



# Assemblée générale

Distr. générale  
16 novembre 2009  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-quatrième session

Points 132 et 146 de l'ordre du jour

### Projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2010-2011

Aspects administratifs et budgétaires  
du financement des opérations  
de maintien de la paix des Nations Unies

## Technologies de l'information et des communications

### Dixième rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires sur le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2010-2011

#### I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné les rapports ci-après concernant les technologies de l'information et des communications :

a) Prévisions révisées au titre des chapitres 28D, 29 et 36 du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2010-2011, concernant les progiciels de gestion des contenus et de la relation client et la proposition relative à un plan unifié de continuité des opérations et de reprise après sinistre (A/64/477);

b) Premier rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré et prévisions de dépenses révisées au titre du chapitre 28A du projet de budget-programme pour l'exercice 2010-2011 et au titre du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix (A/64/380).

Dans le cadre de cet examen, le Comité consultatif s'est entretenu avec le Secrétaire général adjoint à la gestion et le Directeur de l'informatique, ainsi qu'avec d'autres représentants du Secrétaire général, qui lui ont apporté des compléments d'information et des éclaircissements.

2. Les rapports étaient présentés en application de la résolution 63/262 de l'Assemblée générale, dans laquelle l'Assemblée a adopté une série de propositions constituant une réforme d'ensemble des services informatiques et télématiques à l'Organisation des Nations Unies, en se fondant sur les propositions du Secrétaire



général relatives à la création du Bureau des technologies de l'information et des communications et à la mise en place au Secrétariat d'une nouvelle génération de progiciels d'entreprise et au renforcement du dispositif de continuité des opérations et de reprise après sinistre, ainsi que sur les rapports correspondants du Comité consultatif (voir A/62/477, A/62/510/Rev.1, A/62/793 et Corr.1 et Add.1, A/62/7/Add.31 et A/63/487 et Corr.1 et 2).

3. La stratégie générale adoptée par l'Assemblée générale pour répondre aux besoins du Secrétariat en matière d'informatique et de télématique au cours des trois à cinq années à venir sera mise en œuvre à l'échelle de l'Organisation dans le cadre de trois programmes stratégiques qui sont essentiels au bon fonctionnement de l'Organisation, à savoir : a) un programme de gestion des ressources, pour répondre aux besoins des unités administratives en matière de gestion des ressources financières, humaines, matérielles et autres; b) un programme de gestion des connaissances, pour répondre aux besoins des départements organiques et autres en matière de gestion de l'information non structurée; et c) un programme de gestion des infrastructures, qui consistera à créer des centres de données et à fournir des services de communication et de dépannage. La stratégie informatique et télématique repose sur l'existence d'une autorité centrale forte chargée d'élaborer et de mettre en œuvre, à l'échelle de l'Organisation, des normes et activités informatiques et télématiques, et sur une approche décentralisée des opérations. Dans ce contexte, le Bureau des technologies de l'information et des communications fixe les orientations stratégiques générales pour l'Organisation, coordonne les activités informatiques et télématiques à l'échelle du Secrétariat et gère les trois programmes stratégiques. Le Comité consultatif note que les progiciels de gestion des contenus et de gestion de la relation client relèvent respectivement du programme de gestion des connaissances et du programme de gestion des ressources. Le progiciel de gestion intégré est le système de base sur lequel s'articule le programme de gestion des ressources. Le Comité prend note de l'intention du Secrétaire général de mettre en place une architecture informatique et télématique qui constitue un environnement cohérent pour le développement et la mise en service des systèmes informatiques de l'Organisation et l'intégration des trois progiciels d'entreprise. Le Comité a obtenu, à sa demande, des informations à jour sur l'état d'avancement du cadre de gestion (voir annexe I).

## **II. Rapport sur les progiciels de gestion des contenus et de la relation client et proposition relative à un plan unifié de continuité des opérations et de reprise après sinistre**

### **A. Progiciels d'entreprise**

4. On trouvera dans les paragraphes qui suivent les observations du Comité consultatif sur les questions qui se rapportent à la fois au progiciel de gestion des contenus et au progiciel de la relation client. Les observations du Comité portant sur les aspects propres à chaque logiciel sont examinées dans les sections qui leur sont consacrées.

5. Dans sa résolution 63/262 [sect. II, par. 26 e)], l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui rendre compte des progrès accomplis dans la mise en place

des progiciels de gestion de la relation client et de gestion des contenus. Dans cette résolution, l'Assemblée générale a également noté que la mise en place des progiciels de gestion de la relation client et de gestion des contenus avait déjà commencé, et qu'au moment où ces projets ont démarré, elle n'avait pas été saisie par le Secrétaire général d'une proposition complète les concernant. Dans son rapport A/62/7/Add.31 (par. 15 à 29), le Comité consultatif a fait observer que le Secrétaire général aurait dû faire une proposition détaillée avant de mettre en œuvre les projets et d'acheter les progiciels en question. Toutefois, ne souhaitant pas interrompre un processus déjà bien engagé, le Comité a recommandé que les ressources demandées par le Secrétaire général soient approuvées, tout en lui demandant de fournir à l'Assemblée des précisions sur les avantages qu'en retirerait l'Organisation et sur les coûts qui en résulteraient, ainsi que sur les mesures nécessaires pour mener les projets à bien et assurer la maintenance des systèmes (par. 29; voir aussi A/63/487 et Corr.1 et 2, par. 76 et 77). Le Comité note que, dans son rapport (A/64/477), le Secrétaire général fournit l'essentiel des renseignements demandés, décrit le contexte général, les objectifs, la justification et les avantages attendus de la mise en œuvre de ces deux progiciels dans l'ensemble du Secrétariat, formule des propositions pour leur mise en œuvre échelonnée et indique les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2010-2011.

6. Le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2010-2011 ne prévoyait pas de ressources pour financer les propositions figurant dans le rapport du Secrétaire général. À cet égard, le Comité consultatif rappelle le paragraphe 9 de la résolution 62/236 de l'Assemblée générale, dans laquelle celle-ci prie le Secrétaire général de lui présenter à l'avenir dans le projet de budget-programme un tableau aussi exhaustif que possible des prévisions de dépenses de l'Organisation. Le Comité a également souligné la nécessité d'inclure dans le projet de budget-programme les dépenses qui sont prévisibles au moment de l'élaboration du budget. **Compte tenu de l'adoption par l'Assemblée générale de la résolution 63/262 en décembre 2008, le Comité estime que le Secrétaire général aurait dû fournir, dans le projet de budget-programme pour 2010-2011, des estimations préliminaires concernant les ressources nécessaires à la mise en œuvre des progiciels de gestion de la relation client et de gestion des contenus. Le Comité compte qu'à l'avenir, les ressources nécessaires pour financer toutes les activités en cours et envisagées figureront dans les projets de budget-programme, afin que les États Membres soient en mesure de prendre des décisions en connaissance de cause.**

7. Dans sa résolution 63/262 [sect. II, par. 26 e)], l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui indiquer la formule de partage des coûts pour la poursuite de la mise en œuvre des progiciels de gestion de la relation client et de gestion des contenus. Le Comité consultatif a demandé un complément d'information sur la formule de partage des coûts proposée pour les deux progiciels et sa justification, et a souhaité notamment savoir si la formule de partage des coûts approuvée pour le progiciel de gestion intégré pourrait être appliquée au financement de tous les progiciels d'entreprise. On lui a précisé que la proposition du Secrétaire général était de financer la mise en œuvre initiale du système au moyen du budget ordinaire et d'imputer le coût des projets relevant clairement d'un bureau ou d'un département donné en fonction de l'utilisation que celui-ci en fait. Le Comité a également été informé que la formule de partage des coûts appliquée au progiciel de gestion intégré n'avait pas été proposée pour les deux progiciels en question en

raison de la répartition inégale des avantages de ces projets lors des phases initiales de leur mise en œuvre. La mise en place des progiciels de gestion de la relation client et de gestion des contenus doit en effet s'échelonner sur plusieurs années et comprend plusieurs sous-projets individualisés destinés à des entités distinctes, tandis que le progiciel de gestion intégré est appelé à devenir le système de l'Organisation dans son ensemble. Toutefois, le Secrétaire général n'exclut pas, une fois que les éléments de base des progiciels de gestion de la relation client et de gestion des contenus auront été mis en place, d'harmoniser les formules de partage des coûts pour tous les progiciels d'entreprise si l'on parvient à établir une formule équitable de refacturation pour répartir les coûts en fonction du nombre d'utilisateurs. **Le Comité recommande que le Secrétaire général soit prié d'examiner les solutions possibles et d'en rendre compte dans le cadre du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013.**

## B. Progiciel de gestion des contenus

8. À la section III de sa résolution 63/262, l'Assemblée générale s'est déclarée consciente de l'intérêt que présente la mise en œuvre du progiciel de gestion des contenus et a prié le Secrétaire général de la poursuivre dans l'ensemble de l'Organisation. Elle a par ailleurs souligné que le progiciel de gestion des contenus devait être développé et mis en service sous l'autorité du Directeur général de l'informatique pour que tous les systèmes de gestion de l'Organisation soient développés de manière coordonnée (voir aussi A/62/7/Add.31, par. 27).

9. Dans son rapport, le Secrétaire général décrit les avantages attendus de la mise en service du progiciel de gestion des contenus en termes de gains d'efficacité et de productivité (A/64/477, par. 23 à 26). Le Comité consultatif a demandé un complément d'information et des données quantifiées sur les gains tangibles escomptés (voir annexe II). Le Secrétaire général estime que les gains de productivité pourraient entraîner une économie d'environ 250 années-personne, si l'on se fonde sur l'hypothèse que les membres du personnel de toutes les classes consacrent 5 % de leur temps de travail à chercher des informations et que le progiciel de gestion des contenus serait mis à la disposition de 10 000 fonctionnaires du Secrétariat. **Le Comité note que ces estimations reposent sur une série d'hypothèses et non sur une analyse détaillée. Selon lui, le Secrétaire général devrait être prié d'étudier de façon plus approfondie les gains de productivité concrets attendus de la mise en œuvre du progiciel de gestion des contenus dans le contexte du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013. Le Comité formule des observations plus détaillées sur la question à la section III ci-après, qui est consacrée au progiciel de gestion intégré.**

10. Aux paragraphes 6 à 22 de son rapport, le Secrétaire général décrit la situation actuelle et expose les objectifs, la justification et le champ d'application du progiciel de gestion des contenus. Il explique que les bureaux et départements de l'Organisation produisent de grandes quantités d'éléments d'information non structurés, sous la forme de documents, de dossiers, de contenus de sites Web, de messages électroniques, d'images ou de matériel audiovisuel. Les méthodes et technologies utilisées pour produire, gérer et diffuser ces sources d'information sont multiples et disparates, ce qui entraîne des gaspillages et des doubles emplois et a un coût élevé. Par ailleurs, du fait de cette fragmentation, les parties prenantes aussi bien que le personnel de l'Organisation éprouvent d'énormes difficultés à trouver

l'information dont ils ont besoin, d'où une perte de productivité et un manque d'efficacité. Le Secrétaire général estime que cette situation n'est pas tenable, dans la mesure où elle nuit à la capacité de l'Organisation de fournir un appui aux différents systèmes utilisés et où elle entraîne des gaspillages compte tenu de l'absence de politiques et d'outils appropriés de gestion de l'information.

11. Le Secrétaire général indique que le progiciel de gestion des contenus facilitera la saisie, l'analyse et le partage des données, améliorera l'accès aux ressources et la convivialité, et permettra de disposer d'informations exhaustives, fiables et à jour propres à appuyer la prise de décisions. En règle générale, un progiciel de gestion des contenus comprend plusieurs modules, qui permettent de gérer notamment des documents, des dossiers, des données numériques ou des contenus de sites Web, ainsi que des outils de collaboration, et est doté de fonctions de saisie, de stockage, de réutilisation, de partage, de publication, d'archivage et de gestion de l'information. Le Comité consultatif a été informé que le progiciel de gestion des contenus concourt à l'application des règles et procédures de l'Organisation concernant la création, la gestion et le classement des dossiers, la classification de l'information en données essentielles et non essentielles et le niveau de sécurité, et facilite donc le contrôle et le suivi des dossiers.

12. Le Comité consultatif note que la réalisation des objectifs en matière de gestion des connaissances est liée à un certain nombre de facteurs clefs et de conditions, et que la mise en place du progiciel de gestion des contenus soulève des problèmes particuliers, comme l'indique le Secrétaire général aux paragraphes 34 à 36 de son rapport. Outre qu'il sera nécessaire d'établir un cadre de référence adapté au programme, d'élaborer une stratégie de communication et de formation et de recenser les départements et bureaux cibles qui participeront à la phase de mise en route du programme, il faudra aussi que l'on puisse disposer des compétences spécialisées requises, notamment en matière de gestion de l'information, des contenus et du changement. Enfin, le projet ne portera ses fruits que s'il recueille l'adhésion de toutes les parties prenantes. **Le Comité engage le Secrétaire général à faire en sorte que les facteurs de succès recensés dans le rapport soient réunis et les activités connexes menées à bien.**

13. Au paragraphe 18 de son rapport, le Secrétaire général indique que le Service de la gestion des connaissances planifiera et coordonnera la conception et la mise en place du progiciel de gestion des contenus, en coopération avec les départements et bureaux du Secrétariat, les bureaux hors Siège et les missions sur le terrain. Le Comité consultatif a été informé, à sa demande, que le Service de la gestion des connaissances était doté de 15 postes permanents, dont 9 étaient affectés à l'appui à la mise en place du progiciel de gestion des contenus, les 6 postes restants étant affectés à l'appui aux autres activités du programme de gestion des connaissances, telles que le système de diffusion électronique des documents (Sédoc), l'intranet et le système Lotus QuickPlace. Les fonctions attachées aux 9 postes dont les titulaires participeront à la mise en place du progiciel de gestion des contenus sont les suivantes :

a) Un directeur (D-1), qui aura la responsabilité générale des activités du Service. On estime qu'il consacrera les deux tiers de son temps au progiciel de gestion des contenus;

b) Deux chefs de section (P-5), qui assureront la coordination d'ensemble du projet de progiciel de gestion des contenus, et mèneront notamment des activités de collaboration;

c) Deux directeurs de projet (P-4), chargés respectivement du volet administration et du volet collaboration;

d) Un analyste des systèmes de gestion (P-3), qui sera notamment chargé de la mise en place d'un outil de gestion de la correspondance;

e) Un spécialiste de la gestion de l'information et du changement (P-3), qui sera responsable de la taxonomie, des métadonnées et des activités de gestion du changement;

f) Un informaticien (P-3), qui sera chargé de l'appui à la gestion des infrastructures;

g) Un informaticien auxiliaire (P-2), qui participera aux activités de gestion de la collaboration et du changement.

#### **Activités de mise en œuvre**

14. Le Comité consultatif note que le système sera mis en place progressivement. La phase préparatoire a pour objectif de concevoir l'infrastructure technique de base, de définir le dispositif de gouvernance et d'établir les politiques et procédures générales de gestion en vue d'assurer une approche coordonnée de la gestion des contenus. Les principales fonctionnalités du progiciel, telles que la gestion des documents et des sites Web, seront mises en service au cours de la deuxième phase, des modules spécifiques étant installés dans les lieux d'affectation ou bureaux qui ont acquis une expertise spécifique dans tel ou tel domaine. Le Comité note également que le projet sera mis en œuvre conjointement par le Bureau des technologies de l'information et des communications et les départements et bureaux concernés, en fonction de l'ordre des priorités établi en commun, de la capacité opérationnelle et des ressources disponibles. Il est aussi prévu d'établir des partenariats entre les départements et bureaux qui ont besoin d'un même module, afin de favoriser le déploiement de modules de gestion des contenus déjà testés. Ces deux premières phases devraient être achevées au cours de l'exercice biennal 2010-2011. Les phases suivantes seront axées sur le déploiement des modules de base du progiciel ayant trait à la collaboration, à la gestion des documents, des dossiers et des contenus Web, ainsi qu'à la gestion des données numériques et multimédias.

