



Assemblée générale

Distr  
GÉNÉRALE

A/C.5/50/35  
21 novembre 1995  
FRANÇAIS  
ORIGINAL : ANGLAIS

Cinquantième session  
CINQUIÈME COMMISSION  
Point 116 de l'ordre du jour

PROJET DE BUDGET-PROGRAMME POUR L'EXERCICE BIENNAL 1996-1997

Projet de système intégré de gestion

Septième rapport intérimaire du Secrétaire général

RÉSUMÉ

Le Système intégré de gestion (SIG) vise à contribuer aux efforts qui sont actuellement déployés pour renforcer l'efficacité du fonctionnement administratif et financier du Secrétariat en appliquant des procédures uniformes de traitement, en améliorant la qualité de l'information financière et des données relatives au personnel dans l'ensemble de l'Organisation et en faisant en sorte qu'elles soient disponibles en temps voulu.

Selon le projet initial, la base de données et les applications communes devaient porter sur la gestion du personnel, la gestion des postes, les états de paie, la comptabilité, les achats, les voyages et l'établissement et l'exécution du budget. Les ressources initialement inscrites au budget se sont avérées insuffisantes compte tenu de l'ampleur et de la complexité de la tâche, tandis que la nécessité, pour l'Organisation, de dégager des ressources internes pour appuyer le travail de mise au point et de mise en place du système avait été sous-estimée. En 1994, comme il était indiqué dans le sixième rapport intérimaire du Secrétaire général<sup>a</sup>, il s'est avéré qu'il fallait réviser d'urgence le calendrier d'exécution et le budget de l'ensemble du projet afin que cette entreprise essentielle puisse être menée à bonne fin.

Un an plus tard, les travaux progressent sans relâche, en grande partie dans les délais prévus et dans les limites du budget approuvé. Le module 2 (prestations du personnel) a été mis en place en avril 1995 et le module 3 (comptabilité, achats et voyage) fonctionnera en parallèle à compter de janvier 1995. Le premier module du système commencera à être mis en place dans les bureaux hors Siège à la fin de 1995. Les besoins budgétaires de l'exercice biennal sont conformes aux prévisions budgétaires présentées en 1994, telles que révisées par le Comité des commissaires aux comptes à la demande de l'Assemblée générale. Le budget du projet pour l'exercice



biennal 1996-1997, tel qu'il est présenté dans le document A/50/6 (chap. 30) est estimé à 11 967 600 dollars. Le budget de la maintenance est, lui, estimé à 7 618 400 dollars.

Les applications concernant les ressources humaines fonctionnent de façon satisfaisante et ont permis d'améliorer considérablement la gestion du personnel et des postes au Siège. Le module 3 est de loin le plus important et le plus complexe de l'ensemble du système. Il forcera des centaines d'utilisateurs à modifier la façon dont ils travaillent depuis des années et apportera des modifications radicales aux opérations financières de l'Organisation. Comme c'est toujours le cas lors de la mise en place de grands systèmes financiers, des difficultés de mise en oeuvre surgiront vraisemblablement et, pour bon nombre de fonctionnaires, la charge de travail déjà lourde augmentera provisoirement, en particulier dans le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité. Il faudra apporter des modifications au système et aux opérations et on compte donc qu'il faudra attendre plusieurs mois avant que le nouveau système n'atteigne sa vitesse de croisière. Cette situation avait été prévue mais il ne faudrait pas sous-estimer les risques.

La mise en place du système dans les bureaux hors Siège permettra à ces derniers de mettre à profit l'expérience acquise au Siège et leur fournira des instruments de gestion dont ils n'avaient jamais disposé jusque-là. Il sera également difficile dans ces lieux d'affectation de changer les pratiques de gestion, mais les activités préparatoires actuellement en cours devraient réduire les risques d'échec.

L'exercice biennal 1996-1997 marquera la phase de transition entre la mise au point et la maintenance du système. Les investissements consentis par les États Membres au cours des six dernières années exigent en effet que soit mis en place un plan de maintenance détaillé afin que les logiciels ne deviennent pas obsolètes. L'équipe chargée de la mise au point sera remplacée par une unité de maintenance technique qui collaborera étroitement avec les différents services du Département de l'administration et de la gestion, du Département des opérations de maintien de la paix et des bureaux hors Siège.

Les États Membres tireront des avantages supplémentaires du projet du fait que le système sera utilisé par d'autres organisations appliquant le régime commun des Nations Unies, qui peuvent obtenir gratuitement le logiciel nécessaire. L'Organisation internationale du Travail (OIT) a mis en place le module 1 du système au début de 1995 et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) compte faire de même au début de 1996. En outre, le Secrétaire général a récemment décidé, pour répondre au souci des États Membres d'améliorer l'efficacité, d'éviter les doubles emplois et de maximiser les avantages des investissements consentis, que le système devrait être utilisé par l'ensemble de l'Organisation. Le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) ont donc été invités à préparer des plans de mise en oeuvre du système.

<sup>a</sup> A/C.5/48/12/Add.1.

## I. INTRODUCTION

1. Le projet de Système intégré de gestion (SIG), dont la première phase a été approuvée par l'Assemblée générale à la section XII de sa résolution 43/217 du 21 décembre 1988, a pour objet de mettre en place un système intégré de gestion des décisions administratives et des notifications correspondantes dans les principaux lieux d'affectation. Ce système remplacera les multiples programmes indépendants qui, élaborés souvent il y a de nombreuses années et, la plupart du temps, pour des activités inscrites au budget ordinaire, ne permettent plus d'assurer l'appui administratif que réclame un univers marqué par l'évolution rapide des besoins et la multiplication des tâches que l'Administration est appelée à assumer pour soutenir les opérations de maintien de la paix et les activités extrabudgétaires. Le système porte sur les grands domaines suivants : gestion du personnel, gestion des postes, comptabilité, achats, voyages, états de paie et exécution du budget. À ce jour, le Secrétaire général a présenté six rapports intérimaires, en 1989<sup>1</sup>, 1990<sup>2</sup>, 1991<sup>3</sup>, 1992<sup>4</sup>, 1993<sup>5</sup> et 1994<sup>6</sup>.

2. Le premier module du SIG, consistant en applications ayant trait au personnel, a été mis en place avec succès au Siège à la fin de septembre 1993. La mise en place du premier module a confirmé le caractère indispensable du système, les avantages que l'Organisation et les États Membres en retireront et la validité des choix technologiques opérés. Elle a toutefois fait apparaître les insuffisances de la stratégie de l'Organisation concernant l'achèvement de la phase d'élaboration du logiciel et sa mise en place effective à l'échelon mondial. En conséquence, une refonte complète de la programmation et de la budgétisation du projet a été entreprise au début de mai 1994 afin de redéfinir le niveau des ressources qu'exigera l'achèvement du système et de définir celles qui devront faire l'objet de transferts internes en faveur du projet, et ce, afin que les États Membres disposent de toutes les informations précises nécessaires concernant les dépenses futures qu'il faudra engager au titre du projet.

## II. ÉVALUATION GÉNÉRALE DE L'IMPACT DE LA PHASE INITIALE DE MISE EN OEUVRE DU SYSTÈME

3. Le premier volet du système fonctionnant maintenant au Siège depuis deux ans et la mise au point du module 3 qui concerne essentiellement les applications financières étant achevée, il est manifeste que le SIG aura des incidences beaucoup plus importantes qu'initialement prévu. Ce facteur positif ne fait toutefois que compliquer davantage la tâche générale, déjà difficile, entreprise.

4. En fin de compte, le SIG apportera à la gestion de l'Organisation les changements les plus importants depuis sa création. Les procédures sont en voie d'être modifiées, des données précises sur les fonctionnaires et les postes qu'ils occupent sont maintenant disponibles et des données financières le seront bientôt. Qui plus est, certaines méthodes de travail sont complètement revues. Un plus grand degré de décentralisation a été atteint et les instruments de suivi pour ces activités sont mis à la disposition du Département de l'administration et de la gestion. Une approche plus globale des procédures administratives, associant toutes les parties concernées (bureaux du Département de l'administration et de la gestion, Division de l'administration et de la

/...

logistique des missions, et services administratifs) a été adoptée parce que le SIG, de par sa nature intégrée, a mis en lumière l'interaction et les relations de dépendance de toutes les activités auxquelles participent ces groupes d'utilisateurs.

5. Des rapports faisant apparaître la situation des fonctionnaires et des postes ont pu être établis dès la mise en place initiale du système, mais des rapports de gestion plus complexes rendant compte des activités administratives connexes au Siège sont maintenant également disponibles (par exemple, le nombre de notifications administratives par type traitées au cours d'une période donnée par les différents groupes d'utilisateurs). Cela permet à l'administration centrale de mieux suivre et évaluer les activités administratives de l'Organisation et d'utiliser le SIG comme outil de planification. Dans son récent rapport intitulé "La gestion à l'Organisation des Nations Unies : activités en cours"<sup>7</sup>, le Corps commun d'inspection a expressément mentionné cet avantage.

