matériels, les opérations, y compris la gestion des télécommunications et des centres de données, l'interconnexion mondiale, les bases de données et la

/...

gestion des bases de données, l'infrastructure Lotus Notes et la gestion d'entreprise.

103. On a pu renforcer quelque peu les services d'appui informatique dans le cadre du budget biennal 1998-1999, mais il reste encore beaucoup à faire. Ainsi, le montant inscrit au budget pour les services d'appui au siège de New York était d'environ 2 850 dollars par utilisateur en 1998, alors que dans le secteur privé on compte entre 6 000 et 13 000 dollars pour avoir un service de qualité suffisante. En outre, la diversité et la complexité des systèmes et services de l'UNICEF ont considérablement augmenté ces dernières années en raison de l'intégration croissante des systèmes et réseaux. En conséquence, le personnel d'appui est débordé et ne peut pas fournir aux utilisateurs l'appui et la stabilité dont ils ont besoin. Il faudra continuer de renforcer l'infrastructure informatique pour l'adapter à l'expansion continue du volume de données transmises par les réseaux et traitées dans les bases de données.

-----