15. Comme indiqué au paragraphe 5 ci-dessus, la mise en œuvre du progiciel de gestion des contenus a déjà commencé. Au paragraphe 47 de son rapport, le Secrétaire général indique que le déploiement du progiciel dans tous les services du Secrétariat prendra cinq ans. Ayant demandé des précisions sur le calendrier de mise en service et la date à laquelle la période de cinq ans prendrait fin, le Comité consultatif a été informé que les activités de mise en œuvre avaient commencé en 2008 et se poursuivraient jusqu'en 2013. En ce qui concerne l'état d'avancement de la phase préparatoire (par. 37 et 38), le Comité a été informé que le cadre établi pour la mise en œuvre du progiciel comprenait les éléments suivants :

a) *Un cadre de gouvernance.* La mise en œuvre du progiciel de gestion des contenus est pilotée par le Groupe de travail sur la gestion des connaissances, qui élabore les orientations stratégiques du programme de gestion des connaissances du

Secrétariat, examine les initiatives proposées en la matière et suit l'état d'avancement de la mise en œuvre. Le Groupe de travail est composé de représentants de départements et de bureaux du Siège ainsi que de bureaux hors Siège (Département des affaires économiques et sociales, Département de la logistique des missions, Département de l'Assemblée générale et des services de conférence, Département de la gestion, Bureau des services centraux d'appui du Département de la gestion, Département des affaires politiques, Département de l'information, Département des opérations de maintien de la paix, Bureau des affaires humanitaires, Bureau des technologies de l'information et des communications, Commission économique pour l'Europe, Office des Nations Unies à Genève, Office des Nations Unies à Vienne/Office des Nations Unies contre la drogue et le crime et secrétariat du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination) (voir aussi annexe I);

b) *Un plan de mise en service.* Le plan de mise en service est décrit dans le tableau 1 du rapport du Secrétaire général (A/64/477). Il prévoit l'exécution de 18 activités hautement prioritaires, recensées à l'issue d'entrevues avec 10 départements et bureaux du Secrétariat qui ont indiqué leurs besoins prioritaires en matière de gestion des contenus;

c) *Une architecture mondiale.* L'architecture technique nécessaire à l'installation et au déploiement des applications du progiciel de gestion des contenus dans le monde entier a été conçue en coordination avec le programme de gestion de l'infrastructure;

d) *Des politiques et des normes.* Un inventaire des normes, politiques, directives et meilleures pratiques relatives à la description et à l'organisation des contenus, couvrant les métadonnées et la taxonomie, la classification des documents, la sécurité des données, les types de contenus, les principes directeurs applicables aux sites Web, les formats, la durée de vie des contenus et le déroulement des opérations, a été dressé. Cet inventaire doit être examiné par des spécialistes des différentes questions et par le Groupe de travail sur la gestion des connaissances.

16. Les activités de mise en œuvre et les résultats escomptés pour l'exercice biennal 2010-2011 ont été regroupées dans les cinq catégories ci-après, comme indiqué dans le tableau 1 du rapport du Secrétaire général :

a) Deux volets ont trait à la gestion du projet et aux activités techniques (phase préparatoire), comme suit :

i) *Le volet administration* a pour objet d'assurer la coordination générale du projet. Il comprend l'application des politiques, des procédures et des normes, l'élaboration et la mise en œuvre du programme de gestion du changement et l'établissement de partenariats pour garantir la cohérence des méthodes et éviter les doubles emplois;

ii) *Le volet infrastructure* a pour objet d'assurer que l'infrastructure matérielle et logicielle essentielle est en place pour permettre le déploiement des différentes fonctions du progiciel de gestion des contenus et leur exploitation par tous les lieux d'affectation et toutes les missions de maintien de la paix;

b) Les trois autres volets visent à mettre en place un ensemble de capacités de gestion de l'information de base pour répondre aux besoins de nombreux services opérationnels du Secrétariat, comme suit :

i) *Le volet collaboration* comprend diverses activités qui ont pour objet d'exploiter de nouvelles technologies d'aide à la collaboration, de développer des réseaux de praticiens et d'introduire un outil de gestion de la correspondance au Cabinet du Secrétaire général et dans d'autres services, ainsi que des initiatives visant à assurer la centralisation des contenus directifs et l'automatisation de l'établissement de rapports concernant le maintien de la paix;

ii) *Le volet gestion des contenus* comprend des activités telles que le remplacement du Sédoc et un programme de gestion des dossiers;

iii) *Le volet gestion des contenus Web* comprend des activités relatives à la migration des sites Web des cinq commissions régionales, qui seront dotés d'une interface et d'un modèle communs, et à la migration du site intranet iSeek sur la plate-forme du progiciel de gestion des contenus.

17. La chronologie des activités prévues pour l'exercice biennal 2010-2011 est présentée dans la figure II du rapport. **Le Comité consultatif souligne qu'il est nécessaire de respecter la chronologie et de produire les résultats attendus du programme relatif au progiciel de gestion des contenus, afin d'assurer que le système est mis en service dans le délai envisagé. Le Comité demande aussi que des informations sur le plan de mise en service, les progrès réalisés et les activités inachevées soient fournies dans le cadre du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013.**

#### **Ressources nécessaires**

18. Le Secrétaire général indique que le progiciel de gestion des contenus desservira l'ensemble du Secrétariat, à savoir le Siège, les bureaux hors Siège, les commissions régionales, les missions politiques et les missions de maintien de la paix. Selon lui, le déploiement du progiciel dans toute l'Organisation est une entreprise d'envergure qui pourrait prendre jusqu'à cinq ans, au cours desquels il faudra assurer l'exécution du projet, la coordination des activités, la conduite du changement et la formation du personnel. Les activités relatives aux opérations de maintien de la paix pour 2009/10 ont été financées par le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix (voir par. 20 ci-après).

19. Comme indiqué au paragraphe 49 du rapport du Secrétaire général, les crédits demandés correspondent aux deux premières années de l'exécution du plan de mise en service pour les services du Siège, les bureaux hors Siège et les commissions régionales, et représentent les ressources nécessaires à la mise en place de l'infrastructure de base et de nombreux logiciels d'application, et à l'élaboration des procédures et des directives générales nécessaires à la mise en service concertée du progiciel de gestion des contenus. Le Secrétaire général donne peu de précisions sur le coût total de l'exécution du projet au cours de la période de cinq ans envisagée, le montant des dépenses déjà engagées et le coût estimatif de la maintenance du système une fois qu'il sera pleinement opérationnel. **Tout en sachant qu'il n'est peut-être pas possible de fournir une estimation exacte des dépenses futures, le Comité consultatif estime que le rapport aurait dû contenir des renseignements**

**sur les dépenses déjà engagées, toutes sources de financement confondues, sur les différents éléments du coût et sur le nombre d'utilisateurs envisagé aux diverses phases de la mise en service, en distinguant clairement le coût d'achat initial du progiciel et du matériel, le coût estimatif de l'adaptation et de la formation pendant les phases de mise en œuvre et de déploiement, le coût des dépenses renouvelables au titre de la maintenance du progiciel et des droits de licence et les autres coûts à prévoir une fois que le système sera pleinement opérationnel.**

20. En ayant fait la demande, le Comité consultatif a reçu un état récapitulatif des ressources allouées à ce jour aux activités relatives au progiciel de gestion des contenus, ventilées par source de financement (voir annexe III). Le Comité note que l'Assemblée générale a approuvé un montant total de 8 781 600 dollars au titre du budget ordinaire, dont 2 millions de dollars à prélever sur les crédits ouverts dans le budget-programme de l'exercice biennal 2008-2009 (résolution 63/262), et 6 781 600 dollars à prélever sur le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour 2009/10, soit 6 645 200 dollars au titre des technologies de l'information et des communications, et 136 400 dollars au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions) pour financer un poste de temporaire à la classe P-3 (résolution 63/287).

21. Le Comité consultatif a par ailleurs été informé, à sa demande, qu'une nouvelle suite logicielle de gestion des contenus, avec 10 000 licences d'utilisation, avait été achetée en 2007, pour un montant de 3 141 919 dollars, financé au moyen des crédits approuvés pour la Division de l'informatique (chap. 28D) dans le budget ordinaire de l'exercice biennal 2006-2007. Les frais de maintenance annuels, qui comprennent la mise à niveau et l'appui technique, représentent 20 % du coût d'achat. Les 10 000 licences initiales ont été acquises au prix de 190 dollars l'une, le coût unitaire devant diminuer à mesure que le nombre de licences achetées augmente (175 dollars pour 25 000 licences, 160 dollars au-delà). Le Secrétaire général n'a pas acheté de nouvelles licences d'utilisation en 2008-2009, et n'a pas l'intention d'en acquérir non plus en 2010-2011. Le Comité a par ailleurs été informé qu'il était prévu que tous les utilisateurs d'ordinateurs de bureau, soit, potentiellement, les 43 000 fonctionnaires de l'Organisation, utiliseraient à terme le progiciel de gestion des contenus pour créer, chercher, trouver, conserver et classer les contenus pertinents.

#### **Ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2010-2011**

22. Comme indiqué au paragraphe 5 de son rapport, le Secrétaire général prévoit, pour l'exercice biennal 2010-2011, d'avoir recours à du personnel temporaire (autre que pour les réunions) ou à des services contractuels pour satisfaire les besoins de personnel, en attendant que l'étude structurelle de l'informatique au Secrétariat soit achevée et que l'on ait examiné la possibilité de regrouper les services informatiques et les changements à envisager concernant la structure et le personnel du Bureau. Lorsque les résultats de l'étude structurelle seront connus, des propositions visant à transformer en postes les postes de temporaire et les ressources contractuelles pourront être soumises à l'Assemblée générale.

23. Les prévisions de dépenses relatives à la mise en service du progiciel de gestion des contenus pour l'exercice biennal 2010-2011 se montent au total à 14 548 300 dollars, et se répartissent comme suit :

a) Un montant de 3 218 800 dollars au titre des autres dépenses de personnel, qui doit permettre de financer les dépenses de personnel temporaire (autre que pour les réunions) à raison de 11 postes de temporaire pendant 24 mois au Service de la gestion des connaissances, à savoir :

- i) Un coordonnateur de la gestion du changement (P-4), qui sera responsable de la coordination d'ensemble des activités relevant du volet administration;
- ii) Un coordonnateur de la gestion des connaissances et des contenus (P-4), qui sera responsable de la coordination d'ensemble des activités relatives à la collaboration;
- iii) Un coordonnateur de la gestion de l'information et des contenus (P-4), qui sera responsable de la coordination d'ensemble des activités relatives à la gestion de l'information et des contenus;
- iv) Un coordonnateur de la gestion des contenus Web (P-4), qui sera responsable de la coordination d'ensemble des activités relatives à la gestion des contenus Web;
- v) Un spécialiste des systèmes informatiques (P-4), qui sera responsable de la coordination d'ensemble des activités relatives à l'infrastructure;
- vi) Un spécialiste de la gestion du changement (P-3), qui sera responsable de la mise en œuvre d'un programme de gestion du changement;
- vii) Un spécialiste de la gestion des connaissances et des contenus (P-3), qui sera responsable de la mise en œuvre d'un programme de collaboration;
- viii) Un spécialiste de la gestion des contenus (P-3), qui sera responsable de la mise en œuvre des activités relatives à la gestion des contenus;
- ix) Un spécialiste de la gestion de l'information (P-3), qui sera responsable de la mise en œuvre d'un programme de gestion de l'information;
- x) Un spécialiste de la gestion des contenus Web (P-3), qui sera responsable de la mise en œuvre des activités relatives à la gestion des contenus Web;
- xi) Un spécialiste des systèmes informatiques (P-3), qui sera responsable de l'appui technique au développement des sites Web;

b) Un montant de 269 500 dollars pour financer les voyages qui devront être effectués pour assurer la gestion et la coordination d'ensemble des activités liées au déploiement du progiciel de gestion des contenus dans tous les lieux d'affectation, y compris la mise en place de l'infrastructure;

c) Un montant de 8 066 400 dollars au titre des services contractuels pour financer les services de traitement des données, de logiciel et de stockage, à savoir :

- i) 1 012 400 dollars au titre de projets relatifs au volet collaboration, pour faciliter les travaux des équipes intersectorielles, rehausser l'efficacité des processus, instaurer un réseautage social et mettre en place un service de gestion des cas et des outils de gestion de la correspondance;
- ii) 2 452 300 dollars au titre de projets relatifs aux activités de gestion des dossiers, à la rédaction des documents à l'intention des organes délibérants, à la migration des documents officiels existants, à la normalisation des méthodes

de publication et à l'intégration des processus d'exécution des tâches et de collaboration;

iii) 1 399 300 dollars au titre de projets relatifs à la gestion des contenus Web, notamment aux activités relatives à l'harmonisation des sites Web des commissions régionales et des départements, à la recherche intégrée et au remplacement de i-Seek;

iv) 933 700 dollars au titre de services relatifs à la mise en place de l'infrastructure;

v) 1 105 500 dollars pour l'achat de licences d'utilisation du progiciel;

vi) 1 084 000 dollars au titre de services de stockage et de sauvegarde des contenus;

vii) 79 200 dollars au titre d'accords de prestation de services en matière de technologie et de télécommunications en rapport avec les postes de temporaire et de consultants susmentionnés;

d) Un montant de 1 338 300 dollars au titre des dépenses générales de fonctionnement, pour financer la location de locaux, les travaux de transformation et d'amélioration des locaux, les dépenses de communications, les postes de temporaire et de vacataires, et la maintenance du matériel informatique;

e) Un montant de 22 000 dollars pour couvrir le coût des fournitures et accessoires calculé sur la base des coûts standard;

f) Un montant de 1 633 300 dollars au titre du mobilier et du matériel, essentiellement pour financer l'achat de matériel informatique destiné au Siège, aux bureaux hors Siège et aux commissions régionales, de logiciels de gestion des contenus Web et de matériel de bureau et d'ordinateurs pour le personnel temporaire et les vacataires.

24. La création de 11 postes supplémentaires (5 P-4 et 6 P-3) proposée par le Secrétaire général augmenterait de plus du double l'effectif qui s'occupe actuellement de la mise en place du progiciel de gestion des contenus, qui est de neuf personnes (1 D-1, 2 P-5, 2 P-4, 3 P-3 et 1 P-2). Les 11 nouveaux postes demandés comprennent un P-4 et un P-3 pour chacun des volets du plan de mise en service. Certaines des fonctions attachées aux nouveaux postes proposés tirent parti des capacités existantes. Ainsi, sur les neuf fonctionnaires actuellement affectés au progiciel, un P-5, un P-4, un P-3 et un P-2 se consacrent déjà aux activités de collaboration ou y participent, et un P-5, un P-4 et un directeur (D-1) participent à la coordination d'ensemble de la mise en œuvre du progiciel et du volet administration. Par ailleurs, le Comité consultatif note que, dans sa résolution 63/287, l'Assemblée générale a inscrit des crédits dans le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour 2009/10 pour financer diverses activités au titre du progiciel de gestion des contenus, comme l'amélioration des outils de collaboration dans les missions sur le terrain. Le Département de l'appui aux missions a déjà acquis une expérience considérable et des compétences spécialisées dans les domaines du partage des connaissances, de la collaboration et de la gestion de l'information, grâce à des initiatives telles que la mise en place de réseaux de praticiens et l'affectation de spécialistes des pratiques optimales dans les missions de maintien de la paix.

25. En ce qui concerne les ressources demandées au titre des services contractuels, le Comité consultatif note que près de 6 millions de dollars, sur les 8,1 millions demandés, ont trait à des activités relatives à la collaboration et à la gestion des contenus et des contenus Web, les 2,1 millions restants étant destinés à l'achat de logiciels et à des services de stockage et d'appui.