6. En ce qui concerne les procédures, la mise au point du système et, en particulier, celle du module 3 ont amené l'Organisation à réexaminer dans le détail des centaines de processus pour déterminer la meilleure façon de revoir et de normaliser les procédures et de rationaliser le déroulement des opérations. Le souci d'uniformité et la nécessité de disposer de données additionnelles non encore enregistrées aboutiront toutefois à des procédures qui, dans certains cas, risquent de paraître lourdes aux utilisateurs. Un tout nouveau manuel dans lequel les procédures opérationnelles du SIG, y compris les procédures manuelles suivies à l'extérieur du système, seront indiquées aux opérations des services financiers et des services d'appui, est en voie d'achèvement. Ce manuel viendra s'ajouter à celui relatif aux applications ayant trait aux ressources humaines qui est déjà disponible et à un troisième, récemment mis au point, sur la mise à jour des tableaux de références dans lesquels les principales valeurs nécessaires à l'exploitation du système, telles que les taux de change, les barèmes de traitement et les codes comptables, sont reportées.

7. La mise au point du système a également mis en lumière à quel point les règles et règlements de l'Organisation sont complexes et parfois contradictoires et souvent difficiles à appliquer. En raison de cette situation, les opérations de traitement sont extrêmement coûteuses parce qu'à forte intensité de main-d'oeuvre, les procédures administratives entraînant parfois des frais généraux supplémentaires inutiles. Alors que la mise en place du système a déjà apporté un certain degré de rationalisation, on estime que, lors de la prochaine étape, l'administration de l'ONU et les autres organisations appliquant le régime commun, tout en élaborant des règles nouvelles, devront tenir compte du coût de leur application. Les méthodes utilisées pour la mise au point du système, en particulier l'analyse du déroulement des opérations et l'établissement des documents relatifs à la conception du système, pourront être appliquées pour mieux évaluer l'impact et le coût de toute nouvelle règle ou procédure proposée.

8. D'un point de vue technique, le système continue à fonctionner pratiquement sans interruption au Siège et l'architecture technique aussi bien du système que du mécanisme d'établissement de rapports récemment mis en place est conforme aux

/...

normes en vigueur. À cet égard, plusieurs articles sur le système ont été publiés par la presse spécialisée et des représentants des secteurs privé et public d'un certain nombre d'États Membres se sont mis en rapport avec l'Organisation pour obtenir des renseignements et pour voir sur place comment le système fonctionne.

9. Des analyses récentes des problèmes que soulève la mise au point de grands systèmes<sup>8</sup> dans le secteur public ont mis en lumière aussi bien les difficultés que les risques et les coûts élevés qu'entraîne ce type d'entreprise. Comme il était prévu au moment de la reprogrammation du projet en mai 1994, au cours du prochain exercice biennal, l'Organisation devra continuer à faire un effort considérable pour achever le projet.

10. Les applications du SIG mises en oeuvre jusqu'ici ont également confirmé la nécessité de faire en sorte que le système, une fois entièrement mis en place, soit bien entretenu. La maintenance permettra de faire en sorte que l'investissement initial ne soit pas gaspillé, l'informatique ayant été confirmée comme un des instruments les plus importants de la gestion moderne.

11. La mise en place des premiers modules au Siège et les résultats des études réalisées dans les bureaux hors Siège ont également confirmé que l'Organisation n'a pas mis au point sa stratégie technologique de base, en matière d'informatisation, et ce essentiellement en termes d'infrastructure. Des mesures correctives devront être prises très rapidement sur la base d'une stratégie mondiale devant être définie l'année prochaine.

12. Des exemples plus détaillés de l'impact de l'introduction du système sont donnés plus loin dans les sections pertinentes du présent rapport. Il convient de souligner que la mise en place des nouveaux modules au Siège et de l'ensemble du système dans les bureaux hors Siège et dans les missions de maintien de la paix soulève de nombreux problèmes. Comme c'est souvent le cas dans ce type d'entreprise, et compte tenu en particulier du fait que la mise en place du module 3 apportera aux opérations administratives de l'Organisation des modifications bien plus profondes que dans les cas des deux premiers modules, on peut s'attendre, initialement, à un certain degré de confusion et de résistance de la part des utilisateurs. Certains programmes du système s'avéreront inadéquats et devront être modifiés très rapidement; dans le cas des programmes qu'il sera plus difficile de modifier, il faudra mettre au point des procédures spécifiques en attendant leur codage et leur incorporation au système. En conséquence, comme il était prévu dans le sixième rapport intérimaire, on compte que les avantages de la mise en place du système ne seront pas tous immédiatement compris. Il est essentiel que les États Membres et l'ensemble des utilisateurs continuent d'apporter leur appui au cours du prochain exercice biennal.

### III. CALENDRIER D'EXÉCUTION DU PROJET

13. Dans le cadre de la reprogrammation du projet, décrit dans le sixième rapport intérimaire, le Secrétaire général proposait un nouveau calendrier d'exécution. Dans un rapport ultérieur<sup>9</sup>, ce calendrier a été actualisé. À l'exception de la date de mise en place du module 4 (États de paie), qui devra être confirmée à un stade plus avancé d'avancement des travaux, on compte que le

/...

calendrier actuel sera respecté et que le système dans son ensemble fonctionnera partout dans le monde d'ici la fin de 1997, comme il était dit dans le sixième rapport intérimaire.

14. Comme prévu, le module 2 (Prestations payables au personnel) a été mis en place avec succès le 1er avril 1995. La complexité a posé un problème majeur. Pour calculer automatiquement les prestations dues au personnel, il a fallu installer un logiciel nouveau et perfectionné, un système expert orienté objets, qui sert à programmer les dispositions du règlement du personnel, et on a dû actualiser les dossiers du personnel pour que le système puisse calculer correctement les prestations.

15. Le module 3 (finances, achats, contrôle du matériel et gestion des stocks, et frais de voyage), qui est de loin l'élément le plus important de tout le système, sera mis en place et exploité en parallèle à partir de la mi-janvier 1996, jusqu'à fin mars : l'exploitation en parallèle cessera alors et le nouveau système sera rendu accessible à tous les utilisateurs. Le démarrage de l'exploitation en parallèle accuse un léger retard (environ deux mois). On voulait en fait être absolument sûr que le module s'intégrait bien dans le système.

16. La construction du module 4 (États de paie) a été reportée au dernier trimestre de 1996, la raison étant qu'il a fallu affecter à la mise en place du module 3 la plupart des ressources disponibles, tant du côté du personnel du projet que de celui des utilisateurs. Pour son élaboration, on s'inspirera de tous les modules précédents, et on travaille déjà activement à la phase de conception (il s'agit principalement à ce stade de choisir les grandes options).

17. La mise en place des modules 1 et 2 dans les bureaux hors Siège doit commencer fin 1995 et devrait être terminée avant fin 1996.

18. Parallèlement, des plans ont déjà été mis en route, en étroite coopération avec le Département des opérations de maintien de la paix, pour installer le SIG dans un certain nombre de missions de maintien de la paix, à partir du deuxième trimestre de 1996, c'est-à-dire bien avant la date initialement prévue.

#### IV. ÉTAT DE LA MISE EN PLACE DES MODULES 1 ET 2

19. Le module 1 (Gestion du personnel), mis en place en septembre 1993, était stabilisé au début de 1995. Comme le Secrétaire général le signalait dans le sixième rapport intérimaire, les principaux problèmes qu'a posés son installation provenaient du manque de données fiables préalablement à l'introduction du système.

20. Des progrès substantiels ont été réalisés depuis. À l'heure actuelle, les dossiers de tous les fonctionnaires inscrits sur les états de paie au Siège sont gérés grâce au SIG. Depuis octobre 1995, le système couvre plus de 7 800 fonctionnaires en activité dans environ 70 lieux d'affectation différents, partout dans le monde. Ce chiffre inclut notamment le personnel recruté sur le plan international pour des opérations de maintien de la paix, le personnel du Département de l'information en poste dans les centres d'information, partout dans le monde, et le personnel des services de conférence recruté pour des

/...

périodes de courte durée au Siège. De même, le tableau d'effectifs approuvé est tenu à jour grâce au SIG et les états relatifs à l'occupation des postes font l'objet d'un suivi minutieux. En outre, le SIG permet d'accéder en direct aux dossiers concernant 8 500 personnes à charge, 4 000 autres membres du foyer, et 22 000 anciens fonctionnaires.

21. Alors que jusqu'au milieu de 1994, on comptait jusqu'à 1 700 fonctionnaires dont le contrat n'était pas régularisé (qui, par exemple, travaillaient à l'Organisation alors que leur contrat n'avait pas été officiellement renouvelé), il y en a désormais toujours moins de 100 à la fois, et il s'agit dans la plupart des cas de personnes dont le contrat a expiré dans le courant du mois. Ce chiffre est extrêmement faible, si l'on considère l'extrême mobilité qui caractérise le personnel des services de conférence recruté pour des périodes de courte durée et les fonctionnaires engagés pour des missions. Il faut noter qu'il s'agit de fonctionnaires en activité, occupant des postes dûment approuvés, ou rémunérés au moyen des ressources prévues pour le personnel temporaire, travaillant effectivement pour l'Organisation, et pour lesquels une procédure de prolongation d'engagement est en cours. Au moment où les dossiers ont été actualisés, aucune irrégularité n'a été relevée dans les états relatifs à la situation des effectifs et à l'occupation des postes.

22. Chaque jour, des statistiques récapitulant la situation des effectifs administrés au Siège, dans chaque département, sont établies et distribuées aux principaux responsables de la gestion, à des fins de contrôle. Depuis le 1er juin 1995, le SIG permet de connaître le tableau d'effectifs officiel de l'Organisation, au Siège, les services administratifs intéressés étant responsables et comptables de sa tenue à jour.