**26. De l'avis du Comité consultatif, il serait préférable de tirer le meilleur parti possible des moyens qui existent déjà plutôt que de doubler la taille du Service de la gestion des connaissances. Le Comité estime également qu'il faudrait s'efforcer, dans toute la mesure possible, de faire fond sur l'expérience et les compétences du personnel en place et réévaluer les besoins à mesure que les activités relatives à la mise en service du progiciel de gestion des contenus sont exécutées. Le Comité recommande en conséquence que la création de 7 postes de temporaire (3 P-4 et 4 P-3), sur les 11 demandés, soit approuvée, et que le montant de 8 066 400 dollars demandé au titre des services contractuels soit réduit de 1 million de dollars. Le Comité recommande également que les ressources demandées au titre des objets de dépense autres que les postes soient intégralement approuvées.**

### **C. Gestion de la relation client**

27. La gestion de la relation client est l'un des volets du programme de gestion des ressources. Elle vise les services rendus quotidiennement à divers utilisateurs dans plusieurs domaines, par exemple le soutien informatique, l'appui administratif en matière de ressources humaines, les services de voyages, de paie et d'assurance, et divers autres qui intéressent les États Membres et les institutions.

28. Selon le Secrétaire général, chaque groupe prestataire de services fonctionne indépendamment des autres, ce qui accroît les risques de double emploi, d'inefficacité et de dépenses inutiles puisqu'il faut entretenir des bureaux de services multiples, sans compter l'inconfort que subissent les clients qui doivent s'adresser à plusieurs prestataires ayant leurs procédures particulières. Les faiblesses actuelles et la justification des changements à apporter sont expliquées en détail aux paragraphes 66 à 71 du rapport du Secrétaire général.

29. Le Secrétaire général explique que l'objectif de la gestion de la relation client consiste à mettre en place un cadre commun de gestion des services mettant en jeu l'ensemble de l'Organisation, en s'appuyant sur un système intégré et un ensemble commun de politiques et de procédures. La principale initiative lancée dans le cadre de ce projet s'appelle « iNeed », qui vise à rationaliser les procédures des bureaux de services et à les regrouper autour d'une solution institutionnelle. Dans la première phase de l'initiative iNeed, on envisage de regrouper les services informatiques et les services matériels, avec un déploiement initial vers la fin de 2009 au Bureau des technologies de l'information et des communications, au Département de l'appui aux missions, à la Base de soutien logistique de Brindisi, à la Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL), à la Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL) et à la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH). Ensuite, le système sera étendu en deux ou trois années aux bureaux hors siège. Parallèlement, d'autres services (voyages, gestion des ressources humaines, conférences) s'incorporeront dans le système. De surcroît, un

portail en libre service sera ouvert en 2010 pour les services informatiques et les services matériels après la mise en place initiale de la fin de 2009.

30. Le Secrétaire général donne aux paragraphes 86 à 92 de plus amples renseignements sur les activités que recouvre ce projet. Pour 2010-2011, il envisage les suivantes :

- a) Mise en exploitation, actualisation et stabilisation du progiciel iNeed;
- b) Ouverture du portail en libre service;
- c) Déploiement du progiciel iNeed dans cinq lieux d'affectation supplémentaires, qui seront choisis avant la fin de 2009;
- d) Étude de la prochaine catégorie de services qui sera couverte par iNeed.

31. Le Secrétaire général affirme que la gestion de la relation client améliorera et la qualité et le rapport qualité-prix des services fournis aux utilisateurs. Il a cerné plusieurs domaines dans lesquels on pouvait espérer des gains d'efficacité et des économies (par. 77 à 85). Le Comité prend note du fait qu'iNeed automatisera des opérations actuellement faites manuellement et remplacera les systèmes qui servent pour l'instant à gérer les demandes de services. Il a reçu à sa demande des informations supplémentaires sur les gains d'efficacité qui sont censés résulter de l'automatisation de ces demandes, informations qui figurent à l'annexe IV.

32. Le Secrétaire général projette des économies annuelles qu'il estime au total de 5 776 000 à 12 180 000 dollars quand le système sera entièrement déployé pour les services informatiques et les services matériels au Siège et dans les bureaux hors Siège, et pour les services informatiques dans toutes les missions de maintien de la paix. Les économies s'accumuleront dès que le système en libre service aura été ouvert. On pourra faire des économies supplémentaires quand les bureaux de services informatiques qui ne dépendent ni du Département de l'appui aux missions ni du Bureau des technologies de l'information et des communications se seront rattachés à la plate-forme commune. Une fois le libre service ouvert, les économies que permettra la première phase du projet devraient se situer entre 1 784 000 dollars et 3 703 000 par an à la mi-2010. Elles se situeront entre 3 973 000 dollars et 8 398 000 dollars si le système est étendu à cinq lieux d'affectation en 2010-2011, et entre 4 102 000 dollars et 9 226 000 dollars en 2012-2013, quand seront équipées les unités de services informatiques des cinq bureaux hors Siège.

**33. Le Comité estime qu'il faut procéder à l'analyse quantitative des activités automatisées grâce au système de gestion de la relation client; on disposera ainsi d'une base objective pour mesurer les gains réels d'efficacité. Comme la première phase du projet va démarrer incessamment, avant la fin de 2009, le Comité recommande de prier le Secrétaire général de veiller à ce que les dispositifs nécessaires soient en place pour recueillir les données voulues avant le déploiement du système. Le Comité approfondit la question de la mesure et de l'exploitation des gains d'efficacité à la section III ci-dessous, consacrée à la planification des ressources.**

#### **Ressources nécessaires**

34. Comme le dit le Secrétaire général au paragraphe 5 de son rapport, en attendant la conclusion de l'analyse structurelle de l'informatique au Secrétariat et les résultats de l'étude du regroupement des services informatiques et des

modifications de structure et d'effectif du Bureau des technologies de l'information et des communications, il faudrait financer les ressources humaines nécessaires pour l'exercice biennal 2010-2011 par la voie de l'assistance temporaire (autre que pour les réunions) et des services contractuels. La conversion en postes ordinaires des postes de temporaire (autre que pour les réunions) et des postes contractuels sera éventuellement soumise à l'examen de l'Assemblée générale à l'issue de l'analyse structurelle.

35. Au paragraphe 96 de son rapport, le Secrétaire général déclare son intention de se doter des moyens internes qui appellent l'administration à l'exploitation du système de gestion de la relation client et de réduire ainsi le recours aux fournisseurs extérieurs. **Le Comité approuve cette façon de voir les choses et estime qu'il conviendrait de disposer de compétences internes pour les systèmes qui sont au centre des activités et des besoins de l'Organisation.**

36. Le Secrétaire général ne dit pas grand-chose du coût estimatif d'ensemble du projet de gestion de la relation client sur les cinq années que durera sa réalisation, ni sur les dépenses déjà engagées, ni sur le coût prévisionnel de l'entretien du système une fois qu'il sera entièrement opérationnel. S'en étant informé, le Comité a appris que le coût annuel de l'actualisation des logiciels, de l'entretien du matériel et du traitement des informaticiens devrait se situer entre 35 et 40 dollars par bénéficiaire de service. Ce coût par bénéficiaire devrait d'ailleurs diminuer à mesure que le système se mettra en place dans des départements et des bureaux nouveaux.

37. Le Comité a reçu à sa demande le récapitulatif des ressources prévues à ce jour pour la gestion de la relation client (annexe III). Il constate qu'un montant total de 4 360 900 dollars a été approuvé pour le compte d'appui aux missions de maintien de la paix pour 2009/10, dont 4 029 500 dollars pour l'informatique et un montant de 331 400 dollars pour le personnel temporaire (autre que pour les réunions) qui financera un poste de temporaire P-5 et un poste de temporaire P-3 (résolution 63/287).

#### **Ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2010-2011**

38. Les ressources demandées pour la réalisation du projet de gestion de la relation client pour 2010-2011, y compris l'exploitation du progiciel iNeed, le développement du portail en libre service et le déploiement du progiciel iNeed dans quatre unités de services informatiques et de services matériels hors Siège, représentent un montant total de 4 433 000 dollars, qui se répartit comme suit :

a) 1 286 800 dollars au titre des autres dépenses de personnel pour cinq postes de temporaire destinés à du personnel temporaire (autre que pour les réunions), à savoir :

i) Un gestionnaire d'application P-4, qui dirigera la conception et la mise en œuvre de l'infrastructure d'application;

ii) Deux analystes de la relation client P-3, qui travailleront avec les milieux commerciaux pour analyser d'éventuelles lacunes de procédure, assurer la fluidité de la circulation fonctionnelle des informations, rédiger les modes d'emploi, mettre les applications à l'essai et rester en communication avec les usagers;

iii) Deux programmeurs P-2 qui aideront à choisir les partis techniques et à établir les cahiers des charges.

b) 70 000 dollars au titre des voyages à destination des bureaux hors Siège, aux fins des ateliers de formation à l'activité d'entreprise et de la formation des utilisateurs;

c) 2 419 200 dollars au titre des services contractuels, essentiellement pour les services de spécialistes de la gestion de la relation client (2 001 600 dollars) venant en renfort du personnel actuel pour administrer le projet, former les utilisateurs et procéder aux transferts de données. Le solde, 417 400 dollars, permettrait de financer les services de soutien et de stockage;

d) 440 400 dollars au titre des dépenses générales de fonctionnement, à savoir location de locaux (286 000 dollars), aménagements et rénovations (83 000 dollars) et communications (39 000 dollars) pour le bureau, les postes de temporaires (autres que pour les réunions) et les fournisseurs énumérés ci-dessus, et l'entretien du matériel de gestion de la relation client (32 400 dollars);

e) 5 000 dollars pour les fournitures et les accessoires, aux prix standard.

**39. Le Comité consultatif pense qu'il faut s'efforcer davantage d'exploiter les compétences internes pour gérer la relation client. Il recommande donc :**  
**a) d'approuver la création de quatre des cinq postes de temporaire proposés pour du personnel temporaire (autre que pour les réunions), soit 1 P-4, 1 P-3 et 2 P-2; et b) d'approuver une réduction de 500 000 dollars du montant de 2 001 600 dollars demandé pour les services contractuels spécialisés. Il recommande d'approuver la totalité du montant demandé pour les autres objets que les dépenses de personnel.**

#### **D. Propositions relatives au plan unifié de continuité des opérations et de reprise après sinistre**

40. Au paragraphe 47 de la section XI de sa résolution 59/276, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de lui présenter une étude technique concernant la sécurité des opérations informatiques, leur continuité et la reprise après sinistre, assortie de propositions chiffrées et d'un calendrier de mise en œuvre. Le Secrétaire général a soumis des propositions concernant le cadre opérationnel mondial relatif à la question dans son rapport sur la sécurité et la continuité des opérations informatiques et télématiques et la reprise après sinistre (A/62/477). Toutefois, certaines de ses propositions sont devenues caduques du fait de certains événements et de l'apparition de nouveaux besoins, en particulier la création d'un groupe central de la continuité des opérations chargé de la question à l'échelle de l'Organisation, compte tenu des préparatifs en prévision d'une pandémie et d'autres aspects ne touchant pas à l'informatique (voir A/64/472 et A/64/7/Add.8), ainsi que de la nécessité d'installer un nouveau centre informatique secondaire du fait des déménagements entraînés par le plan-cadre d'équipement (voir A/64/346/Add.1).

41. Dans ses résolutions 63/262 et 63/269, l'Assemblée générale a défini des orientations concernant la conception de nouvelles propositions relatives à une solution unifiée et robuste de continuité des opérations et de reprise après sinistre (CORAS) et a prié le Secrétaire général :

- a) De procéder au classement des systèmes essentiels et non essentiels du Secrétariat et de lui communiquer une liste de ces systèmes classés en fonction de leur importance lorsqu'elle examinerait la proposition de centre de données secondaire permanent au Siège de l'Organisation;
- b) De définir l'ordre de priorité des systèmes, afin de réduire le plus possible le coût du dispositif de continuité des opérations et de reprise après sinistre;
- c) De regrouper les systèmes dans des pôles informatiques afin de renforcer le dispositif de continuité des opérations et de reprise après sinistre tout en réduisant au minimum la taille des centres informatiques locaux, tant principaux que secondaires;
- d) De veiller à privilégier dans la mesure du possible les solutions informatiques centralisées plutôt que les solutions locales;
- e) De réorganiser les systèmes si, à terme, cela doit permettre d'assurer la continuité des opérations et la reprise après sinistre à partir de pôles informatiques et si, à terme également, cette solution est plus économique que leur hébergement dans des centres informatiques locaux;
- f) D'effectuer une étude approfondie des moyens les plus fiables et les plus économiques d'assurer de manière centralisée le stockage des données, la continuité des opérations et l'hébergement des progiciels de l'Organisation;
- g) De veiller à ce que le niveau de protection proposé résulte d'une analyse coûts-avantages détaillée.

Le Secrétaire général doit présenter à l'Assemblée générale un dispositif unifié de continuité des opérations et de reprise après sinistre, y compris une solution permanente pour le Siège, dans le cadre du projet de budget-programme pour l'exercice 2012-2013 (voir résolution 63/262, sect. IV, par. 12; voir aussi al. f), par. 48 ci-après).

42. Dans son rapport (A/64/477), le Secrétaire général s'est intéressé au recadrage des propositions exposées dans un document antérieur (A/62/477) avec les lignes directrices et principes décrits ci-dessus ainsi qu'avec les activités menées par le Groupe de la continuité des opérations, en particulier dans la perspective d'une pandémie. Le Comité consultatif note que le Groupe s'occupe plus particulièrement de mettre en place les éléments voulus pour que l'Organisation puisse poursuivre ses fonctions essentielles en toutes circonstances, tandis que le programme informatique de reprise après sinistre a trait aux éléments nécessaires pour que le fonctionnement de l'infrastructure et des services informatiques puisse reprendre après une interruption qui nuit aux fonctions essentielles de l'Organisation (A/64/477, par. 104 à 106).

43. Le Secrétaire général définit également une stratégie et des objectifs de haut niveau pour la reprise après sinistre (par. 120 à 129). Le Comité consultatif note que le plan de reprise après sinistre ne portera que sur la reprise des systèmes et des moyens de communication essentiels et que les activités de reprise se dérouleront de façon échelonnée, l'accent étant mis sur l'efficacité et sur la bonne utilisation de l'infrastructure et des moyens existants. Le Secrétaire général propose également de constituer deux pôles informatiques situés dans des endroits distincts, le premier à Brindisi (Italie) et le second dans un lieu qui reste à choisir. Les deux pôles abriteront les progiciels et les services essentiels pour le fonctionnement du

Secrétariat et des dispositifs de secours à l'appui des activités CORAS. Le Comité note que le Secrétaire propose d'adopter les directives de la norme internationale ISO/IEC 24762 (Lignes directrices pour les services de secours en cas de catastrophe dans les technologies de l'information et des communications) comme cadre de base dans lequel inscrire la conception d'un plan CORAS (par. 109 à 118).

44. Les activités à entreprendre dans le cadre de l'élaboration et de la mise en application du dispositif CORAS unifié sont décrites aux paragraphes 130 à 136 du rapport. Parmi les activités essentielles on peut citer :

a) Une étude sur le classement des systèmes informatiques en fonction de leur importance, y compris une analyse des répercussions sur les opérations de 12 lieux d'affectation dont se chargera le Groupe de la continuité des opérations. Les constatations du Groupe permettront de déterminer dans quelle mesure les différents lieux d'affectation ont besoin de centres informatiques primaires et secondaires et de cerner quelles doivent en être la taille et la vocation;

b) La modernisation de l'infrastructure du pôle informatique de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie) aux fins de la reprise des opérations et de la protection des données.