23. Depuis mai 1995, une nouvelle application en matière d'établissement de rapports, mise au point par l'équipe du SIG, a été installée chez certains utilisateurs au Bureau de la gestion des ressources humaines, au Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité, dans les services administratifs, et à la Division de l'administration et de la logistique des missions. Elle leur permet de générer eux-mêmes toutes sortes de rapports administratifs et de gestion, en fonction de leurs propres besoins. Des rapports supplémentaires sont régulièrement produits. En outre, des rapports spéciaux peuvent être établis par un certain nombre de fonctionnaires au Bureau de la gestion des ressources humaines, au Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité, et à la Division de l'administration et de la logistique des missions. Cette nouvelle application devrait être étendue à un deuxième groupe d'une centaine d'utilisateurs d'ici la fin de 1995.

24. Un certain nombre de rapports et de statistiques de gestion concernant l'utilisation du système, indiquant par exemple le nombre de notifications administratives émises, par type de notification et par département ou bureau, sont également générés (voir annexe I). Les données sont ensuite analysées et élaborées pour pouvoir servir d'outils de gestion afin d'évaluer la charge de travail, les principales activités opérationnelles, etc. D'autres types de rapports sont en train d'être mis au point par le Programme des Nations Unies pour le développement, en étroite coopération avec l'Organisation, et seront mis à la disposition des utilisateurs de l'ONU.

/...

25. À la mi-octobre 1995, 834 utilisateurs étaient reliés au système. D'ici fin février 1996, ils devraient y en avoir environ 400 de plus.

26. Après la mise en place du module 1 au Siège, un certain nombre de caractéristiques supplémentaires ont été jugées nécessaires par les utilisateurs. La plupart ont maintenant été intégrées au module et celui-ci est prêt à être installé dans les bureaux hors Siège et dans les missions de maintien de la paix.

27. Depuis la mise en place du module 2, il est possible de calculer 16 prestations différentes (traitement de base, indemnités pour charges de famille, sursalaire de nuit, etc.). À l'usage, le système s'avère satisfaisant. Au moment d'approuver une notification administrative, les utilisateurs doivent vérifier les prestations qui ont été calculées pour l'intéressé grâce au système. Ils peuvent alors trouver l'explication des raisons pour lesquelles certaines prestations ont été accordées et d'autres non. Si cette mesure se justifie, ils peuvent approuver des dérogations aux règles applicables. Toutefois, un nombre strictement limité d'utilisateurs sont habilités à le faire, et dans chaque cas des explications détaillées justifiant la dérogation doivent être introduites dans le système. Le module 2 permet donc de suivre l'application des règles de gestion du personnel concernant les prestations. Cette application systématique des règles est un élément clef pour la construction du module États de paie.

28. La mise en place du module 2, tout en confirmant à nouveau que beaucoup des règles de gestion du personnel prévues par le régime commun des Nations Unies sont particulièrement complexes et difficiles à appliquer, a néanmoins mis en évidence le fait qu'il fallait intégrer au logiciel quelques caractéristiques supplémentaires et y apporter des changements qui permettraient de mieux chiffrer les prestations et de faciliter au maximum les procédures d'établissement des états de paie. Ces modifications sont en cours et devraient être rendues accessibles aux utilisateurs d'ici la fin de 1995.

29. Les modules 1 et 2 représentent à eux deux 480 écrans transactionnels. En outre, les utilisateurs peuvent recourir à 2 680 écrans d'aide qui précisent le but et le contenu général de chaque écran transactionnel, ainsi que les données à introduire, et donnent des indications pratiques pour effectuer des opérations spécifiques.

## V. MODULE 3

### Principaux domaines d'activité

30. Comme il a été indiqué précédemment, le module 3 est de loin le plus vaste et le plus complexe de tout le système. Sa mise en place modifiera du tout au tout la façon dont les opérations financières sont exécutées, et il faut s'attendre à des difficultés majeures. Les responsables de la gestion et les utilisateurs dans leur ensemble, en particulier à la Division de la comptabilité, verront leur volume de travail, déjà lourd, augmenter progressivement au cours des prochains mois. Les mois les plus chargés seront

/...



mars, avril et mai 1996, mais il est probable que la pression se maintiendra jusqu'à la fin de l'année. Le module 3 englobe les principaux domaines d'activité ci-après :

- a) Enregistrement des crédits ouverts/autorisations budgétaires, comptes budgétaires et comptes secondaires;
- b) Préengagements (vérification des fonds disponibles au tout début d'une transaction ayant des incidences financières, et mise en réserve des fonds pour éviter des dépassements), correspondant à des demandes de fourniture de biens ou de services;
- c) Engagements de dépenses;
- d) Traitement des frais de voyage (depuis l'examen des demandes initiales jusqu'au règlement final, versements aux compagnies pour les billets, les expéditions ou l'assurance);
- e) Comptes créditeurs (factures, contrats de louage de services, demandes de remboursement d'impôts, primes de rapatriement, avances, etc.);
- f) Comptes débiteurs (contributions mises en recouvrement, contributions reçues, facturation, bordereaux interservices, espèces, etc.);
- g) Gestion de la trésorerie (encaissements, décaissements, dépôts, etc.);
- h) Comptabilité (ventilation des dépenses, mise en concordance des comptes bancaires, écritures du grand livre, etc.);
- i) Opérations par lots (ouverture/clôture des comptes, ce qui suppose un certain nombre d'opérations par lots, préalables à la clôture d'un compte, dans toutes sortes de cas, notamment : assurance des boursiers et calcul des coûts moyens au titre des activités de coopération technique, dépenses d'appui aux programmes pour les fonds correspondants, réévaluations, solde des comptes relatifs aux préengagements à la fin de l'exercice biennal, etc.);
- j) Passerelles (interfaces temporaires) avec les systèmes existants, essentiellement celui des états de paie;
- k) Interfaces permanentes avec les systèmes existants;
- l) Achats, y compris la tenue de listes d'articles et du fichier de fournisseurs;
- m) Bordereaux interservices;
- n) Comptabilité matières et gestion des stocks;
- o) Traitement des demandes d'indemnités pour frais d'études.

31. Le module 3 introduira dans le système toutes sortes de nouvelles fonctions. Nous mentionnerons ici les plus importantes.

/...

### Règles de report automatique

32. L'une des principales caractéristiques de ce module est qu'il prévoit des règles de report permettant de transcrire automatiquement les transactions financières dans un compte de grand livre général ou de grand livre subsidiaire, et de le faire presque toujours de manière uniforme. On dénombre actuellement quelque 350 règles de report qui varient selon le type de fonds considéré. Compte tenu de celui-ci et de la nature de la transaction, le système passe en revue un certain nombre de paramètres, détermine ceux qui s'appliquent en l'espèce et, en fonction de ceux-ci, choisit la règle de report qu'il faudra utiliser lorsque la pièce justificative de la transaction aura été approuvée ou modifiée; autrement dit, les écritures comptables sont automatiquement enregistrées dans les comptes des grands livres. Un tel système garantit en principe une plus grande exactitude mais, dans un premier temps, on suivra de près son utilisation pour s'assurer qu'il fonctionne correctement.

### Préengagements, engagements et vérification des fonds disponibles

33. Grâce à la notion nouvelle de préengagements, on pourra connaître rapidement le montant exact des fonds réservés à telle ou telle fin car les utilisateurs enregistreront leurs demandes de fourniture de biens ou de services directement dans le système avant que l'engagement ne soit constaté. Au moment de l'enregistrement de la transaction définitive, celui-ci sera comptabilisé et le préengagement correspondant sera automatiquement régularisé. Les transactions devront donner lieu à la comptabilisation d'un préengagement et, une fois celui-ci approuvé, le système vérifiera automatiquement le solde du compte budgétaire pertinent pour déterminer si des fonds sont disponibles. Dans la négative, le système bloquera la transaction. Grâce à ce mécanisme, il sera impossible d'engager des dépenses supérieures au montant des crédits ou des allocations approuvés. Le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité devra en suivre de près le fonctionnement car on estime qu'initialement certains utilisateurs auront du mal à s'adapter à un système de contrôle aussi rigoureux.

### Comptes créditeurs, comptes débiteurs, clôture automatique des comptes et opérations en monnaies autres que la monnaie de compte

34. Une fois qu'un engagement est approuvé, que les marchandises commandées ont été reçues et inspectées et que les justificatifs ont été certifiés, le SIG établit une demande de paiement. Cette tenue automatique des comptes créditeurs est une innovation à l'ONU. Le système établit et tient aussi tous les comptes débiteurs, qui sont crédités des paiements reçus. Quelle que soit la monnaie dans laquelle une transaction est libellée, le système procède aux conversions nécessaires par rapport au dollar des États-Unis en utilisant le taux de change pratiqué pour les opérations de l'ONU pendant la période considérée.

35. L'ouverture et la clôture des comptes de chaque exercice sont également automatisées. Avant l'arrêté définitif des comptes relatifs à un fonds, le système exécute une série d'opérations, telles que la liquidation des engagements et préengagements, l'analyse des dépenses d'appui aux programmes, le

calcul des coûts moyens (pour la coopération technique), etc. Des mises à jour périodiques (quotidiennes notamment) des soldes des comptes sont également produites automatiquement.