45. S'étant renseigné, le Comité consultatif a été informé que les renseignements rassemblés dans le cadre de l'étude sur le classement des systèmes informatiques en fonction de leur importance et sur les répercussions sur les opérations serviraient à déterminer des facteurs tels que ce qui constitue un délai d'immobilisation acceptable pour chaque système et le niveau de protection à fournir. En général, le coût de la protection des systèmes contre les pannes est inversement proportionnel à la durée de l'immobilisation. Ces facteurs seraient pris en considération dans le cadre d'analyses des coûts-avantages visant à évaluer le coût de la protection contre tel ou tel risque. À cet égard, les départements auront pour mission de décrire leurs processus-métier de façon objective afin de faciliter le classement des systèmes en fonction de leur importance. Le Comité a également été informé que le Bureau des technologies de l'information et des communications et le Groupe de la continuité des opérations coopéreraient étroitement avec les départements afin de recenser et de hiérarchiser les fonctions et les processus sous-jacents, compte tenu des coûts relatifs et de l'efficacité des solutions de reprise après sinistre, y compris les systèmes informatiques. **Le Comité souligne qu'il faut veiller à ce que les besoins en matière de reprise après sinistre soient objectifs et à ce que les solutions offrant le meilleur rapport coûts-avantages soient étudiées de façon approfondie.**

46. Le Comité consultatif rappelle qu'au paragraphe 13 de la section IV de sa résolution 63/262, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général d'effectuer une étude approfondie des moyens les plus fiables et les plus économiques d'assurer de manière centralisée le stockage des données, la continuité des opérations et l'hébergement des progiciels de l'Organisation, en tenant compte de l'expérience des autres organismes des Nations Unies et de l'évolution générale des technologies de l'information et des communications, et de lui faire rapport à ce sujet. **Le Comité espère bien que le Secrétaire général examinera toutes les solutions possibles, qu'il rendra compte à l'Assemblée de ses constatations et qu'il justifiera le rapport coûts-avantages des sites retenus aux fins de l'hébergement des pôles informatiques.**

47. Le montant total des ressources demandées pour l'exercice biennal 2010-2011 aux fins de la conception d'un plan unifié de continuité des opérations et de reprise après sinistre se décompose comme suit :

a) 384 000 dollars au titre des dépenses de personnel pour financer les services d'un spécialiste de la reprise après sinistre de classe P-5, au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions). Le titulaire sera chargé des activités liées au programme proposé et veillera à la coordination des activités entreprises par le Secrétariat;

b) 108 600 dollars afin de financer les voyages de deux spécialistes dépêchés dans chaque lieu d'affectation afin d'évaluer et de collecter des données pendant la phase I du projet;

c) 2 830 900 dollars au titre des services contractuels dont :

i) 1,7 million de dollars afin de financer des services de spécialiste, comprenant un montant de 1,2 million de dollars qui permettra de financer une étude sur les répercussions sur les opérations et une étude d'évaluation des risques dans chacun des 12 lieux d'affectation, à raison de 100 000 dollars par lieu d'affectation, et un montant de 500 000 dollars qui servira à financer la reformulation de la stratégie de reprise après sinistre et l'élaboration d'une architecture mondiale en vue de la mise en œuvre d'un plan CORAS unifié;

ii) 1 127 300 dollars pour financer, dans le cadre d'un accord de prestation de services, les coûts de maintenance du matériel et des services liés au fonctionnement du pôle informatique de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie).

**Le Comité consultatif recommande l'approbation des propositions du Secrétaire général relatives au plan CORAS unifié.**

## **E. Conclusions et recommandations**

48. **Aux alinéas a) à f) du paragraphe 149 de son rapport A/64/477, le Secrétaire général expose une série de demandes à l'intention de l'Assemblée générale. Les recommandations du Comité consultatif sont les suivantes :**

**a) Le Comité recommande que l'Assemblée générale prenne note des propositions et de la démarche décrites dans le rapport sur la mise en œuvre des progiciels de gestion des contenus et de la relation client et du plan de continuité des opérations et de reprise après sinistre;**

**b) Compte tenu des recommandations formulées au paragraphe 26 ci-dessus, le Comité consultatif recommande l'approbation d'un montant de 11 947 900 dollars afin de financer la poursuite du projet relatif au progiciel de gestion des contenus pendant l'exercice biennal 2010-2011;**

**c) Compte tenu des recommandations formulées au paragraphe 39 ci-dessus, le Comité consultatif recommande l'approbation d'un montant de 3 563 900 dollars afin de financer la poursuite du projet relatif au progiciel de gestion de la relation client pendant l'exercice biennal 2010-2011;**

**d) Compte tenu des recommandations formulées au paragraphe 47 ci-dessus, le Comité consultatif recommande l'approbation d'un montant de**

3 392 300 dollars afin de financer la mise au point d'un plan unifié de continuité des opérations et de reprise après sinistre et le fonctionnement du pôle informatique de Brindisi pendant l'exercice biennal 2010-2011;

e) Compte tenu des recommandations formulées aux alinéas b) à d) du présent paragraphe, le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale approuve un montant brut total de 19 421 900 dollars (montant net : 18 904 100 dollars) au titre des chapitres ci-après du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2010-2011 : au chapitre 28D (Bureau des services centraux d'appui), 1 190 800 dollars; au chapitre 29 (Bureau des technologies de l'information et des communications), 17 713 300 dollars; et au chapitre 36 (Contributions du personnel), 517 800 dollars, montant contrebalancé par l'inscription d'un montant équivalent au chapitre 1 des recettes (Recettes provenant des contributions du personnel);

f) Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale prenne note du fait que les plans détaillés de reprise après sinistre et de continuité des opérations pour les entités du Secrétariat et les ressources nécessaires aux fins de la phase d'actualisation et de suivi du plan de reprise après sinistre lui seront soumis, pour examen, dans le cadre du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013.

### **III. Premier rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré**

49. Le premier rapport d'étape sur l'installation d'un progiciel de gestion intégré (PGI) répond à la résolution 63/262 de l'Assemblée générale, qui priait le Secrétaire général de lui soumettre à la partie principale de sa soixante-quatrième session un rapport sur cette question, avec évaluation des modalités d'organisation, plan révisé de mise en place et budget révisés, analyse de rentabilité actualisée donnant des précisions sur les gains d'efficacité et de productivité tangibles et mesurables que le PGI permettra, points de référence servant à mesurer les progrès accomplis, rendement escompté des montants investis et proposition quant aux moyens de réduire le champ d'application du projet pour en abaisser le coût.

50. Dans son rapport sur l'exercice biennal clos le 31 décembre 2007, le Comité des commissaires aux comptes a fait observer que le projet relatif au PGI était l'une des grandes initiatives lancées pour rendre l'administration de l'Organisation dans l'ensemble plus moderne et plus uniforme (A/63/5 (Vol. I), par. 125). Les commissaires ont fait valoir le potentiel qu'offrait le PGI pour la transformation et la modernisation des fonctions administratives et la rationalisation des méthodes de travail de toute l'Organisation. Dans le rapport à l'examen (A/64/380), le Secrétaire général souligne aussi le rôle de protagoniste des réformes administratives que joue le PGI.

#### **A. Avantages et gains d'efficacité**

51. À la section II de son rapport (A/64/380), le Secrétaire général expose en détail les avantages à attendre du PGI afin de justifier, sur le plan de l'économie d'entreprise, les investissements qu'il demande. Il dit que l'analyse a été menée

selon une méthode structurée, après une tournée de consultations dans plusieurs lieux d'affectation, du travail de collecte de données sur chaque domaine fonctionnel des systèmes courants, la vérification croisée des points de référence professionnels et la validation approfondie des données et des hypothèses par les utilisateurs et le Comité de gestion du PGI.

52. L'analyse des avantages qualitatifs s'appuie sur les éléments présentés à la section III.B du rapport du Secrétaire général sur la mise en place de systèmes informatiques et télématiques intégrés à l'échelle mondiale (A/62/510/Rev.1) et détaille les bénéfices escomptés sur le plan de la responsabilisation, de la transparence, du renforcement des contrôles internes dans tous les domaines de la gestion financière, des achats et du recrutement, de l'homogénéité de l'application des règles et des procédures opératoires de toutes les disciplines administratives, de l'établissement des rapports et de la satisfaction de la clientèle. Le PGI permettra également d'intégrer la gestion des ressources humaines, de la paie et des finances en un système unique pour tout le personnel des Nations Unies. L'intégration poussée des fonctions de la chaîne de l'offre améliorera l'efficacité et la ponctualité des opérations. Dans le domaine financier, le PGI permettra de se mettre en conformité avec les Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS). Enfin, l'interconnectivité des systèmes couverts par le PGI facilitera la duplication des données, c'est-à-dire que le PGI offre en lui-même une capacité de restauration après un sinistre et de continuité des opérations.

53. Le Comité consultatif constate que le PGI vise à fournir une source unique d'informations complètes, sûres et à jour sur les ressources humaines, financières et matérielles. Il est en effet important d'exploiter à plein ces informations si l'on veut présenter des rapports meilleurs et plus précis qui orienteront les décisions prises en matière de gestion. Le Comité ne doute pas que le PGI sera favorable aussi à la prise de décisions parce qu'il établira un lien entre les programmes et les opérations, d'une part, et les ressources, de l'autre, et qu'il répondra aux questions des États Membres qui se penchent sur les propositions administratives et budgétaires. Enfin, il facilitera l'accès aux rapports établis par le personnel de l'ONU et les États Membres. Le Comité, ayant posé la question, a appris que la mise en œuvre du PGI s'étend à toutes les fonctions, y compris la gestion des programmes, la gestion axée sur les résultats et la gestion du risque.

54. Le Secrétaire général a déterminé également que l'on gagnera en productivité et en efficacité<sup>1</sup> dans chaque domaine fonctionnel, selon la nature des activités. Il a converti ces gains en économies de temps de travail possibles, synthétisées sous forme d'« équivalents plein-temps » et converties en valeurs financières par application du coût moyen de l'équivalent plein-temps correspondant aux tâches considérées (voir A/64/380, annexe I). Selon le Secrétaire général, les gains annuels exprimés en termes financiers iraient de 134 à 224 millions de dollars, c'est-à-dire de 705 à 1 180 équivalents plein-temps<sup>2</sup>. Ces bénéfices devraient apparaître une fois le système complètement déployé et stabilisé, et s'accumuler dans le temps à

---

<sup>1</sup> Au paragraphe 32 de son rapport, le Secrétaire général déclare que la productivité est une mesure de la production par unité de main-d'œuvre : si l'on parvient à écarter le temps consacré aux tâches administratives, les moyens dégagés permettront aux fonctionnaires de l'ensemble de l'Organisation de se concentrer sur davantage d'activités à valeur ajoutée. L'efficacité mesure la façon dont les intrants sont convertis en produits : elle correspond à la diminution du coût de la prestation d'un service donné sans perte de qualité.

<sup>2</sup> Au coût annuel moyen de 190 000 dollars l'unité d'équivalent plein temps.

condition que se réalisent les conditions exposées aux paragraphes 52 et 53. Parmi celles-ci, il y a le soutien des parties prenantes et l'adoption des meilleures techniques connues dans des domaines comme l'éducation de l'utilisateur, le transfert des connaissances des sources extérieures au personnel des Nations Unies, l'assurance qualité et les communications.

**55. Le Comité consultatif prend note des efforts entrepris pour procéder à la première analyse quantitative des gains de productivité et d'efficacité potentiels qu'a demandée l'Assemblée générale, qui souhaitait savoir quels avantages tangibles on pouvait attendre du projet (résolution 63/262, sect. II, par. 11).** Il relève qu'il est possible de faire ces économies grâce à l'automatisation de tâches manuelles lourdes, par exemple dans le domaine du traitement des droits à prestation (415 équivalents plein-temps) et des comptes fournisseurs (114). D'après le Secrétaire général, les gains de productivité ne représentent ni ne supposent aucune diminution nette des postes ou des dépenses de personnel, et seront plutôt un moyen de diriger les ressources éventuellement libérées vers des tâches plus urgentes et de combler les lacunes que présentent les procédures actuelles. **Le Comité consultatif considère qu'il faut adopter une démarche plus systématique et plus précise pour réaliser des gains d'efficacité. Le Secrétaire général devrait approfondir son analyse et montrer quelles ressources administratives seront libérées par la mise en œuvre du PGI. C'est à l'Assemblée générale qu'il appartient de décider du sort qui leur sera réservé. Dans une organisation comme l'ONU, où les fonctions administratives représentent une bonne partie de l'activité générale, la réforme administrative doit viser en premier lieu à réduire les travaux et les coûts administratifs.**

56. À cet égard, le Comité constate que l'on a introduit la planification des effectifs dans tout le Secrétariat pendant l'exercice biennal 2008-2009 afin d'envisager l'administration du personnel sous un angle plus stratégique et plus dynamique et de la planifier mieux (A/64/267). Dans son rapport sur la question (A/64/518), le Comité a recommandé, entre autres choses, que le Secrétaire général utilise les techniques de planification stratégique des effectifs pour obtenir une image plus claire des fonctions courantes et estimer le nombre de fonctionnaires nécessaires dans chaque grand groupe professionnel pour que l'Organisation puisse effectivement accomplir ses missions. La planification des effectifs devrait aussi servir à déterminer les compétences et les qualifications les plus importantes qui seront nécessaires pour harmoniser l'organigramme de l'Organisation avec ses objectifs de programme et l'évolution de ses besoins au regard des effets de l'adoption du PGI sur la nature des tâches administratives à accomplir, y compris les activités à faible valeur qui deviendront redondantes et les activités à forte valeur qui peuvent exiger des compétences nouvelles. De surcroît, le fait qu'un bon nombre de fonctionnaires prendront leur retraite dans les cinq années qui viennent offre l'occasion de réviser et de réaménager la structure des effectifs de l'Organisation en fonction de ses besoins et à la lumière de la modernisation des tâches administratives qu'amènera l'exploitation du PGI à pleine échelle.

## **B. Gouvernance du projet**

57. Les paragraphes 64 à 69 du rapport du Secrétaire général présentent l'évaluation des modalités organisationnelles du projet. Il apparaît que le dispositif actuel offre une structure efficace de gestion du projet et de prise de décisions en

temps utile. Le Comité réaffirme qu'il faut, à son avis, préciser les périmètres de responsabilité et les filières de responsabilisation de l'ensemble du projet. Dans son rapport antérieur sur les technologies de l'information et des communications (A/63/487, par. 52 et 53), il a insisté, devant les effets que le PGI aura sur les méthodes de travail, sur le fait qu'il fallait essentiellement voir dans le lancement de ce progiciel un projet d'entreprise, et qu'il était donc tout à fait compréhensible que le Président du Comité de gestion, le Secrétaire général adjoint à la gestion, en assume la responsabilité générale.

58. Le Comité constate que, depuis la parution du rapport en question, la composition du Comité de gestion du projet s'est élargie à des entités institutionnelles et géographiques non représentées. Il a appris que des comités d'utilisateurs à voix consultative seront mis en place dans les bureaux hors Siège afin que les départements utilisateurs aient leur mot à dire dans la planification et la mise en œuvre du PGI. **Le Comité voit dans cette initiative un pas dans la bonne direction. Il estime que la composition du Comité directeur, telle qu'elle est exposée à l'annexe VI du rapport A/63/487, penche trop nettement en faveur des prestataires de services et qu'une représentation plus étoffée des départements utilisateurs serait souhaitable. De plus, il considère que le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, l'un des services les plus importants du Secrétariat, doit être représenté dans l'appareil directeur du projet et demande que l'on envisage de lui offrir un siège au Comité de gestion.**

### C. Stratégie de mise en œuvre

59. Au paragraphe 57 de son rapport, le Secrétaire général indique que la mise en œuvre d'un PGI se fait généralement en quatre grandes phases : i) préparation (la structure et l'équipe du projet sont mis sur pied, les instruments et les prestataires de services sélectionnés, les besoins opérationnels étudiés et analysés, les occasions d'amélioration évaluées et les procédures et les systèmes d'entreprise existants décrits); ii) conception (le plan de la future solution et de l'ordonnancement détaillé des phases suivantes est établi); iii) développement (la solution retenue par l'institution est configurée dans le logiciel standard selon le plan fixé, le système complet mis à l'épreuve, l'infrastructure technique mise en place et les utilisateurs formés); iv) déploiement (l'institution se fait à ses nouvelles méthodes et son nouveau système, l'adoption se faisant elle-même en plusieurs phases).