#### Établissement des chèques

36. Le SIG traite une transaction du début à la fin, c'est-à-dire jusqu'au paiement effectif qui peut se faire par chèque ou par transfert électronique. Cependant, comme la conception d'une application permettant d'établir des chèques est une opération complexe et coûteuse, on avait jugé préférable d'acheter un progiciel existant, quitte à l'adapter. C'est ce qui a été fait et les décaissements seront effectués en transmettant les ordres de paiement établis par le SIG au logiciel d'établissement de chèques, grâce à l'interface mise au point par l'équipe du SIG. Afin de s'assurer du bon fonctionnement de cette importante application, on prévoit de l'utiliser pour imprimer des chèques à partir de l'unité centrale actuellement en service, en attendant que le SIG prenne le relais en 1996.

#### Traitement des achats

37. Un progiciel de gestion des achats conçu par une société indépendante et déjà utilisé mis au point par un fournisseur extérieur et déjà utilisé par le Secrétariat est en cours d'intégration au SIG. Les demandes de fournitures de biens ou de services seront traitées à l'aide du SIG afin de vérifier si les fonds nécessaires sont disponibles, après quoi les données seront transmises au progiciel de gestion des achats. Au terme des procédures d'achat normales - mise en adjudication, évaluation des soumissions et sélection d'un fournisseur - on établira un bon de commande à l'aide du progiciel spécialisé. Avec le SIG, on rapprochera le bon de commande du préengagement correspondant pour s'assurer qu'il n'y a pas de dépassement. Au reçu des marchandises, les données pertinentes seront enregistrées dans le progiciel de gestion des achats, puis transmises au SIG, qui traitera les opérations d'inspection, de contrôle des factures et d'ordonnancement des paiements. L'intégration des deux systèmes commencera avec la mise en service du module 3 et sera menée à bien progressivement.

#### Catalogue

38. L'une des innovations du Système intégré de gestion est l'utilisation d'un "catalogue" où seront répertoriés les articles les plus couramment demandés, avec leurs spécifications standard. Les fonctionnaires chargés d'établir les demandes de fourniture de biens ou de services dans les départements feront leur choix dans le catalogue, où figureront, pour chaque article, un numéro de code unique, des spécifications détaillées, l'unité de mesure et le prix indicatif. Si un produit ou un service ne figure pas dans le catalogue, l'utilisateur pourra accéder à la classification type des biens ou services utilisés par l'ONU et modifier les spécifications générales du produit ou du service requis.

39. L'utilisation d'un catalogue facilitera les achats car les articles seront clairement identifiés; les comptes d'inventaire seront mieux tenus, la comptabilité matières sera plus précise et les statistiques relatives aux achats pourront être affinées. Dès la mise en service du module 3, les utilisateurs pourront accéder en direct à la première version du catalogue.

#### Fichier des fournisseurs

40. La gestion des comptes fournisseurs sera centralisée. Les services chargés des achats au Siège sont actuellement en train de mettre à jour et de vérifier les données relatives à tous leurs fournisseurs, pour pouvoir les intégrer dans la base de données globale.

41. Les nouveaux fournisseurs devront eux aussi être enregistrés dans le SIG pour que leurs factures puissent leur être payées. Par ailleurs, des données concernant les fournisseurs enregistrés, y compris des informations complémentaires sur les biens et services offerts, etc., seront également introduites dans le progiciel de gestion des achats.

#### Comptabilité matières et gestion des stocks

42. Les caractéristiques des biens requis seront définies au moment de l'établissement de la demande de fourniture. Au reçu des marchandises, les données pertinentes seront intégrées à la base de données créée à l'occasion de l'inventaire physique effectué récemment au Siège, et des rapports seront générés pour chacune des trois catégories de biens (biens non consommables, articles spéciaux et articles inventoriés par classes homogènes).

#### Voyages

43. Lorsque le module 3 aura été mis en service, les informations relatives aux voyages seront saisies par le SIG dès l'établissement de la demande initiale, si bien que tous les utilisateurs concernés auront accès en direct aux données relatives aux demandes de voyage, aux expéditions et aux demandes de remboursement connexes.

44. Des liens seront établis entre le système de traitement des frais de voyage, le système de gestion du personnel et le mécanisme de vérification des fonds disponibles. Les fonds nécessaires pour couvrir les frais de voyage seront automatiquement réservés grâce au système de préengagement et, en bout de chaîne, l'engagement correspondant sera constaté.

45. En ce qui concerne les demandes de remboursement de frais de voyage, le système permettra non seulement de traiter ces demandes, mais également de payer les billets, les frais d'expédition et les primes d'assurance connexes et de liquider les engagements.

#### Gestion des personnels autres que les fonctionnaires

46. Avec le module 3, il sera également possible de gérer les dossiers des agents affectés à la coopération technique dont les postes sont imputés sur le budget de projets et d'autres personnes travaillant pour l'Organisation sans

avoir la qualité de fonctionnaires, tels que les consultants, les entrepreneurs individuels et les boursiers. Les engagements financiers découlant des contrats passés avec les intéressés seront directement enregistrés dans le SIG, ce qui permettra de vérifier que des fonds sont disponibles et de constater les engagements correspondants avant que la procédure de recrutement ou de nomination ne soit menée à son terme.

#### Passerelles, interfaces et établissement de rapports à l'échelle du système

47. En ce qui concerne les interfaces budgétaires et la consolidation des données, le module 3 comprendra, outre les passerelles déjà mentionnées avec le système de gestion des achats, neuf interfaces avec des systèmes qui continueront d'exister à côté du SIG ou lui seront complémentaires et une passerelle avec les systèmes de paie. La plupart d'entre elles seront progressivement éliminées, lorsque le SIG aura été mis en service dans tous les lieux d'affectation.

48. En attendant que le SIG soit opérationnel dans tous les bureaux hors Siège, on est tenu de prévoir des procédures transitoires pour pouvoir regrouper toutes les données concernant le personnel et les opérations financières au niveau du Siège, là où sont assurés le contrôle central et l'établissement de rapports consolidés. Dans la plupart des cas, l'application de procédures transitoires augmentera le volume et la complexité des tâches, mais les rapports d'ensemble sur les opérations financières et le personnel seront plus exacts.

49. Les données comptables émanant des bureaux extérieurs seront, comme à présent, saisies dans le système de comptabilité générale, puis récapitulées par catégories dans le SIG, par enregistrement de pièces justificatives du journal général. On pourra alors produire des rapports financiers à partir du SIG. Néanmoins, dans l'intervalle, on continuera d'établir les rapports sur les dépenses budgétaires à partir du système de comptabilité générale.

50. Bien avant de faire parvenir le module financier du SIG aux bureaux extérieurs, la politique de distribution de l'information financière sera examinée attentivement. Au fur et à mesure de leur raccordement, ces bureaux ne tiendront plus leur comptabilité à l'aide du système de comptabilité générale mais du SIG, ce qui suppose la mise en place de procédures différentes.

51. En ce qui concerne le personnel, les données seront extraites de bases de données locales créées sur le SIG, sous une forme qui facilite la mise à jour des informations émanant du système de gestion du personnel (IPPS) qu'utilise actuellement le Bureau de la gestion des ressources humaines. Ces informations seront complétées par des données qui seront entrées à la main, comme à présent, et qui proviendront de documents établis par les bureaux où le SIG n'aura pas encore été installé. Les rapports concernant l'ensemble de l'Organisation continueront d'être établis à l'aide de l'IPPS jusqu'au moment où le SIG aura été installé partout; l'IPPS sera alors supprimé. Dès que le SIG aura été installé dans un lieu d'affectation, les rapports relatifs à celui-ci seront créés à l'aide du nouveau système.

### Information financière

52. Lors de la conception du volet Rapports financiers du module 3, on a déterminé qu'il fallait 244 rapports différents, de divers types : tableaux de référence, rapports de liaison (interfaces), rapports journaliers, rapports mensuels et états financiers. Tous ces rapports sont en cours d'élaboration.

### Essais

53. Le logiciel est soumis depuis avril 1995 à des tests d'acceptation du point de vue du système et des utilisateurs. La série finale de tests a commencé en octobre 1995 et devrait se poursuivre jusqu'à la mi-février 1996. Elle porte essentiellement sur le test d'intégration plus complexe, c'est-à-dire le traitement de centaines d'opérations choisies, par type de fonds, du stade initial jusqu'à l'achèvement. À la fin des tests, plus de 1 200 opérations différentes tirées d'exemples réels devraient avoir subi chacune plusieurs traitements, selon différents scénarios

54. Parallèlement aux tests, la rédaction des manuels d'utilisation se poursuit rapidement. Elle doit être coordonnée étroitement avec les tests, étant donné qu'il importe de documenter en détail la manière dont de très nombreuses opérations actuellement effectuées de différentes manières devront être traitées par le SIG.

55. L'examen du logiciel par les utilisateurs, qui s'est achevé en avril 1995, a également fait apparaître la nécessité de prévoir des fonctions supplémentaires qui n'avaient pas été prévues au départ. À cet effet, on est occupé à mettre en place des procédures spéciales combinant opérations manuelles et opérations automatisées dans le SIG et, au besoin, on établit des plans en vue de la mise au point future de ces fonctions par le groupe de maintenance du SIG.

56. Conformément à la recommandation du Comité des commissaires aux comptes et des experts indépendants qui ont examiné le projet en 1992, les utilisateurs participent pleinement au test et à la rédaction des manuels, ce qui a entraîné une charge de travail supplémentaire pour le personnel en place qui subit déjà le contrecoup du surcroît de travail créé par les activités de maintien de la paix et, en particulier, au Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité.

57. Les grands domaines visés au paragraphe 30 ci-dessus font l'objet au total de 15 manuels d'utilisation, déjà achevés ou en préparation. Comme pour les modules 1 et 2, ces manuels seront bien souvent les premiers à avoir été établis pour être mis à la disposition du personnel administratif. Pour ce qui est des achats, ces procédures viennent compléter celles qui sont mises au point dans le cadre de la réforme des achats en cours.

58. Comme pour les modules précédents, les documents comporteront un index, déjà mis au point, qui permettra aux utilisateurs de trouver les phases initiales de chaque type d'opération.

### Conversion des données

59. La stratégie de conversion pour le module 3 a été mise à jour pour prendre en compte le passage à l'opération intégrale le 1er avril 1996 et la fin, à la même date des opérations en parallèle. Tout a été fait pour automatiser la conversion des données à partir des registres existants. Il faudra introduire une partie de ces données manuellement à cause des différences profondes existant entre le système actuel et le SIG. Pour préparer cette conversion, un examen global des opérations et bilans comptables en suspens est en cours de façon que les données reportées dans le SIG aient fait l'objet d'une évaluation critique. La date de la conversion complète des données a été prévue pour la fin de mars 1996, ce qui coïncidera avec la clôture définitive des comptes de l'exercice biennal 1994-1995. Il faudra sans doute effectuer parfois des apurements manuellement étant donné le volume et la complexité des données.

### Formation

60. On met actuellement la dernière main au matériel de formation concernant la mise en place du module 3. Conformément à la stratégie en la matière fixée en 1992<sup>10</sup>, ce programme comprend au total 26 cours de formation :

- a) Un cours sur cassette vidéo donnant un aperçu général des fonctions introduites;
- b) Cinq cours dispensés par des formateurs pour familiariser les utilisateurs avec les concepts nouveaux et les modifications d'ordre opérationnel introduites dans la gestion financière;
- c) Vingt cours pratiques destinés à apprendre aux utilisateurs à faire fonctionner le système et à appliquer les nouvelles procédures correspondantes.

61. La formation sera essentiellement assurée par des fonctionnaires de l'ONU travaillant aux essais du système et à la documentation pour le module 3, secondés par des représentants du fournisseur qui ont mis au point le matériel de formation. Cette stratégie correspond aux recommandations formulées par les vérificateurs externes et les vérificateurs internes et s'est révélée très utile lors de la mise en place du module 2.

62. Une base de données en ligne pour la formation sera également mise à la disposition des utilisateurs ayant reçu une formation ainsi que des futurs utilisateurs, pour leur permettre de s'exercer sans quitter leur lieu de travail. Cela permettra de réduire au minimum les frais de formation permanente et de maintenance du matériel de formation.

### Effets escomptés de la mise en place du module 3

63. Comme on l'a indiqué plus haut, il n'est pas facile de prévoir avec exactitude l'effet que la mise en place du module 3 aura sur les opérations non seulement de l'administration centrale, mais aussi de tous les départements et bureaux du Siège. Les changements introduits vont si loin qu'ils exigeront avant tout une modification de la manière dont l'Organisation perçoit son propre fonctionnement. En particulier, l'abandon, après plus de 40 ans, de l'exécution

/...

manuelle des opérations ne manquera pas de créer, dans un premier temps, une certaine confusion. Toutefois, la formation approfondie que les utilisateurs auront reçue tout au long de la phase d'essai devrait atténuer ces difficultés.

64. En outre, immédiatement après l'achèvement de la mise en place du module 3 au Siège, le logiciel devra faire l'objet d'ajustements afin d'éliminer les défauts du système ou affiner les opérations. Un très gros effort sera demandé à tous les fonctionnaires et, dans un premier temps, on s'attend à ce que la charge de travail déjà très lourde augmente au Département de l'administration et de la gestion, en particulier à la Division de la comptabilité et au Service des achats et des transports. Étant donné qu'il faudra gérer les interfaces avec les systèmes actuels jusqu'à ce que le système soit en place dans tous les lieux d'affectation, la complexité du travail s'en trouvera accrue et le volume de travail s'en trouvera alourdi. Ce n'est qu'avec la mise en place complète du système à l'échelle mondiale, à la fin de 1997, que le surcroît de travail devrait diminuer.

65. Toutefois, après les difficultés des premiers temps et lorsque le module 3 aura fonctionné pendant quelques mois, aussi bien le Département de l'administration et de la gestion que les départements et bureaux organiques devraient commencer à voir apparaître les avantages de l'introduction de ce module du système. Les principaux avantages découleront en particulier de la possibilité de disposer rapidement d'informations financières, tant en direct que sous forme d'états imprimés mis à la disposition des hauts responsables, ainsi que de la vérification et du contrôle de l'encaisse, grâce auxquels les agents certificateurs pourront s'assurer qu'aucune dépense n'est engagée sans crédit suffisant.

#### VI. MODULE 4

66. Le module 4 concerne les états de paie, les congés et le temps de présence, l'allocation-logement et les assurances. La mise au point de ces applications se fera essentiellement à partir des informations contenues dans la base de données et étayées dans les trois premiers modules du système.

67. Les travaux nécessaires ont été entrepris pour s'assurer que tous les éléments nécessaires à l'exécution de ces fonctions ont été pleinement intégrés dans les modules précédents. En particulier, les applications congés et temps de présence et assurances ont déjà fait l'objet d'une mise au point initiale et doivent être maintenant affinées pour pouvoir être intégrées avec succès aux états de paie.

68. Parallèlement, une série de questions de fond (par exemple mode, devises et périodicité des paiements, interprétation du règlement du personnel, calcul des traitements, etc.) sont en cours d'examen afin de mieux définir la portée des travaux de mise au point, parallèlement à une analyse des procédures locales, soit interne et propre à chaque lieu d'affectation, soit déterminée par des facteurs locaux. Dans le cadre de cette stratégie, l'équipe chargée des états de paie s'occupe actuellement des essais du module 3 et, en particulier, de la passerelle entre les systèmes d'états de paie.



69. Il est prévu d'achever les spécifications pour la fin de décembre 1995, de façon que les travaux de mise au point proprement dits puissent commencer au début de janvier 1996.

#### VII. MISE EN APPLICATION DANS LES BUREAUX HORS SIÈGE

70. Les activités à entreprendre pour la mise en application du SIG dans les bureaux hors Siège ont commencé au début de 1995 lorsque des missions ont été organisées pour étudier l'infrastructure technique existante et évaluer l'état des données dans tous les bureaux.

71. Sur la base de cet examen, on a déterminé la capacité des serveurs (unités centrales) nécessaires et les achats ont été faits par voie d'appels d'offres. La plate-forme standard choisie pour ces bureaux servira pendant une période initiale de quatre à cinq ans. On procédera ensuite à de nouveaux appels d'offres pour mettre en place une nouvelle plate-forme standard pour la période suivante. De cette façon, nombre des problèmes rencontrés dans le passé du fait de l'existence de plates-formes différentes dans divers bureaux seront éliminés.

72. Chaque lieu d'affectation est équipé de trois serveurs, à l'exception de Genève qui en aura quatre. Les serveurs sont livrés préconfigurés. Leurs caractéristiques sont conformes aux spécifications établies au Siège pour le SIG; la version opérationnelle du logiciel est préinstallée, de même qu'une version d'entraînement de la base de données. Des équipes du Siège chargées de l'installation se rendront dans tous les bureaux et un programme de formation approfondi a été établi pour le personnel technique local. D'ici la fin de 1995, le système aura été mis en place dans trois lieux d'affectation : Genève, Nairobi et Vienne.

73. L'examen a permis de déterminer, dans chaque lieu d'affectation, l'état d'avancement des préparatifs en vue de la mise en oeuvre des modules 1 et 2, et des dispositions sont actuellement prises pour remédier aux problèmes constatés. Les conclusions de l'examen sont résumées ci-après.

#### Addis-Abeba

74. Pour disposer de l'infrastructure technique nécessaire, il faut procéder au câblage du bâtiment, moderniser les ordinateurs et installer une salle des machines. Les données disponibles localement étant insuffisantes, la conversion des données devra se faire à partir des dossiers du Siège, qui doivent être mis à jour manuellement car ils risquent de contenir des données périmées. Il devrait toutefois être possible de disposer de l'infrastructure minimale requise pour mettre le SIG en application d'ici la fin de 1996.

#### Amman

75. L'infrastructure technique est en place. Les données informatisées disponibles sont insuffisantes mais, du fait que les effectifs ne sont pas nombreux, cela n'empêchera pas de mettre le SIG en application d'ici la fin de 1996. Il faudrait établir des plans détaillés pour s'assurer que l'on disposera de personnel techniquement qualifié et formé au moment où s'effectuera le transfert du siège à Beyrouth. Pour éviter des perturbations dans le

/...

fonctionnement du système, il serait peut-être utile de limiter initialement le nombre des utilisateurs et de faire en sorte que les opérations soient relativement centralisées jusqu'à l'installation au nouveau lieu d'affectation.

#### Bangkok

76. L'infrastructure technique et les données disponibles ne posent pas de problèmes. Il devrait être possible de mettre le SIG en application dès le premier semestre de 1996. Il convient de rappeler à cet égard qu'en 1992, la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (ESAP) avait décidé d'adopter la même plate-forme, pour le matériel et le logiciel, que celle choisie pour le SIG, ce qui a permis entre-temps de former du personnel techniquement compétent.