60. Au paragraphe 82 de son rapport, le Secrétaire général explique les principaux facteurs de coût de la mise en œuvre du PGI. Certaines des considérations les plus importantes de l'élaboration d'une stratégie de lancement touchent à la gamme des fonctions qu'il s'agit de couvrir, le fait qu'elles le soient simultanément ou progressivement, et le nombre d'opérations d'introduction à prévoir pour déployer le nouveau système dans tous les lieux d'affectation.

61. Les propositions antérieures du Secrétaire général en ce qui concerne la stratégie de mise en œuvre du PGI (A/62/510/Rev.1, par. 40 à 45) donnaient à penser que le progiciel serait conçu, programmé, mis à l'épreuve et déployé en deux phases : la première durerait 30 mois pour s'achever à la fin de 2010 et couvrirait les fonctions de base (finances, ressources humaines, marchés, gestion des actifs) qu'appellent les normes IPSAS; la deuxième phase durerait 24 mois et consisterait à

concevoir, programmer, mettre à l'épreuve et déployer les fonctions restantes (gestion axée sur les résultats, gestion du risque, transports et voyages, par exemple). Le Secrétaire général explique qu'après analyse du progiciel et des procédures d'entreprise de l'ONU à un niveau élevé, et de l'expérience des autres institutions ayant entrepris des initiatives analogues, il est apparu que le projet entraînerait des coûts supplémentaires.

62. Le Comité constate que le rapport du Secrétaire général ne présente pas d'analyse détaillée de la question posée par l'Assemblée générale à propos des solutions qui permettraient de mettre en place un PGI à moindre coût [résolution 63/262, sect. II, par. 26, al. g)]. Il a été répondu aux questions du Comité qu'il n'était pas réellement possible de réduire le champ d'application du PGI. Celui-ci couvre la gestion des ressources dans cinq domaines fonctionnels (ressources humaines, finances et budget, chaîne d'approvisionnement, logistique et marchés, et services centraux d'appui). Le Secrétariat est actif dans chacun. Si l'un d'eux restait hors PGI, il faudrait créer un système distinct pour gérer ses ressources. Et, comme les données propres à chaque domaine fonctionnel sont étroitement liées à celles des autres (par exemple, la paie et le personnel, les achats et les comptes fournisseurs), il faudrait de surcroît mettre en place des passerelles d'échanges de données entre les systèmes en exploitation.

63. Pour ce qui est de la possibilité de mettre en service progressivement les diverses fonctionnalités, le Comité a appris que l'analyse du Secrétariat avait montré que ce serait l'une des solutions les plus coûteuses et les moins efficaces pour les raisons suivantes : a) redondances des grandes tâches à forte intensité de ressources, par exemple les tests et la formation; b) nécessité de développer des interfaces avec les systèmes existants beaucoup plus nombreuses que dans toutes les autres stratégies; c) déclassement des systèmes en place retardé; d) extension maximale du projet dans le temps; e) lenteur maximale de la réalisation des gains de temps en raison de la période plus longue d'intégration complète et de gestion du flux de travail. Le Secrétaire général a aussi conclu que la solution progressive n'était pas une réaction satisfaisante aux difficultés à court et moyen terme que rencontre le maintien de la paix. Les stratégies « normes IPSAS » et « fonction par fonction » postulent à l'introduction progressive des fonctionnalités; elles sont expliquées aux paragraphes 85 et 86 du rapport du Secrétaire général (voir également tableau 3).

64. Le Comité a appris que le Secrétaire général, qui n'a pas d'autre solution réellement applicable pour réduire le champ d'application du PGI, a examiné divers autres scénarios de déploiement tels que le progiciel complet, avec toutes ses fonctionnalités, serait développé et déployé par étapes dans l'ensemble de l'Organisation. Il propose la solution « projet pilote d'abord » qui, comme son nom l'indique, consiste à lancer au départ le PGI, complet mais à petite échelle, dans un environnement opérationnel réel mais restreint, pour ensuite le déployer dans le reste de l'Organisation en deux phases une fois qu'il sera testé et stabilisé. Les arguments en faveur de cette solution sont exposés au paragraphe 84 du rapport. Le Secrétaire général conclut qu'il vaut mieux, pour contenir les coûts et atténuer les risques, concevoir et programmer d'abord le système complet puis le déployer par étapes dans tout le Secrétariat. La solution qu'il recommande envisage le lancement du projet pilote au quatrième trimestre de 2011 et le déploiement général au troisième trimestre de 2013. Le Comité constate que l'échéancier de l'adoption des normes IPSAS devra être synchronisé avec le calendrier révisé du déploiement du PGI.

65. Le Comité prend note des explications et des analyses qu'on lui a présentées à sa demande à propos des facteurs de coût, des paramètres coût-efficacité et de l'échelle de risque de chaque option. À son avis, le Secrétaire général aurait pu expliquer plus en détail dans son rapport la façon dont il analyse ces diverses options, avec pour chacune d'elles un rapport coûts-avantages.

#### **D. Connexions avec les autres systèmes**

66. Au paragraphe 63 de son rapport, le Secrétaire général présente les diverses initiatives lancées parallèlement à la mise en place du PGI dans le Secrétariat et dans les missions, à savoir l'application des normes IPSAS, la mise en service du système de gestion des aptitudes (pour le recrutement et le personnel), l'adoption de la méthode Lean Six Sigma (perfectionnement des processus hors système), la mise en service d'un progiciel de gestion des contenus et d'un autre de gestion de la relation client, et de systèmes de gestion des carburants et des rations destinés au maintien de la paix. Le Comité note que l'équipe du PGI continuera de travailler en étroite collaboration avec les diverses équipes de projet pendant toute la phase de conception et au-delà, ce qui évitera les efforts redondants et harmonisera les procédures et les plates-formes.

67. Le Comité a demandé de plus amples renseignements sur les fonctions essentielles qui seront assumées dans les quatre grands domaines fonctionnels de la planification des ressources (finances et budget, ressources humaines, chaîne d'approvisionnement, services centraux d'appui), avec indication de celles qui seront connectées à d'autres systèmes d'information ou assumées par d'autres systèmes que le PGI (voir annexe V ci-dessous). Le Comité a relevé dans ces informations complémentaires que la liste définitive des fonctions que couvrira le PGI ne pourra être confirmée qu'une fois achevée la phase de la conception.

68. Le Comité souligne la nécessité de veiller à ce que les fonctions de base de la gestion des ressources financières, humaines et matérielles soient intégrées dans le système PGI. La pluralité des systèmes gérant des fonctions aussi fondamentales se traduira par des coûts supplémentaires d'intégration et la nécessité d'élaborer des interfaces sur mesure pour échanger et fusionner les données de chaque système, lesquelles devront alors être actualisées et alignées à mesure que les systèmes évolueront (voir également les paragraphes 62 et 63 ci-dessus). Le Comité signale que l'absence d'informations intégrées et cohérentes est l'une des grandes faiblesses de l'univers informatique actuel, qui empêche l'Organisation de gérer effectivement ses ressources et les États Membres de prendre des décisions éclairées, sans compter qu'elle est l'une des circonstances qui a fait remplacer le SIG. Enfin, les systèmes et les procédures qui organisent des fonctions, comme la sélection du personnel et l'établissement du projet du budget consomment beaucoup de temps et de main-d'œuvre et présentent de fortes déperditions de temps et de personnel (voir A/63/487, par. 46; A/64/7, par. 44 et 49).

**69. Le Comité consultatif recommande que le Comité de gestion du PGI recherche et étudie tous les systèmes qui assument des fonctions fondamentales en matière de gestion des ressources humaines, financières et matérielles, et que l'exploitation de ces systèmes se fasse en concertation étroite avec l'équipe du PGI afin de ne pas perpétuer la fragmentation actuelle. Les futurs rapports annuels sur le projet devraient aussi donner des renseignements sur les**

interfaces et les connexions du PGI avec les autres systèmes. Le Comité demande également qu'on lui présente dans le rapport d'étape le tableau complet des améliorations et des avantages à attendre en termes de modes opératoires de la mise en œuvre de progiciels de gestion des ressources humaines, financières et matérielles.

## E. État d'avancement du projet

70. Les paragraphes 56 à 62 du rapport du Secrétaire général font le point sur l'état d'avancement du projet et des activités achevées jusqu'à présent. Le Comité note que la phase préparatoire est terminée et que plusieurs résultats clefs ont été produits en juillet 2009, dont la description définitive des procédures actuelles, l'inventaire des systèmes en place, les résultats des ateliers de conception de haut niveau qui ont fait participer plus de 220 spécialistes issus des services, des lieux d'affectation et des missions les plus importants, les devis des diverses stratégies de mise en œuvre, l'analyse comparative de celles-ci et un dossier complet à l'appui de cette initiative d'entreprise.

71. La phase de la conception a commencé en mai 2009 et se poursuit. Le Secrétaire général dit que le projet est en retard parce qu'il manque de financement. On s'attend que cette phase s'achève au deuxième trimestre de 2010, et non en début d'année comme on le prévoyait. Le Comité ayant demandé des renseignements, il a reçu le détail des dépenses imputées sur les 20 millions de dollars prévus par l'Assemblée générale pour le projet PGI pour l'exercice 2008-2009 (résolution 63/262 du 22 décembre 2008). À la fin du mois de septembre 2009, le total cumulatif des dépenses se dégageait à 15 millions de dollars, dont 7 millions de dollars de services contractuels et 4,3 millions de dollars d'autres dépenses de personnel, comme le montre le tableau 1.

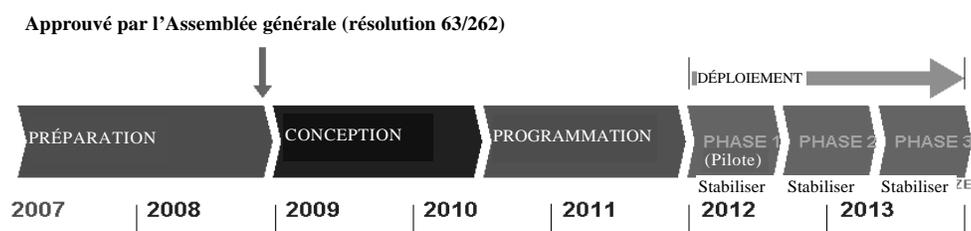
Tableau 1  
Dépenses au titre du projet PGI

<i>Objet de dépense</i>	<i>Montant au 30 septembre 2009</i>
Autres dépenses de personnel . . . . .	4 271 394
Services de consultants . . . . .	529 010
Voyages . . . . .	714 707
Services contractuels . . . . .	6 999 352
Dépenses générales de fonctionnement . . . . .	1 738 353
Fournitures et accessoires . . . . .	4 730
Mobilier et matériel . . . . .	745 916
<b>Total . . . . .</b>	<b>15 003 462</b>

72. Le Secrétaire général ne présente pas le calendrier de réalisation du projet de PGI. À sa demande, le Comité a reçu la figure 1 ci-dessous, qui indique les dates d'achèvement des quatre phases entre 2007 et 2013. **Le Comité pense que les prochains rapports d'étape devraient donner une vue générale du champ**

d'application fonctionnel et géographique du projet et présenter un échéancier plus détaillé, indiquant pour chacune des quatre phases les activités principales, les dates butoirs et les produits à attendre, ainsi que les connexions entre ces activités principales. Pour faire mieux valoir les produits obtenus pendant la phase préparatoire, il faudrait aussi faire figurer dans le calendrier des informations sur les activités déjà réalisées. Une vue générale du niveau de ressources nécessaires pour chacune des activités principales serait également nécessaire, par exemple le nombre de mois de travail des fonctionnaires, spécialistes et consultants, et les autres coûts, les frais de voyage notamment. Comme le Secrétaire général fera rapport tous les ans à l'Assemblée générale pendant toute la réalisation de ce projet pluriannuel, il est important de disposer dès le départ d'une base de référence, qu'on pourra ensuite actualiser dans les prochains rapports d'étape et qui donnera une vision claire des plans, des progrès et des activités à entreprendre encore, et de l'utilisation qui a été faite des ressources.

Figure 1  
Calendrier de réalisation du projet de PGI



## F. Budget total du projet

73. La mise en œuvre du PGI dans le Secrétariat sera échelonnée sur une période de cinq ans, pour un coût total estimé à 315 792 300 dollars, aux prix du marché, sans provision pour imprévus. Les dépenses seront réparties entre les principales sources de financement sur la base du dispositif de partage des coûts approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/262 (sect. II, par. 23), qui a été appliqué pendant l'exercice 2008-2009 et qui prévoit ce qui suit : 15 % des dépenses sont imputées au budget ordinaire, 62 % au budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et 23 % aux comptes spéciaux pour les dépenses d'appui aux programmes<sup>3</sup>. On trouvera dans le tableau 2 un récapitulatif indicatif de la répartition des ressources nécessaires entre les différentes sources de financement.

<sup>3</sup> Les comptes spéciaux sont alimentés par le remboursement des frais généraux afférents aux activités de coopération technique ou à des projets financés par des fonds généraux d'affectation spéciale et par le remboursement du coût de l'appui administratif accordé par l'Organisation à des organismes extrabudgétaires comme le Programme des Nations Unies pour le développement et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance.

Tableau 2  
**Récapitulatif des ressources nettes nécessaires  
 par source de financement**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Source de financement</i>	<i>2008-2009</i>	<i>2010-2011</i>	<i>Fin du projet 2013</i>	<b>Total</b>
Budget ordinaire	5 110,0	24 192,2	18 066,6	<b>47 368,8</b>
Compte d'appui aux opérations de la paix <sup>a</sup>	7 050,0	114 065,9	74 675,3	<b>195 791,2</b>
Fonds extrabudgétaires	7 840,0	37 090,1	27 702,1	<b>72 632,2</b>
<b>Total</b>	<b>20 000,0</b>	<b>175 348,2</b>	<b>120 444,1</b>	<b>315 792,3</b>

<sup>a</sup> Pour 2008-2009, le montant porte sur l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2008 au 30 juin 2009.

74. Le tableau 3 présente la ventilation des ressources nécessaires par objet de dépense. On trouvera la ventilation par objet de dépense et par source de financement à l'annexe VI.

Tableau 3  
**Récapitulatif des ressources nettes nécessaires par objet de dépense**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>2008-2009</i>	<i>2010-2011</i>	<i>De 2012 jusqu'à la fin du projet</i>	<b>Total</b>
Postes	–	22 729,9	28 312,1	<b>51 042,0</b>
Autres dépenses de personnel	8 893,3	19 440,0	19 439,0	<b>47 773,3</b>
Consultants et experts	–	3 331,2	331,2	<b>6 662,4</b>
Voyages	1 071,2	7 446,8	16 064,7	<b>24 582,7</b>
Services contractuels	7 820,8	89 098,6	31 585,6	<b>128 505,0</b>
Frais généraux de fonctionnement	1 285,0	11 625,7	7 681,4	<b>20 592,1</b>
Fournitures et accessoires	23,5	146,0	146,0	<b>315,5</b>
Mobilier et matériel	906,2	21 530,0	13 883,1	<b>36 319,3</b>
<b>Total</b>	<b>20 000,0</b>	<b>175 348,2</b>	<b>120 444,1</b>	<b>315 792,3</b>

75. Le Comité consultatif a été informé que la répartition des ressources par objet de dépense pour les sources de financement présentées dans le tableau 2 reflétait la proportion retenue dans la formule de répartition des coûts. Au paragraphe 25 de la section II de sa résolution 63/262, l'Assemblée générale a autorisé le Secrétaire général à instituer un compte spécial pluriannuel pour la comptabilisation des recettes et des dépenses afférentes au projet. Les ressources provenant de telle ou telle source de financement seront regroupées sous un seul objet de dépense, Subventions et contributions, et signalées comme telles à l'Assemblée. Les ressources à prélever sur telle ou telle source de financement qui auront été approuvées par l'Assemblée seront gérées de façon globale dans un compte consolidé distinct qui fera apparaître les dépenses par objet de dépense. Les

ressources consacrées au PGI dans le budget ordinaire apparaissent sous forme de somme forfaitaire à la rubrique Subventions et contributions dans la composante Appui au programme du chapitre 28A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion) du projet de budget-programme.

76. Le Comité consultatif note que l'Organisation a conclu des marchés pour s'assurer des services consultatifs stratégiques et pour les activités de conception et constate que les négociations concernant l'achat du progiciel proprement dit ont commencé (voir A/64/380, par. 71). Les appels d'offres relatifs aux services d'intégration de systèmes pour les phases ultérieures du projet sont en cours de préparation. Les prévisions de dépenses totales pour la mise en œuvre et le déploiement du PGI n'ont donc pas été établies sur la base des prix fermes négociés pour le progiciel et les services d'intégration de services, mais ont été extrapolées à partir des prix du marché à l'heure actuelle et du coût des projets PGI exécutés dans d'autres organismes des Nations Unies et sur la foi de sources représentant le secteur d'activité. Le Comité note que le coût des services d'intégration de services et des services d'adaptation ne seront connus qu'une fois la phase d'aménagement des processus-métier achevée et les modifications à apporter au progiciel recensées et décrites.

77. Aux paragraphes 105 à 108 de son rapport, le Secrétaire général décrit les raisons de la variation des coûts par rapport au document A/62/510/Rev.1. Il y explique que les prévisions englobent les frais de démarrage, qui n'étaient pas comptabilisés dans le projet de budget précédent parce qu'il ne s'agissait pas véritablement de dépenses de projet. Le Comité consultatif a été informé que les frais de démarrage ont trait à l'installation d'un environnement opérationnel dont l'équipe de projet se servira à des fins de configuration, de test et de formation pendant les phases de conception, de développement et de déploiement et qui servira également de plate-forme pour le déploiement du système dans les départements qui participeront au projet pilote. Ayant demandé des précisions, le Comité a obtenu communication de renseignements concernant la répartition des frais de démarrage présentés dans le tableau 4.

Tableau 4  
**Frais de démarrage du PGI**

<i>Description</i>	<i>2010-2011</i>	<i>2012-2013</i>	<b>Total</b>
Production, matériel, logiciels et maintenance	10 679 700	6 459 300	<b>17 139 000</b>
Postes et autres dépenses de personnel	2 438 900	10 555 400	<b>12 994 300</b>
Voyages aux fins des services d'appui	4 620 000	4 046 700	<b>8 666 700</b>
<b>Total</b>	<b>17 738 600</b>	<b>21 061 400</b>	<b>38 800 000</b>

78. Le Secrétaire général a indiqué que, compte tenu des enseignements tirés de l'expérience d'autres organismes et de l'analyse approfondie effectuée pendant la phase de conception, le Secrétariat avait modifié les prévisions de dépenses relatives à l'équipe du projet, aux experts fonctionnels, à la formation et à l'adaptation du progiciel.

### Équipe du projet PGI

79. Le Secrétaire général propose de réunir en interne le savoir-faire institutionnel voulu pour appuyer le système après son lancement et pour réduire la dépendance de l'Organisation à l'égard de consultants aux honoraires élevés. Il a expliqué que depuis son rapport précédent, l'équipe du PGI et l'intégrateur de systèmes avaient effectué une analyse approfondie de la portée du projet et des activités à mener et avaient constaté que les 44 postes de temporaire dont l'équipe était pourvue étaient insuffisants au regard de la complexité des travaux à accomplir, du calendrier d'exécution et des aspects logistiques. De plus, le manque de personnel exposait l'Organisation à de nouveaux risques. Faute de moyens supplémentaires mis à la disposition de l'équipe du PGI, le savoir-faire resterait l'apanage des consultants externes à l'issue du projet. Par ailleurs, il n'était pas efficace de confier la responsabilité de la mise en œuvre dans les domaines fonctionnels à des spécialistes externes, car ceux-ci ne maîtrisaient pas tous les aspects du fonctionnement de l'Organisation. **Le Comité consultatif estime qu'il faut étoffer les connaissances et le savoir-faire internes relatifs au PGI.**

80. Compte tenu de ce qui précède, le Secrétaire général propose de renforcer les effectifs de l'équipe du PGI au moyen de 36 postes temporaires. On trouvera dans le tableau 5 la répartition des postes proposés. Un organigramme révisé figure à l'annexe III du rapport du Secrétaire général.

Tableau 5  
Postes nécessaires

Classe	2008-2009	2010-2011	2010-2013
<b>Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur</b>			
D-2	1	–	1
D-1	6	–	6
P-5	12	5	17
P-4/3	18	25	43
P-2/1	–	1	1
<b>Total partiel</b>	<b>37</b>	<b>31</b>	<b>68</b>
<b>Agents des services généraux</b>			
1 <sup>re</sup> classe	–	1	1
Autres classes	7	4	11
<b>Total partiel</b>	<b>7</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>36</b>	<b>80</b>

81. Le montant de 51 042 000 dollars (montant brut : 58 387 600 dollars) inscrit à la rubrique Postes permettrait de constituer une équipe de base et d'en financer les travaux jusqu'à la fin du projet. L'équipe se composerait de 80 personnes occupant des postes temporaires, dont 44 postes financés par réaffectation de ressources précédemment allouées aux dépenses de personnel temporaire (autre que pour les réunions) [1 D-2, 6 D-1, 12 P-5, 13 P-4, 5 P-3 et 7 agents des services généraux]

(Autres classes)] et 36 postes temporaires qu'il est proposé de créer pendant l'exercice biennal 2010-2011 [5 P-5, 22 P-4, 3 P-3, 1 P-2/1, 1 poste d'agent des services généraux (1<sup>re</sup> classe), 4 postes d'agent des services généraux (Autres classes)] (voir également par. 93 ci-après).

### **Experts fonctionnels**

82. Le Comité consultatif a été informé que des experts fonctionnels apporteront leur concours à titre temporaire à l'équipe du PGI et aux intégrateurs de systèmes dans le cadre des activités de conception, de la conversion des données, de la mise au point des interfaces, de l'établissement d'états et des essais du PGI. Ils joueront aussi un rôle majeur puisqu'ils formeront et aideront les utilisateurs pendant le déploiement et immédiatement après le déploiement. Le Secrétaire général souligne que la participation active d'experts fonctionnels qui ont une connaissance approfondie de leurs domaines d'activité et des besoins de leurs départements et bureaux est fondamentale si l'on veut que le PGI soit pourvu des fonctionnalités voulues et accepté par les référents des processus-métier et l'Organisation. Étant donné que les tâches à accomplir sont complexes et exigent beaucoup de travail, le Secrétariat demande des ressources supplémentaires afin de permettre aux référents des processus-métier de faire appel à du personnel temporaire pour remplacer brièvement les experts fonctionnels dont l'équipe du PGI aura besoin lors du développement et de la mise en service du PGI. Le Comité a été informé qu'il était prévu de pourvoir à titre provisoire les postes des experts fonctionnels amenés à s'absenter pendant plus de quatre semaines, faute de quoi les directeurs de programme refuseraient peut-être le détachement de leur personnel.

83. On estime que l'équipe du PGI aura besoin de 66 experts fonctionnels pendant les différentes phases du projet pour chacune des cinq activités suivantes : examen et validation des supports de formation et des procédures d'utilisation, essais d'intégration, essais d'acceptation par les utilisateurs, formation des formateurs, et formation des utilisateurs. Le montant inscrit à la rubrique Autres dépenses de personnel (38 880 000 dollars) permettrait de financer les dépenses de personnel temporaire (autres que pour les réunions) de 2010 jusqu'à la fin du projet, ce personnel devant remplacer 66 experts fonctionnels pendant 3 390 mois pour un coût moyen de 11 470 dollars par mois, sur la base des coûts standard pour 2010 correspondant aux traitements nets moyens d'un fonctionnaire de classe P-4 et d'un agent des services généraux (Autres classes).

**84. Le Comité juge important d'obtenir le concours des membres du personnel les plus compétents pendant la conception et la mise en œuvre du nouveau modèle de fonctionnement et d'étoffer les connaissances internes et le savoir-faire relatifs au PGI de façon à faciliter les opérations après le déploiement du système.**

### **Formation et conduite du changement**

85. Le Secrétaire général indique que les enseignements tirés de l'expérience d'autres entités montrent que la solution consistant à former les formateurs n'est pas aussi efficace que celle consistant à organiser des stages de formation animés par un moniteur. La première solution est certes meilleur marché au début mais donne de moins bons résultats et devient plus onéreuse à long terme puisqu'elle exige des dépenses d'appui supplémentaires et de nouvelles dépenses de formation.

Le montant de 24 582 700 dollars inscrit à la rubrique Voyages se divise comme suit : 11 163 900 dollars pour le déploiement dans les lieux d'affectation qui participeront au projet pilote et 13 418 800 dollars pour des stages de formation animés par un moniteur en différents endroits. S'étant renseigné, le Comité consultatif a été informé que les sites retenus pour le projet pilote (une commission économique et une opération de maintien de la paix) exigeraient un soutien pratique notable et une attention considérable de la part des membres de l'équipe du projet et des experts fonctionnels, aussi bien avant qu'après le passage au PGI; il faudrait aussi fournir un appui sur place aux fins de la stabilisation du système. **Le Comité souligne que tout doit être fait pour que la stratégie et les méthodes de formation mises au point aient un bon rapport coût-efficacité. Il prie aussi le Secrétaire général de veiller à l'instauration d'une coopération étroite entre l'équipe du PGI et l'équipe chargée des normes IPSAS afin d'obtenir des effets de synergie et de coordonner la mise au point des modules de formation. Le Comité souligne en outre la nécessité de conserver le plan de formation au PGI à l'étude et d'adapter les moyens à la lumière des enseignements tirés de l'expérience, de façon à garantir la meilleure utilisation possible des ressources. Il convient aussi de veiller tout particulièrement à ce que le programme de formation au PGI concorde avec le programme de formation du Secrétariat.**

#### **Adaptation du PGI**

86. Au paragraphe 117 de son rapport, le Secrétaire général indique qu'aucune adaptation du code de base du progiciel n'a été jugée nécessaire à ce stade. **Le Comité consultatif rappelle qu'au paragraphe 12 de la section II de sa résolution 63/262, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de limiter, dans la mesure du possible, les adaptations du progiciel, afin de garantir le rapport coût-efficacité du projet et de conserver la souplesse voulue pour les futures mises à jour du progiciel, et de lui signaler les adaptations qui seraient indispensables en en justifiant pleinement le bien-fondé et les coûts.**

#### **Dépenses de fonctionnement futures**

87. Le Secrétaire général aborde la question des dépenses de fonctionnement futures aux paragraphes 112 à 114 de son rapport mais ne donne aucune estimation chiffrée. Selon lui, tant que la phase de conception et les négociations touchant l'achat du progiciel proprement dit ne sont pas achevées, il est impossible de prévoir avec exactitude toutes les dépenses opérationnelles à venir. Le Secrétaire général estime pouvoir donner des précisions concernant ces dépenses à l'Assemblée générale à sa soixante-cinquième session. Le Comité consultatif considère que les prévisions concernant les dépenses de fonctionnement futures constituent un élément essentiel si l'on veut pouvoir prendre une décision en toute connaissance de cause sur les propositions du Secrétaire général relatives à la mise en œuvre du PGI. Le Comité sait bien que le Secrétaire général ne peut pas donner des estimations exactes, mais estime qu'il pourrait donner une fourchette, compte tenu des enseignements tirés de l'expérience d'autres entités dotées de PGI et des éléments énumérés au paragraphe 112 de son rapport. **Le Comité demande donc qu'un éventail d'estimations concernant les dépenses de fonctionnement futures soit présenté à l'Assemblée générale lorsqu'elle se penchera sur la question du financement du PGI.**

### Valeurs internationales de référence concernant les coûts de mise en œuvre d'un PGI

88. S'étant renseigné, le Comité consultatif a été informé que les valeurs internationales de référence<sup>4</sup> concernant les coûts d'un PGI variaient considérablement et allaient de 5 000 à 20 000 dollars par utilisateur, en fonction de facteurs tels que le degré de préparation de l'organisme, la qualité et l'intégration actuelles des processus, l'intégration actuelle des systèmes, la complexité de l'environnement géographique et la complexité des fonctions. Les coûts reposent sur des hypothèses concernant la répartition des utilisateurs du système entre de gros utilisateurs tels que les personnes assumant des fonctions administratives, des utilisateurs de niveau intermédiaire comme le personnel d'encadrement, des utilisateurs qui se servent de fonctions en libre-service qui leur permettent de consulter et mettre à jour les données les concernant, c'est-à-dire la majorité des utilisateurs, et des informaticiens. Les valeurs de référence les moins élevées s'appliquent à des mises en œuvre simples : l'adaptation des processus a été minime, voire inexistante, les processus existants étaient déjà très efficaces et les systèmes intégrés, la conversion des données s'est faite aisément, le degré de préparation était très élevé et le système n'a été déployé que dans un seul lieu ou dans un petit nombre de lieux. Les valeurs les plus élevées avaient trait aux mises en œuvre les plus complexes dans des organismes peu préparés, ayant des environnements très divers et complexes.

89. Le Secrétaire général a indiqué que le projet de l'ONU était d'une complexité supérieure à la moyenne et que le degré de préparation était moyen voire bon. Les valeurs de référence applicables se situaient entre 10 000 et 12 000 dollars par utilisateur, et l'on comptait quelque 43 000 utilisateurs de par le monde. Par conséquent, le coût de référence du PGI se situerait entre 430 et 516 millions de dollars, ce qui est proche des montants donnés dans les tableaux relatifs aux différents types de mise en œuvre (A/64/380, tableaux 3 et 4). Le Comité consultatif a été informé que cela démontrait le bien-fondé économique de la solution consistant à avoir une phase pilote initiale, ce qui représente un coût de quelque 7 400 dollars par utilisateur.

### Maintenance des systèmes existants

90. Dans son rapport sur le projet de budget-programme pour 2010-2011, le Comité consultatif a recommandé de réduire au minimum toute nouvelle amélioration aux systèmes appelés à être remplacés par le PGI, en particulier le SIG. S'étant renseigné, il a été informé que le Bureau des technologies de l'information et des communications suivait les demandes de modifications à apporter aux systèmes existants et n'approuvait en principe que celles découlant de l'application de textes réglementaires, cas des changements récents liés à la réforme du régime des engagements. Le Comité a également été informé que l'on aurait besoin du savoir-faire et de l'expérience des membres du personnel chargés des systèmes existants aux fins du nettoyage et de la conversion des données, et de l'analyse et de la mise au point des interfaces du PGI et que, partant, leur degré de participation au projet PGI serait largement tributaire de la réduction ou de la disparition des demandes d'amélioration des systèmes existants. **Le Comité rappelle sa**

<sup>4</sup> Sur la base de chiffres émanant des sociétés suivantes : PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Forrester, Aberdeen Group, Panorama Consulting Group, META Group et CTS.