#### Genève

77. La mise en application du SIG à Genève sera particulièrement difficile en raison de la taille du lieu d'affectation, de la complexité de l'infrastructure technique et de l'existence de plusieurs unités autonomes qui ne relèvent pas administrativement de l'Office des Nations Unies à Genève.

78. Des résultats concrets ont été obtenus ces dernières années pour ce qui est de l'amélioration de l'infrastructure technique au Palais des Nations; toutefois, en raison de la configuration des bâtiments et de l'autonomie relative d'un grand nombre d'unités administratives du Secrétariat sises à Genève, la Section des services électroniques de l'Office des Nations Unies à Genève a eu du mal à faire face au volume croissant de services à fournir. Il ressort des études faites dans le cadre de la mise en application du SIG que les effectifs de la Section, qui suffisaient peut-être dans le passé lorsque celle-ci n'avait pas à fournir des services d'appui à un réseau local desservant tous les bureaux du Palais, dans le contexte de l'application des techniques nouvelles, sont peut-être devenus insuffisants. L'administration de l'Office étudie actuellement divers moyens de résoudre ces problèmes. Les conseils lui seront donnés à cet égard par le personnel technique qui s'occupe du SIG.

79. Afin de réduire les risques liés à l'attribution de responsabilités supplémentaires à la Section des services électroniques et pour réaliser des économies d'échelle, il a été décidé d'installer au Centre international de calcul les quatre serveurs affectés au SIG. Le Centre fournira un appui pour l'administration de la base de données et pour les programmes exploités sous UNIX, de sorte que la Section puisse consacrer tous ses efforts à la mise en place et à l'entretien de l'infrastructure technologique au Palais.

80. Un problème analogue se pose concernant la collecte des données. En raison de l'existence de divers arrangements administratifs, il n'existe aucun service central chargé de rassembler les données relatives aux fonctionnaires en poste à Genève. Les données concernant le personnel administré par l'Office étaient incomplètes et la Section du budget ne disposait de données sur l'affectation des postes que pour les unités administratives relevant de l'Office. Toutefois, l'Office a commencé, en coopération avec les autres unités administratives sises à Genève, à rassembler des données et à nettoyer les dossiers et fichiers compte

tenu des spécifications établies pour les données du SIG. Environ 3 500 dossiers de fonctionnaires ont déjà été créés et sont prêts à être convertis.

81. On a procédé parallèlement à une étude du déroulement des opérations, avec l'aide d'un représentant du fournisseur. L'Office examine actuellement les résultats de cette étude et des recommandations qui y figurent, et réorganise les opérations en vue de la mise en application du SIG.

82. On se souviendra peut-être que pour faciliter la transition au SIG, le Directeur de la Division de l'administration de l'Office s'est vu officiellement confier la responsabilité de la mise en application et de la gestion du SIG à Genève<sup>11</sup>.

83. On pense qu'à fin novembre 1995, un premier groupe d'utilisateurs futurs, au Palais, seront reliés aux nouveaux serveurs et à la version d'entraînement de la base de données de sorte qu'ils puissent se familiariser avec le système. Cela facilitera aussi la détection des problèmes éventuels, la pratique locale pouvant différer de celle du Siège; sur cette base, on procédera à l'identification des utilisateurs et on réaménagera les schémas de déroulement des opérations.

84. Toutes les activités sont maintenant axées sur la mise en oeuvre des modules 1 et 2 au Palais pendant le deuxième semestre de 1996. Or pense pouvoir atteindre cet objectif, en dépit des difficultés indiquées plus haut.

#### Nairobi

85. À la suite de l'examen, le personnel du SIG a aidé le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) à mettre en place l'infrastructure technologique nécessaire. On ne disposait pas de données électroriques dans le cas du Centre des Nations Unies pour les établissements humains et, par ailleurs, le PNUE n'avait pas de données sur les personnes à charge. On a prévu d'appliquer le SIG de façon centralisée au stade initial, afin de faciliter la mise en place d'un ensemble stable de données ainsi que l'intégration des activités administratives du PNUE et du Centre. Cette solution aura l'avantage de ne pas retarder la mise en oeuvre des modules 1 et 2 en attendant que soient poursuivis les travaux liés à l'amélioration de l'infrastructure technologique et à la définition plus précise des schémas de déroulement des opérations. Dès que l'Office des Nations Unies à Nairobi sera établi, il faudra régler le problème des données afin de pouvoir mettre en oeuvre les deux premiers modules au début de 1996.

#### Santiago et Vienne

86. Les résultats de l'étude ont fait apparaître que l'infrastructure technologique était en place et que l'état des données relatives au personnel était satisfaisant dans ces deux lieux d'affectation. On a confirmé que la mise en application pourrait se faire sans difficulté dans les deux cas au début de 1996.

87. Le recrutement de coordonnateurs locaux se poursuit et l'on pense qu'ils seront tous en poste d'ici la fin de janvier 1996. Le coordonnateur principal s'est joint à l'équipe au début de septembre et met actuellement la dernière main à un plan d'exécution qui servira de base à l'établissement de plans locaux. En même temps, on examine, en coopération avec tous les lieux d'affectation concernés, les problèmes liés à des pratiques locales qui obligeront peut-être à apporter des ajustements au logiciel.

88. En septembre et en octobre 1995, et en coopération avec la Division de l'administration de la logistique des missions, le système autonome de gestion des achats qui est déjà utilisé au Siège et à Genève ainsi que par les missions de maintien de la paix et qui est actuellement intégré au SIG, a été installé avec succès à Addis-Abeba et à Santiago.

89. Parallèlement, et en coopération avec le PNUD, le matériel de formation et la base de données pour la formation en ligne directe sont en cours de révision; ils seront mis à la disposition des bureaux hors Siège d'ici fin de 1995 pour leur permettre de se familiariser avec le système.

90. Au stade initial, la formation sera assurée essentiellement par des fonctionnaires du Siège qui ont déjà une bonne expérience de l'utilisation du système, avec l'assistance de représentants du fournisseur sur certains points. On prévoit aussi d'associer des fonctionnaires des bureaux hors Siège aux activités de formation entreprises dans des lieux d'affectation autres que le leur, ce qui permettra à l'Organisation de mettre en place plus rapidement un cadre de fonctionnaires ayant l'expérience du SIG. Enfin, comme on le prévoyait à l'origine, un spécialiste des ressources humaines de chacun des lieux d'affectation considérés participera au début de 1996 à un programme de formation d'un mois au Siège pour se familiariser avec le fonctionnement du système. Ces fonctionnaires seront ensuite chargés de l'assistance aux utilisateurs dans leurs lieux d'affectation respectifs.

#### VIII. INFRASTRUCTURES TECHNIQUES

91. La Division des services électroniques, agissant en coopération avec l'équipe du SIG, a continué de renforcer le réseau local du Siège, afin d'assurer, entre autres, un meilleur appui au SIG. À cette occasion, on est en train de mettre en place un système central de gestion conçu pour installer un logiciel normalisé à partir d'un point central de diffusion. Ce système permettra d'abrégier et de simplifier sensiblement la procédure utilisée pour raccorder les utilisateurs au système.

92. Afin de fournir un meilleur appui à l'élaboration des rapports, trois nouveaux serveurs (ordinateurs) ont été installés de façon que les services du personnel, les services financiers et les services d'appui puissent produire plus facilement des rapports sans altérer le moins du monde la capacité opérationnelle du SIG. Pour ce faire, on s'est beaucoup inspiré de la tendance actuelle de l'industrie à créer des "entrepôts de données".

93. Pour faciliter l'établissement des rapports, en fait, des copies de la base de données sont effectuées chaque soir et les données le plus souvent demandées par les auteurs de rapports sont saisies et restructurées pour en faciliter

l'utilisation. Des rapports spécifiques sont alors élaborés et présentés en ligne à la disposition des utilisateurs. Chaque rapport contient une série de critères de sélection qui permet aux utilisateurs d'obtenir des rapports adaptés à leurs besoins particuliers.

94. Comme on l'a déjà indiqué, des serveurs ont également été achetés pour les bureaux hors Siège. On installe dans tous ces bureaux la même architecture que celle qui existe au Siège, y compris les serveurs pour l'établissement de rapports. Ces serveurs y seront également utilisés comme moyen de sauvegarde anticatastrophes.

95. Enfin, un serveur plus important devrait être livré au Siège d'ici à la fin de l'année. Il remplacera le serveur principal actuel pour la base de données et viendra augmenter la capacité d'utilisation des modules 3 et 4. Il est possible d'augmenter facilement la puissance du serveur qui a été choisi en installant de nouveaux microprocesseurs. L'Organisation pourra ainsi, le cas échéant, accroître à faible coût la puissance de traitement de son système. Il est en fait très difficile de prévoir la puissance de calcul effective nécessaire car la quasi-totalité des opérations introduites avec le module 3 seront nouvelles et ne se prêtent donc pas à une comparaison avec les opérations existantes qui permettrait de déterminer la puissance de traitement nécessaire. Le serveur principal actuel sera utilisé pour la base de données de l'Organisation (comme dépositaire de l'ensemble des données provenant de tous les lieux d'affectation) et aux fins de reprise du traitement en cas de catastrophe.