**recommandation selon laquelle les demandes d'amélioration doivent être réduites au minimum et souligne également qu'il faut associer le personnel chargé des systèmes existants au projet PGI afin d'étoffer le savoir-faire et les capacités internes d'appui au PGI.**

#### **G. Ressources nécessaires en 2010-2011**

91. Le montant total des ressources demandées pour l'exercice biennal 2010-2011 représente 175 348 200 dollars, à raison de 24 192 200 dollars au titre du budget ordinaire, de 114 065 900 dollars au titre du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et de 37 090 100 dollars au titre des fonds extrabudgétaires.

92. Le Comité consultatif rappelle que dans le chapitre 28A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion) du projet de budget-programme pour 2010-2011 [A/64/6 (Sect. 28A)], le Secrétaire général a proposé d'inscrire un montant de 11 775 900 dollars à la rubrique Subventions et contributions afin de couvrir la part imputable au budget ordinaire pour 2010-2011 du montant estimatif total du coût du projet PGI, à savoir 78 506 000 dollars, sur la base du dispositif de partage des coûts dont le détail figure dans le document A/62/510/Rev.1 et qui a été approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/262. Dans le projet de budget-programme, le Secrétaire général a également indiqué que selon les premières estimations, le montant total brut du budget du projet PGI pour 2010-2011 pourrait s'établir aux alentours de 186 millions de dollars, la part imputable au budget ordinaire s'élevant alors à 28 millions de dollars, soit quelque 16,2 millions de dollars de plus que le montant proposé à ce stade dans le document.

#### **Postes**

93. Un montant de 22 729 900 dollars est proposé au titre des postes alloués à l'équipe du PGI afin de financer 44 postes temporaires par réaffectation de ressources précédemment allouées aux dépenses de personnel temporaire (autre que pour les réunions) et de créer 36 autres postes temporaires. Le Comité consultatif a été informé qu'il a été tenu compte du taux standard applicable aux postes existants pour le calcul des dépenses liées aux 44 postes à financer par réaffectation de ressources, soit un taux de vacance de postes de 6,5 % pour les postes d'administrateur et un taux de 3,5 % pour les postes d'agent des services généraux, tandis que l'on a appliqué le taux standard relatif aux nouveaux postes dans le cas des 36 nouveaux postes temporaires qui sont proposés, soit un taux de vacance de postes de 50 % pour les postes d'administrateur et de 35 % pour les postes d'agent des services généraux (voir par. 81).

94. Les titulaires des 36 nouveaux postes temporaires (5 P-5, 22 P-4, 3 P-3, 1 P-2/1, 1 G (1<sup>re</sup> classe) et 4 G (Autres classes) s'occuperont de la gestion du projet, de la conduite du changement, de la gestion de la technologie et des équipes fonctionnelles. Les postes se répartissent comme suit :

a) *Gestion du projet.* Outre les trois postes temporaires qu'il est proposé de financer par réaffectation de ressources précédemment allouées aux dépenses de personnel temporaire (autre que pour les réunions) [1 poste P-5 d'administrateur, 1 poste P-4 de fonctionnaire chargé des marchés et 1 poste d'assistant administratif (agent des services généraux) (Autres classes)], quatre postes temporaires supplémentaires sont proposés dans les domaines du budget, des finances, des ressources humaines, de l'administration générale et des achats :

- 2 postes P-4;
- 2 postes d'agent des services généraux (Autres classes);

b) *Conduite du changement.* Outre les trois postes temporaires qu'il est proposé de financer par réaffectation de ressources précédemment allouées aux dépenses de personnel temporaire (autre que pour les réunions) (1 poste P-5 de spécialiste de la conduite du changement, 1 poste P-3 de responsable de la communication et 1 poste d'expert de la conduite du changement [agent des services généraux (Autres classes)]), trois postes temporaires supplémentaires sont proposés afin de répondre à l'augmentation des besoins en formation du personnel du fait de la décision d'adopter une solution consistant à organiser des stages de formation animés par un moniteur, ce qui entraîne une augmentation du nombre de cours et d'ateliers. Ces trois postes se répartissent comme suit :

- 1 P-3 aux fins de la gestion de la formation;
- 1 poste d'agent des services généraux (1<sup>re</sup> classe) aux fins de la coordination de la formation;
- 1 poste d'agent des services généraux (Autres classes) aux fins de la programmation de diverses manifestations;

c) *Gestion de la technologie.* La gestion de la technologie englobe des fonctions telles que la définition de l'architecture informatique de l'Organisation, la définition des normes techniques à appliquer, le recensement des besoins relatifs au PGI dans l'ensemble de l'Organisation, l'évaluation du fonctionnement de l'infrastructure et l'analyse des concordances et des écarts existant entre l'infrastructure en place et les besoins afférents au PGI. Il est proposé de renforcer les capacités internes de gestion de la technologie et d'augmenter le nombre de spécialistes internes du PGI afin que l'Organisation dispose du savoir-faire voulu pour réduire sa dépendance à l'égard de consultants. Outre les deux postes temporaires qu'il est proposé de financer par réaffectation de ressources précédemment allouées aux dépenses de personnel temporaire (autre que pour les réunions) (1 poste D-1 de superviseur de la gestion de la technologie et 1 poste P-5 de spécialiste de l'infrastructure), 16 postes temporaires (4 P-5 et 12 P-4) sont proposés comme suit :

- 4 postes de concepteur de classe P-5 : solutions, infrastructure, outils de veille informatique et conversion des données, et interfaces utilisateurs, portail et technologie mobile;
- 5 postes de concepteur technique de classe P-4 : liaison dans chacun des domaines fonctionnels;
- 7 postes de concepteur de classe P-4 : gestion des données principales, sécurité, établissement d'états, solutions de type portail et gestion des tâches, technologie mobile et formulaires s'y rattachant, et solutions de type Web 2.0;

d) *Équipes fonctionnelles.* Outre les 32 postes temporaires qu'il est proposé de financer par réaffectation de ressources précédemment allouées aux dépenses de personnel temporaire (autre que pour les réunions), postes répartis entre quatre équipes à raison de huit postes par équipe, 12 postes temporaires sont proposés comme suit :

- *Équipe finances et budget.* 4 postes P-4 dont les titulaires s'occuperont de gérer le cycle de vie du cadre stratégique, la comptabilité des éléments d'actif, les comptes créditeurs et les comptes débiteurs;
- *Équipe chaîne logistique.* 1 poste P-5, dont le titulaire sera spécialement chargé de la planification et de la prévision de la demande, la notion de chaîne logistique étant nouvelle dans l'Organisation et 1 poste P-4 dont le titulaire s'occupera de la réception, de l'entreposage, du transport et de la distribution des biens achetés;
- *Équipe ressources humaines.* 1 poste P-2, dont le titulaire assurera la coordination avec l'équipe du projet Inspira en ce qui concerne l'intégration des nouveaux venus, la gestion des postes, le suivi du comportement professionnel, la gestion de l'apprentissage et le nouveau système de gestion des pensions, et 1 poste d'agent des services généraux (Autres classes), dont le titulaire sera chargé de gérer l'information et d'apporter une aide concernant les documents à l'équipe;
- *Équipe services centraux d'appui.* 1 poste P-5, dont le titulaire concevra le cadre stratégique de l'Organisation et assurera la gestion du projet, 1 poste P-4, dont le titulaire s'occupera de la planification et de la gestion des fonds d'affectation spéciale et des subventions, 1 poste P-4, dont le titulaire sera chargé de la gestion de l'information et 1 poste P-3 confié à un spécialiste de l'intégration technique.

**Le Comité consultatif recommande que le Secrétaire général soit prié de fournir dans son prochain rapport d'étape un plan de réduction des effectifs de l'équipe du projet une fois achevés le projet PGI et les activités de mise en œuvre.**

#### **Autres dépenses de personnel**

95. Un montant de 19 440 000 dollars est proposé afin de financer 1 695 mois de travail à raison d'un coût moyen de 11 470 dollars par mois. On aura recours à du personnel temporaire (autre que pour les réunions) pour remplacer brièvement les experts fonctionnels détachés auprès de l'équipe du PGI pendant les différentes phases du projet afin de participer et d'apporter leur concours à diverses activités, y compris l'examen et la validation des supports de formation et des procédures d'utilisation, les essais d'intégration, les essais d'acceptation par les utilisateurs, la formation des utilisateurs et l'appui lors du déploiement.

#### **Consultants**

96. Un montant de 3 331 200 dollars, y compris les honoraires des consultants (3 196 800 dollars) et les frais de voyage (134 400 dollars) est proposé pour financer 288 mois de travail à raison d'un coût de 11 100 dollars par mois et du versement en une fois d'un montant de 11 000 dollars au titre des voyages pour chacun des 12 consultants. Cela permettra à l'Organisation d'obtenir des services spécialisés dont elle est dépourvue et qui n'entrent pas dans le cadre du contrat d'intégration des systèmes. Les domaines couverts seront les suivants : conduite du changement; domaines techniques tels que la technologie mobile, la conception et la production d'états, l'entreposage de données et la veille informatique; domaines fonctionnels tels que les voyages, les services centraux, les missions et la logistique, les états de paie, la budgétisation et la planification. Il sera également fait appel à des

consultants en gestion qui effectueront un contrôle des services de gestion fournis par le principal prestataire de services et intégrateur de systèmes.

### **Voyages**

97. Un montant de 7 446 800 dollars est proposé au titre des voyages pour l'exercice 2010-2011. Il permettra à l'équipe du PGI d'entreprendre des déplacements afin d'appuyer le projet pilote (4 620 000 dollars), d'effectuer des missions d'ordre technique ainsi que des missions relatives à la conduite du changement et à la gestion du projet (490 000 dollars) et d'organiser un atelier de formation (1 868 800 dollars).

### **Services contractuels**

98. Un montant de 89 098 600 dollars est proposé aux fins du financement : de services contractuels d'intégration de systèmes (86 396 900 dollars); de services juridiques (266 700 dollars) à l'appui de la négociation des dispositions de l'accord de licence et de maintenance du progiciel et des dispositions des accords de services d'intégration; de la recherche technique et des services-conseils indépendants (168 600 dollars) concernant l'évaluation des recommandations de l'intégrateur de systèmes; d'avis stratégiques sur la gestion globale du projet (1 771 200 dollars); de services de formation (434 400 dollars) liés à l'évaluation initiale des besoins en formation, y compris la mise au point de normes de formation, de modules types et de calendriers de formation, et de la formation des utilisateurs finaux; des installations de formation (60 800 dollars) dans les lieux qui en sont dépourvus.

### **Frais généraux de fonctionnement**

99. Un montant de 11 625 700 dollars est proposé pour le financement des frais de fonctionnement afférents à quelque 218 personnes (80 membres du personnel de base, 66 experts fonctionnels, 12 consultants et 60 employés de l'intégrateur de systèmes), selon les besoins : a) location de locaux (6 234 800 dollars) et aménagement des locaux (3 944 300 dollars); b) communications (921 000 dollars); c) maintenance du matériel de bureau (525 600 dollars) utilisé par les 80 membres du personnel de base et les experts fonctionnels.

### **Fournitures et accessoires**

100. Un montant de 146 000 dollars, calculé sur la base des coûts standard, est demandé pour financer l'achat d'articles de papeterie et de fournitures de bureau.

### **Mobilier et matériel**

101. Un montant non renouvelable de 21 530 000 dollars est proposé pour financer l'achat de mobilier de bureau (1 670 000 dollars) et de matériel de bureau (147 000 dollars) pour les titulaires des 36 postes temporaires qu'il est proposé de créer. Des ressources sont également demandées afin d'acheter du matériel informatique destiné à la mise en place de la plate-forme de développement (4 millions de dollars), des licences de logiciels et les éléments nécessaires à l'adaptation du progiciel (15 713 000 dollars).

## H. Conclusions et recommandations

102. Tout en recommandant d'accepter les propositions du Secrétaire général, le Comité consultatif note qu'une part non négligeable des propositions est fondée sur des estimations, puisque les marchés relatifs aux services d'intégration de systèmes n'ont pas encore été conclus. Le Comité recommande que le Secrétaire général soit prié de ne rien épargner pour réduire le coût global du projet et invité à utiliser les ressources avec prudence. Il devrait également être prié de rendre compte de façon détaillée, dans les rapports d'étape annuels, des mesures prises pour maîtriser les coûts et des dépenses engagées, et être invité à justifier l'utilisation des ressources (voir par. 72).

103. Au paragraphe 130 de son rapport (A/64/380), le Secrétaire général a présenté une série de demandes à l'Assemblée générale. Les recommandations du Comité à ce sujet sont les suivantes :

a) Le Comité recommande que l'Assemblée générale note les propositions et la démarche présentées dans le rapport du Secrétaire général en vue de remplacer le SIG et les systèmes auxiliaires dans l'ensemble du Secrétariat, y compris les bureaux hors Siège, les commissions régionales, les missions de maintien de la paix et missions politiques et les autres opérations sur le terrain;

b) Le Comité recommande que l'Assemblée générale note le coût global de la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré de 2008 à 2013, dont le montant brut est estimé à 323 137 900 dollars (montant net : 315 792 300 dollars) aux taux courants;

### Budget ordinaire

c) Le Comité recommande que l'Assemblée générale approuve, au titre des subventions et contributions, un crédit d'un montant brut de 24 652 900 dollars (montant net : 24 192 200 dollars), comprenant le montant de 11 775 900 dollars déjà demandé au titre du chapitre 28A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion) du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2010-2011 [A/64/6 (Sect. 28A)];

d) Le Comité recommande que l'Assemblée générale prenne note du fait que le financement des sommes restant à couvrir à l'avenir, dont le montant estimatif brut s'élève à 18 667 600 dollars (montant net : 18 066 600 dollars), sera envisagé dans le contexte du projet de budget-programme pour l'exercice biennal considéré;

### Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix

e) Le Comité recommande que l'Assemblée générale approuve un montant brut total de 29 059 500 dollars (montant net : 28 516 500 dollars) à prélever sur le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2009 au 30 juin 2010 pour financer le projet de progiciel de gestion intégré décrit dans le présent rapport;

f) Le Comité recommande que l'Assemblée générale prenne note du fait que le financement des dépenses restant à couvrir à l'avenir dont le montant estimatif brut s'élève à 87 178 400 dollars (montant net :

85 549 400 dollars) sera pris en considération dans les futurs budgets du compte d'appui aux missions de maintien de la paix pour les périodes allant du 1<sup>er</sup> juillet 2010 au 31 décembre 2011;

g) Le Comité recommande que l'Assemblée générale prenne note du fait que le financement des dépenses restant à couvrir à l'avenir dont le montant estimatif brut s'élève à 77 159 500 dollars (montant net : 74 675 300 dollars) sera pris en considération dans les futurs budgets du compte d'appui aux missions de maintien de la paix pour les exercices allant jusqu'en 2013;

#### **Ressources extrabudgétaires**

h) Le Comité recommande que l'Assemblée générale prenne note du fait que, sur le coût total du projet de progiciel de gestion intégré, un montant estimatif de 72 632 200 dollars serait financé au moyen de ressources extrabudgétaires.