96. Il importe également de veiller à ce que le SIG continue de fonctionner sous les outils logiciels les plus récents afin d'éviter l'obsolescence. Si l'on évite de passer trop souvent à chaque nouvelle version des différents éléments logiciels, afin de réduire les coûts et la charge de travail, il importe de se préparer au passage aux nouvelles versions du système de gestion de la base de données et de l'outil de réalisation frontal, qui interviendra dans le courant de l'année 1996. On envisage également de démarrer la conception du module 4 en utilisant les nouvelles versions de ce logiciel. Cette transition devra faire l'objet d'une planification et de nouveaux essais très poussés de tous les éléments de l'application. Ce travail, auquel devraient être associés l'équipe du SIG et les utilisateurs, devrait s'étaler sur plusieurs mois.

#### IX. MAINTENANCE DU SYSTÈME

97. Comme on l'a indiqué dans les précédents rapports intérimaires et dans la partie du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 1996-1997 qui intéresse le SIG<sup>12</sup>, l'Organisation a mis du temps à réaliser l'importance des systèmes d'information et de gestion et n'a pas consacré les ressources qui auraient été nécessaires à l'élaboration et à la maintenance de ces systèmes, ce qui l'a conduite à la situation actuelle, qui est palliée par la mise en place du SIG. L'investissement réalisé par les États Membres dans la conception du système nécessite donc l'élaboration d'un plan de maintenance rigoureux de façon que le logiciel et ses différents éléments ne deviennent pas obsolètes, mais évoluent en fonction des besoins de l'Organisation en faisant fond sur l'ensemble des travaux d'analyse effectués depuis quelques années.

/...

98. Dans les cinquième et sixième rapports intérimaires, il était précisé qu'une étude sur la maintenance à long terme du SIG serait entreprise dont les conclusions seraient présentées à l'Assemblée générale à sa cinquantième session.

99. Au début de 1995, le consultant en contrôle de qualité du SIG a été prié par le Comité directeur du SIG de présenter une proposition détaillée concernant une stratégie de maintenance à long terme des techniques de l'information dans les secteurs administratifs, en se penchant prioritairement mais non exclusivement sur le SIG. Les bases de l'étude en question étaient le rapport des experts indépendants demandé par l'Assemblée générale en 1991 et les rapports récents du Comité des commissaires aux comptes.

100. S'appuyant sur le rapport de ce consultant, le Comité directeur du SIG a décidé de créer un groupe central chargé de la maintenance technique pour le SIG, qui travaillerait en collaboration étroite avec les systèmes ou groupes de l'information existant dans les bureaux du Département de l'administration et de la gestion. Si le groupe central de la maintenance, comme indiqué ci-après, se concentrera sur la conception et la maintenance des systèmes, les autres groupes s'occuperont davantage de la maintenance et de l'intégration au SIG de systèmes spécialisés ou de systèmes auxiliaires touchant la maintenance des données, l'appui aux utilisateurs et la production et l'analyse de rapports locaux et mondiaux. Pendant une période de transition, ils continueront également à assurer la maintenance des systèmes en place, qui auront, dans une large mesure, été retirés à la fin de l'exercice biennal.

101. Dans son rapport, le consultant, s'appuyant sur les normes du secteur, a recommandé de mettre sur pied une équipe de 48 techniciens de maintenance au moins. Toutefois, le Comité directeur, en consultation avec l'équipe du SIG et l'entreprise chargée de concevoir le logiciel, a abouti à la conclusion que l'on pourrait assurer un niveau adéquat de maintenance du système avec un groupe de 37 personnes seulement. On envisage dans un premier temps de doter le groupe d'un effectif de 35 personnes, dont huit seraient transférées provisoirement d'autres services du Département de l'administration et de la gestion, les deux postes restants devant être financés au titre du personnel temporaire (autre que celui affecté aux réunions). Au cours de l'exercice biennal, l'équipe de maintenance se substituera progressivement à l'équipe de conception et de mise en service. Cette équipe de maintenance comprendra trois catégories de personnel (voir annexe II) :

a) Analyse de gestion. Ces fonctions sont analogues à celles que remplissent actuellement les coordonnateurs et les analystes fonctionnels dans le cadre de l'élaboration du système. Une équipe de sept analystes de gestion est recommandée. Ses principales attributions seraient les suivantes : examen et évaluation des demandes d'adaptation des logiciels et de mise en place de nouvelles fonctions émanant des utilisateurs; recommandations en matière d'adaptation; rédaction de spécifications techniques; fourniture de directives aux programmeurs; rédaction et actualisation des procédures et de la documentation; examen et essais des programmes; appui aux groupes de l'information des bureaux du Département de l'administration et de la gestion.

b) Programmation. On recommande un effectif total de 12 programmeurs, d'un chef d'équipe et de deux agents d'appui. La dotation en effectifs de ce groupe a été établie sur la base de l'expérience acquise pendant la phase d'élaboration du système. Les principales attributions de cette équipe seraient les suivantes : rédiger des programmes conformément aux spécifications fournies par l'équipe d'analystes; élaborer les programmes de réparation d'urgence pouvant être nécessaires; et aider les groupes de l'information du Siège et, éventuellement, des bureaux hors Siège à concevoir et à élaborer des systèmes auxiliaires, et à rédiger des rapports et à fournir un appui aux utilisateurs dans ce domaine.

c) Appui technique. Il s'agit de nouvelles responsabilités que se partageaient jusqu'ici l'entreprise, dans le cadre des accords de conception et de maintenance, et deux membres de l'équipe du SIG. Le nombre de postes a été réduit au minimum, à savoir sept, car chacun des responsables de l'appui technique sera en fait chargé d'exécuter, à titre de réserve, les mêmes tâches qu'un de ses collègues. Les attributions principales de cette équipe seront les suivantes : gestion de la base de données; appui à fournir à l'équipe de maintenance à l'aide de la base de données; contrôle des mécanismes mondiaux de diffusion et de synchronisation des données; coordination et vérification des activités réalisées par les utilisateurs au titre de la maintenance des tables de référence du système; coordination des activités de reprise du traitement après une catastrophe; coordination des activités de contrôle de qualité au titre de l'adaptation des logiciels; et essais des nouvelles versions du logiciel de gestion utilisé pour le système, et planification et coordination de la transition à ces nouvelles versions.

102. La gestion du groupe de la maintenance serait réduite à un minimum : un chef de groupe, un administrateur, trois agents d'appui pour l'ensemble du groupe, et un fonctionnaire de la classe P-2 chargé de coordonner les activités mondiales d'assistance aux utilisateurs à réaliser dans chaque bureau. Le programme de travail du groupe sera établi par le Comité directeur du SIG sur présentation par le chef du groupe de recommandations concernant les priorités en matière de travail établies en consultation avec les chefs des sections de la gestion de l'information des Bureaux du Département de l'administration et de la gestion. Comme indiqué ci-après, certaines activités seront également coordonnées avec la Division de l'administration et de la logistique des missions, le PNUD, l'UNICEF, le HCR et le BIT.

103. Il convient de noter que toutes ces fonctions seront également exécutées au niveau central pour tous les bureaux hors Siège.

104. Dans un premier temps, huit techniciens seront transférés à titre provisoire du Département de l'administration et de la gestion à ce groupe (trois administrateurs et un agent des services généraux de la Section des services d'appui systémique de la Division de la comptabilité du Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité; deux administrateurs de la Section de l'infrastructure et des applications de la Division des services électroniques du Bureau des services de conférence et des services d'appui; un administrateur du Bureau de la gestion financière du Bureau du Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion; et un agent des services généraux du Bureau de la gestion des ressources humaines).

/...

105. Comme indiqué précédemment, pendant de nombreuses années, les ressources allouées à la maintenance du système au sein du Département de l'administration de la gestion sont restées très limitées. Étant donné la nécessité d'exploiter simultanément le SIG et certains autres systèmes de gestion financière et du personnel jusqu'à ce que le SIG ait été mis en service dans l'ensemble des lieux d'affectation, il ne sera pas possible d'affecter la totalité de ces ressources déjà réduites à la maintenance du système. C'est la raison pour laquelle on a décidé, dans un premier temps, de limiter à huit le nombre des postes provisoirement transférés. On compte qu'avec la mise en place du système et la révision et la simplification des procédures, il sera possible, d'ici la fin de l'exercice biennal, d'envisager de transférer des postes supplémentaires au groupe central de la maintenance. Il est toutefois impossible en l'état actuel des choses de prévoir le nombre exact de ces postes.

106. Pour l'exercice biennal 1998-1999, une structure plus stable sera proposée ainsi que la création de postes permanents pour remplacer les postes actuels financés au titre du personnel temporaire.

107. Au cours de l'exercice biennal 1996-1997, le groupe de la maintenance du SIG continuera de relever du Secrétaire général adjoint à l'administration et à la gestion et restera contrôlé dans ses activités quotidiennes par le Sous-Secrétaire général aux services des conférences et services d'appui. Le lieu définitif du groupe pour les exercices biennaux suivants sera déterminé dans le cadre de l'examen de la politique globale de l'Organisation en matière de techniques d'information, prévu pour 1996.

#### X. MISSIONS DE MAINTIEN DE LA PAIX

108. Depuis le début du mois de juillet 1994, la coopération entre le Département de l'administration et de la gestion et le Département des opérations de maintien de la paix en ce qui concerne les systèmes a continué de s'intensifier. La Division de l'administration et de la logistique des missions est devenue le principal utilisateur des applications du SIG relatives au personnel (voir annexe I). L'introduction de ce système a facilité le recensement des domaines où les questions de procédure et d'orientation générale devaient être rationalisées et précisées pour permettre à l'Organisation de faire face à l'étendue et à la fréquence des opérations liées au maintien de la paix; ce travail de rationalisation a été la principale cause des retards constatés au moment de la mise en service du SIG. Des dispositions ont été prises pour régler ces problèmes et la Division tire pleinement parti du système.

109. Au début de 1995, le Sous-Secrétaire général à la planification et à l'appui a été nommé membre à part entière du Comité directeur du SIG en vue de promouvoir la coordination entre les deux Départements susvisés. Le Département des opérations de maintien de la paix a récemment décidé de commencer, dès la première moitié de 1996, le déploiement du SIG dans le cadre de certaines missions déjà en place. Une analyse détaillée des applications relatives au personnel, effectuée par la Division de l'administration et de la logistique des missions, a permis de déterminer les changements à apporter pour adapter le SIG aux besoins spécifiques des missions. Un plan est actuellement mis au point par le Département et le SIG en vue de procéder à ces changements.

/...



110. Le personnel de la Division de l'administration et de la logistique des missions participe activement à la mise à l'essai des applications du module 3, en particulier celles qui concernent les transactions ayant un lien direct avec les activités propres au Département des opérations de maintien de la paix. Le personnel prend également une part active aux essais relatifs au logiciel de gestion des marchés, à l'élaboration d'un plan de numérotage des articles pour le catalogue des Nations Unies et à la mise en place du logiciel de gestion des marchés à la Commission économique pour l'Afrique (CEA) et à la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC).

111. Enfin, les personnels de la Division de l'administration et de la logistique des missions et de la Division des services électroniques collaborent étroitement pour trouver les solutions techniques les plus efficaces qui permettraient au personnel sur le terrain de consulter le SIG à distance. Ces solutions techniques assoupliraient la mise en place du système dans le cadre des missions de maintien de la paix et le redéploiement du matériel en cas de nécessité. Elles accroîtraient également la sécurité des données stockées dans le SIG puisque celui-ci serait implanté au Siège.

112. Les difficultés techniques et administratives sont toutefois de taille, et les deux départements coopèrent étroitement pour limiter les risques liés à ce système.

#### XI. UTILISATION DU SIG PAR D'AUTRES ORGANISATIONS

113. En mars 1995, le BIT a mis en place – avec succès – le module 1 (Gestion du personnel), auquel environ 170 utilisateurs ont actuellement accès. Le Bureau avait, à ses frais, apporté quelques modifications au logiciel afin que la principale version du SIG tienne compte de ses besoins particuliers. Ainsi, le Bureau n'aura pas à affecter trop de ressources à la maintenance de son propre exemplaire du système.

114. Le BIT coopère actuellement avec l'ONU et le PNUD en vue d'établir des procédures de maintenance communes.

115. Pour accéder au désir des États Membres, qui souhaitent améliorer l'efficacité, éviter les doubles emplois, porter à un niveau aussi élevé que possible la rentabilité des investissements et, avant tout, appliquer des mesures de contrôle de la gestion à la fois cohérentes et rationnelles, le Secrétaire général a décidé que le SIG serait utilisé par l'ensemble du système des Nations Unies. Le PNUD avait déjà décidé d'adopter le système, dont l'installation, qui doit être achevée au début de 1996, est en très bonne voie. Le Secrétaire général a prié les chefs de secrétariat de l'UNICEF et du HCR de commencer à planifier la mise en place du SIG. Celui-ci ayant été créé en fonction des besoins particuliers de l'ONU, il sera nécessaire d'y apporter des ajustements pour répondre pleinement à certains des besoins propres à des organisations dont la vocation les amène à intervenir plus souvent sur le terrain. Dans le même temps, le PNUD, l'UNICEF et le HCR devront trouver des solutions communes qui tiennent compte des caractéristiques des systèmes à déployer sur le terrain, étant entendu que tous ces systèmes devront être compatibles avec le SIG.

/...

116. Outre les mesures déjà prises par le BIT et le PNUD, cette décision permettra aux États Membres de réaliser des économies considérables, qui, d'après les estimations, devraient être supérieures aux sommes investies. Il convient de noter que le passage de ces organisations au SIG prendra plusieurs années.

## XII. CONCLUSIONS

117. Au cours de l'exercice biennal 1996-1997, les efforts déployés ces six dernières années porteront leurs fruits. Les retombées du projet et de la mise en place du système vont bien au-delà des prévisions initiales car il a fallu mettre au point et faire appliquer de nouvelles procédures administratives, de nouvelles méthodes de gestion, de nouvelles techniques et de nouvelles stratégies dans le domaine de l'information. Ce processus n'a pas été facile et il faudra faire face à d'autres difficultés de taille au cours de cet exercice biennal. On peut toutefois dire que l'expérience aura des retombées positives pour toute l'Organisation et que celle-ci sera bientôt à même de mieux répondre aux demandes des États Membres, qui souhaitent une efficacité, une transparence et une responsabilité accrues. Cela dit, le projet devrait être considéré comme la première phase d'un processus de plus longue haleine visant à améliorer l'efficacité du Secrétariat en adoptant des innovations techniques.

### Notes

<sup>1</sup> A/C.5/44/8.

<sup>2</sup> A/C.5/45/20.

<sup>3</sup> A/C.5.46/24.

<sup>4</sup> A/C.5/47/27.

<sup>5</sup> A/C.5/48/12.

<sup>6</sup> A/C.5/48/12/Add.1.

<sup>7</sup> JIU/REP/95/8, transmis à l'Assemblée générale dans le document A/50/507.

<sup>8</sup> General Accounting Office (Cour des comptes) des États-Unis, Financial Management, document GAO/AIMD-94-141, août 1994; Contrôleur de gestion général du Canada, Systems under Development: Managing the Risks, octobre 1995.

<sup>9</sup> A/C.5/49/41.

<sup>10</sup> A/C.5/48/12, par. 8 à 10.

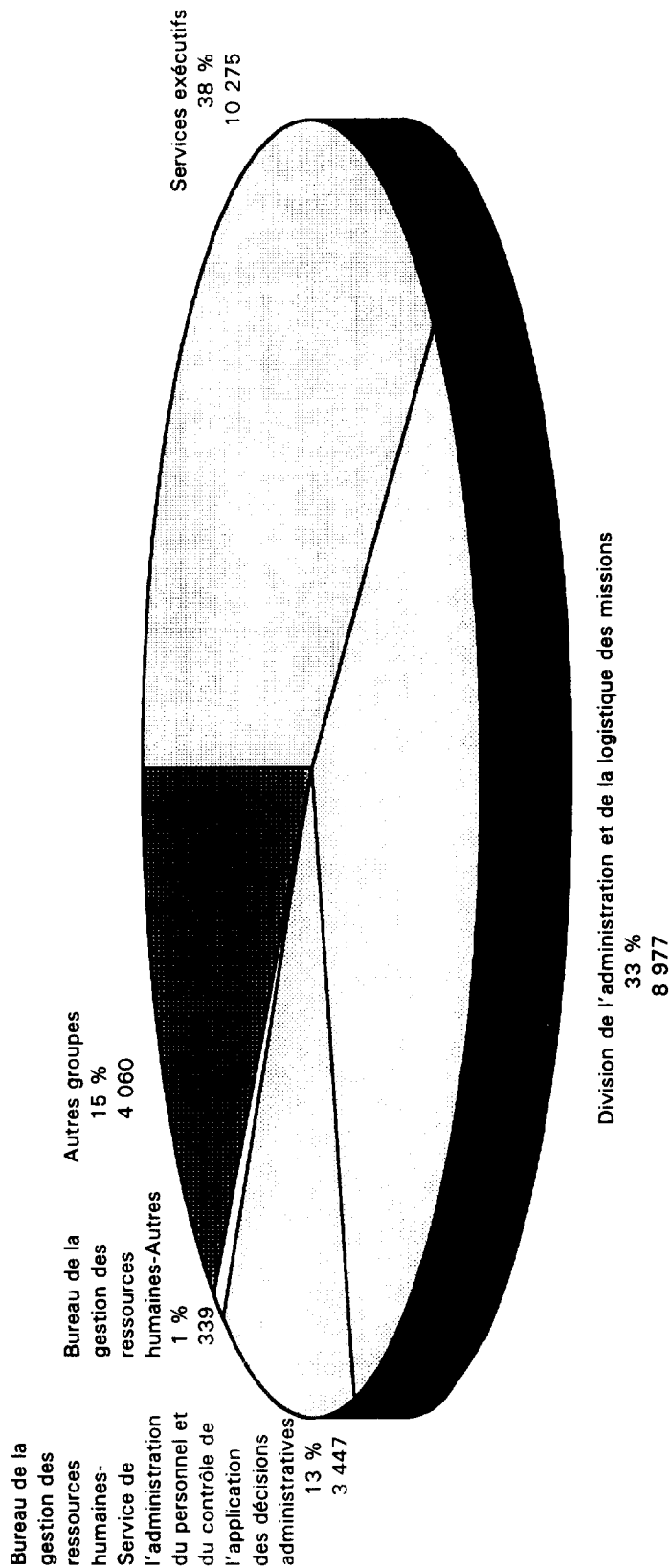
<sup>11</sup> ST/SGB/276, par. 5.

<sup>12</sup> Documents officiels de l'Assemblée générale, cinquantième session, Supplément No 6 (A/50/6/Rev.1), chap. 30.

**ANNEXE I**

**Notifications administratives traitées par le SIG en 1995**

(de janvier à la mi-octobre)



**Nombre total des notifications administratives : 27 000**

ANNEXE II

Structure centrale de maintenance du SIG