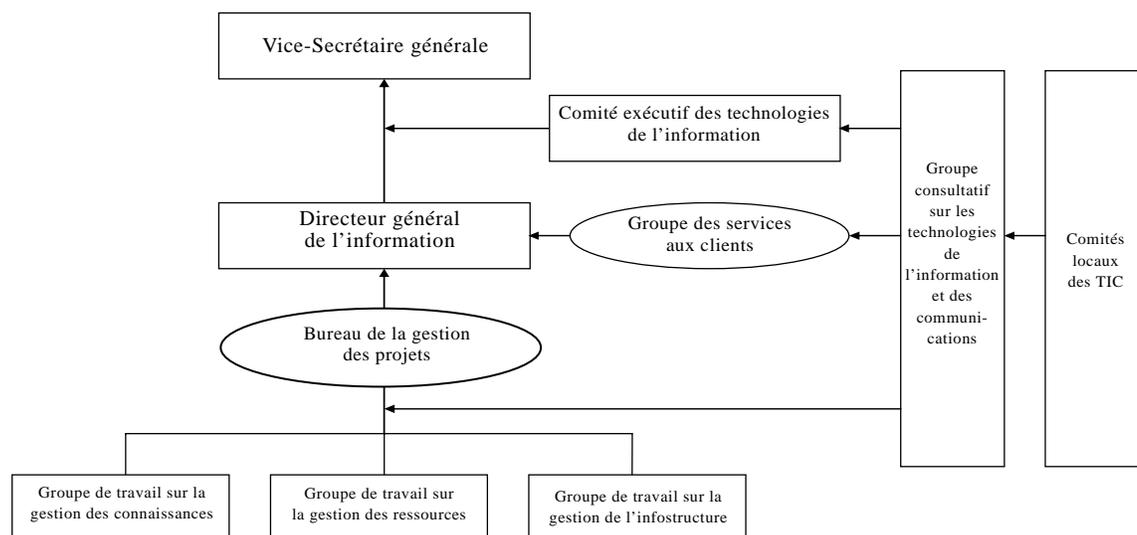
## Annexe I

### État d'avancement de la mise en œuvre du cadre de gestion des technologies de l'information et des communications (TIC) et modifications apportées aux structures de gouvernance TIC depuis la parution du document A/62/793

1. Le cadre de gestion des TIC présenté dans le document A/62/793 a été simplifié comme suite aux préoccupations exprimées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et la Cinquième Commission, essentiellement en supprimant les comités de pilotage des programmes. Les principaux éléments du nouveau cadre de gestion ainsi établi pour le Secrétariat sont les suivants : a) le comité exécutif des technologies de l'information; b) le Groupe consultatif sur les technologies de l'information et des communications; c) les groupes de travail des programmes TIC; d) les comités des TIC locaux.

2. Le rôle et les attributions de ces organes, ainsi que les relations qu'ils entretiennent entre eux et avec le Bureau des technologies de l'information et des communications, sont décrits dans les paragraphes qui suivent.

#### Cadre de gestion des technologies de l'information et des communications pour le Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies



#### Comité exécutif des technologies de l'information

3. Principal organe de décision ayant à connaître des questions qui intéressent l'informatique et la télématique, le Comité exécutif des technologies de l'information arrête les grandes stratégies et priorités. Il est présidé par la Vice-Secrétaire générale et composé de hauts responsables ayant rang de secrétaire

général adjoint – qui représentent des services organiques et des services d'appui<sup>a</sup> – et du Directeur général de l'informatique, qui en est membre de droit. Il se réunit chaque trimestre pour examiner la stratégie et l'exécution des programmes, déterminer les investissements, selon les besoins. Le Directeur général de l'informatique rend directement compte à la Vice-Secrétaire générale sur les questions opérationnelles relatives aux TIC.

#### **Groupe consultatif sur les technologies de l'information et des communications**

Chargé de formuler des avis et des conseils sur les investissements concernant les TIC, le Groupe consultatif sur les technologies de l'information et des communications a été créé pour l'ensemble du Secrétariat et se compose de fonctionnaires de la classe D-1 ou D-2 qui représentent les différents départements et bureaux. Il donne son avis au Directeur général sur les programmes et services TIC par l'intermédiaire du Groupe services aux clients du Bureau des technologies de l'information et des communications. Les membres du Groupe consultatif reçoivent régulièrement des comptes rendus du Bureau sur les grandes questions relatives aux TIC. Le Groupe peut communiquer ses vues au Comité exécutif et aux groupes de travail, selon que de besoin.

#### **Groupes de travail du programme TIC**

Les groupes de travail du programme TIC orientent les trois programmes stratégiques concernant la gestion des connaissances, la gestion des ressources et la gestion de l'infrastructure. Ils sont présidés chacun par le responsable de la fonction correspondante au sein du Bureau des technologies de l'information et des communications. Leurs membres représentent des experts de ces fonctions dans l'ensemble du Secrétariat. Tous les grands investissements et projets, y compris les principaux changements à opérer en ce qui concerne l'étendue et les prévisions de dépenses des initiatives en cours, sont soumis à l'examen des groupes de travail, qui présentent des recommandations sur les portefeuilles de projets au Directeur général de l'informatique par l'entremise du Bureau de la gestion des projets du Bureau des technologies de l'information et des communications.

#### **Groupe de travail sur la gestion des connaissances**

Le Groupe de travail sur la gestion des connaissances définit les orientations stratégiques, examine les propositions d'investissement et surveille l'état d'avancement des programmes et projets de sorte à préserver la mémoire institutionnelle et à favoriser l'innovation. Il se prononce sur toutes questions et activités intéressant la gestion des connaissances au Secrétariat.

---

<sup>a</sup> Département de l'information, Office des Nations Unies à Vienne/Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, Bureau de la coordination des affaires humanitaires, Département de la gestion, Département de l'appui aux missions, Bureau des affaires juridiques, Office des Nations Unies à Genève, Département des affaires économiques et sociales, Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, Département de la sûreté et de la sécurité, Office des Nations Unies à Nairobi, Commission économique pour l'Asie et le Pacifique.

**Groupe de travail sur la gestion des ressources**

Le Groupe de travail sur la gestion des ressources définit les orientations stratégiques, examine les propositions d'investissement et surveille l'état d'avancement des programmes et projets de sorte à renforcer les capacités du Secrétariat de gérer ses ressources humaines, financières et autres. Il se prononce sur toutes questions et activités intéressant la gestion des ressources au Secrétariat.

**Groupe de travail sur la gestion de l'infrastructure**

Le Groupe de travail sur la gestion de l'infrastructure définit les orientations stratégiques, examine les propositions d'investissement et surveille l'état d'avancement des programmes et projets de sorte à renforcer l'infrastructure TIC (infrastructure) du Secrétariat. Il se prononce sur toutes questions et activités intéressant la gestion de l'infrastructure au Secrétariat.

**Comités des TIC locaux**

Des comités des TIC locaux devraient être créés dans chaque département et bureau en vue d'aligner les priorités locales sur la stratégie informatique et télématique du Secrétariat. Ils garantiraient la bonne utilisation des ressources TIC au niveau des départements et bureaux en examinant et en approuvant les idées et propositions de projet et les principales demandes de services avant leur soumission au Bureau des technologies de l'information et des communications. Le responsable de chaque comité local participerait aux travaux du Groupe consultatif sur les TIC. Le spécialiste des services aux clients affecté à chaque département pourrait également donner son avis et assurer la liaison avec le Bureau des technologies de l'information et des communications.

## Annexe II

### **Avantages attendus de la mise en œuvre du progiciel de gestion des contenus**

Avantages *qualitatifs* attendus de la mise en œuvre du progiciel de gestion des contenus en termes d'efficacité accrue du Secrétariat :

- Renforcement de la responsabilité et de la transparence;
- Amélioration de la surveillance, du contrôle, de l'audit et du suivi des activités de gestion de l'information lors de l'exécution des programmes de fond;
- Analyse plus précise et mieux étayée permettant d'améliorer les décisions techniques et administratives, et facilitant ainsi la réalisation des objectifs essentiels de l'Organisation;
- Secrétariat plus respectueux de l'environnement, grâce aux initiatives de dématérialisation des dossiers;
- Meilleur partage des connaissances entre les départements;
- Partage de l'information et collaboration renforcés avec les organisations non gouvernementales et les États Membres;
- Capacités de formation accrues;
- Respect plus rigoureux des règles et normes de l'Organisation (touchant la sécurité de l'information, les signatures électroniques, le classement des documents, les métadonnées et les règles applicables à la conservation des documents).

Avantages *quantitatifs* attendus en termes de gains de productivité et d'économies :

- Réduction de 50 % des activités de recherche, de consultation et d'archivage des documents;
- Réduction de 25 % du temps consacré à la photocopie de documents;
- Réduction de 75 % des besoins d'entreposage à l'extérieur et de manutention;
- Réduction de 20 % des processus inefficaces d'exécution des tâches;
- Réduction de 10 % des besoins d'entreposage interne;
- Réduction de 25 % des frais d'expédition et fournitures d'archivage;
- Réduction de 25 % du matériel de bureautique et de photocopie.

Si l'on considère que le personnel consacre en moyenne 5 % de son temps à rechercher des informations et que le Secrétariat compte 10 000 utilisateurs, la mise en œuvre du progiciel de gestion de l'information produira des gains de productivité équivalant à environ 250 années de travail<sup>a</sup>.

---

<sup>a</sup> Si la moitié seulement de ces gains se traduisait par l'élimination d'un nombre équivalent de postes, compte tenu d'un traitement annuel de 120 000 dollars (à la classe P-3), le montant économisé serait de 15 millions de dollars.

Dans les entreprises, l'utilisation d'un progiciel de gestion de l'information est justifiée par ce qui suit<sup>b</sup> :

- L'archivage d'un document coûte 20 dollars, la recherche d'un document mal rangé 120 dollars et la reproduction d'un document égaré 220 dollars<sup>c</sup>;
- 7,5 % de l'ensemble des documents se perdent et 3 % des documents restants sont mal rangés;
- Les cadres passent entre 5 % et 15 % de leur temps à lire des informations, mais consacrent entre 20 %<sup>d</sup> et 50 %<sup>e</sup> de leur temps à en rechercher;
- Un document est photocopié 19 fois en moyenne;
- Les utilisateurs envoient et reçoivent en moyenne 133 messages électroniques par jour<sup>f</sup>;
- Le coût des espaces à usage de bureau a augmenté de 19 %<sup>g</sup>;
- Le remplacement de 200 classeurs à tiroirs par des systèmes d'entreposage numérisé permet d'économiser 300 000 dollars de frais d'entreposage<sup>h</sup>.

---

<sup>b</sup> « 10 Fast Facts About Document Management Value », 27 octobre 2008 : [http://aiim.typepad.com/aiim\\_blog/2008/10/10-fast-facts-a.html](http://aiim.typepad.com/aiim_blog/2008/10/10-fast-facts-a.html).

<sup>c</sup> John Mancini, AIIM, 2009, [http://aiim.typepad.com/aiim\\_blog/2009/05/management-ecm-excuse-3-weve-got-to-pick-our-battles-.html](http://aiim.typepad.com/aiim_blog/2009/05/management-ecm-excuse-3-weve-got-to-pick-our-battles-.html).

<sup>d</sup> Selon une enquête Accenture réalisée en ligne en janvier 2007 auprès de grandes entreprises aux États-Unis et au Royaume-Uni, les cadres passent jusqu'à trois heures par jour à rechercher des informations, et plus de la moitié des informations qu'ils obtiennent ne présente aucun intérêt pour eux.

<sup>e</sup> <http://andrewonedegree.wordpress.com/?s=ECM+Savings>.

<sup>f</sup> Radicati Group.

<sup>g</sup> *Office Space Across the World*, 2008.

<sup>h</sup> « Measuring ECM Success », juillet 2009, [www.dpsmagazine.com/Content/ContentCT.asp?P=573](http://www.dpsmagazine.com/Content/ContentCT.asp?P=573).

## Annexe III

## Récapitulatif des crédits approuvés

(En dollars des États-Unis)

<i>Résolution de l'Assemblée générale</i>	<i>Date</i>	<i>Rapport correspondant</i>	<i>Montant total approuvé par l'Assemblée générale</i>	<i>Budget ordinaire 2008-2009</i>	<i>Compte d'appui 2009/10</i>	<i>Fonds extrabudgétaires</i>	<i>Plan-cadre d'équipement</i>	<i>Observations</i>
<b>Gestion des contenus</b>								
A/63/262	24 décembre 2008	A/62/510/Rev.1 A/63/487	2 000 000	2 000 000	0	0	0	2 millions de dollars à imputer au budget ordinaire dans la limite des crédits ouverts pour l'exercice 2008-2009
A/63/287	30 juin 2009	A/63/767	6 645 200 136 400	0	6 645 200 136 400	0	0	6 645 200 dollars au titre de l'informatique 136 400 dollars au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions) pour 1 poste de temporaire à la classe P-3
<b>Total, gestion des contenus</b>			<b>8 781 600</b>	<b>2 000 000</b>	<b>6 781 600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Gestion de la relation client</b>								
A/63/287	30 juin 2009	A/63/767	4 029 500 331 400	0	4 029 500 331 400	0	0	4 029 500 dollars au titre de l'informatique 331 400 dollars au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions), pour 1 poste de temporaire à la classe P-5 et 1 autre à la classe P-3
<b>Total, gestion de la relation client</b>			<b>4 360 900</b>	<b>0</b>	<b>4 360 900</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Continuité des opérations et reprise après sinistre</b>								
A/63/262	24 décembre 2008	A/62/510/Rev.1 A/63/487	11 074 600	7 145 500 2 500 000	1 429 100	0	0	7 145 500 dollars et 1 429 100 dollars approuvés pour le centre informatique principale de la pelouse Nord; 2,5 millions de dollars approuvés pour la fourniture des services au Siège et dans les bureaux extérieurs
A/63/269	7 avril 2009	A/63/743 A/63/774	7 128 740	0	2 031 860	0	5 096 880	Un montant total de 7 128 740 dollars a été approuvé pur le centre secondaire. Le montant imputable au budget ordinaire (5 096 880 dollars) sera prélevé sur les crédits prévus au titre du plan-cadre d'équipement.
<b>Total, continuité des opérations et reprise après un sinistre</b>			<b>18 203 340</b>	<b>9 645 500</b>	<b>3 460 960</b>	<b>0</b>	<b>5 096 880</b>	

(Voir notes page suivante)

*Notes***Gestion des contenus/gestion de la relation client**

L'Assemblée générale a approuvé un crédit de 2 millions de dollars pour la gestion des contenus, qui sera imputé au budget ordinaire dans la limite des crédits ouverts pour l'exercice biennal 2008-2009.

Les montants à imputer au compte d'appui des opérations de maintien de la paix correspondent aux crédits approuvés par l'Assemblée générale au titre de l'informatique dans le cadre du budget du compte d'appui pour l'exercice 2009/10 (A/63/767), soit 10 674 700 dollars : dont 4 029 500 dollars pour la gestion des contenus et 6 645 200 dollars pour la gestion de la relation client.

Les ressources au titre des postes de temporaire associés aux projets de gestion des contenus et de gestion de la relation client, à imputer au compte d'appui, ont été approuvées par l'Assemblée générale en sus des crédits prévus au titre de l'informatique dans le cadre du budget du compte d'appui pour l'exercice 2009/10 (A/63/767) : postes de temporaire pour la gestion de la relation client : 1 P-5 (195 000 dollars) et 1 P-3 (136 400 dollars); poste de temporaire pour la gestion des contenus : 1 P-3 (136 400 dollars).

L'Assemblée générale a approuvé une réduction de 5 % du crédit demandé au titre de l'informatique, que le Bureau des technologies de l'information et des communications devra répartir à sa convenance, compte tenu de l'ordre des priorités des différents projets (A/63/841, par. 199).

**Continuité des opérations et reprise après sinistre**

Le Secrétaire général a été prié de prélever sur les crédits ouverts pour l'exercice biennal 2008-2009 la part imputable au budget ordinaire pour le centre informatique principal de la pelouse Nord (7 145 500 dollars) et un montant de 2,5 millions de dollars au titre des activités au Siège et dans les bureaux extérieurs. La part imputable au budget ordinaire pour le centre secondaire (5 096 880 dollars) doit être financée au moyen du budget du plan-cadre d'équipement. La ventilation du financement de ce centre est indiquée dans le tableau 2 du document A/64/346/Add.1.

## Annexe IV

### **Avantages attendus du progiciel de gestion de la relation client**

1. Les bénéficiaires du progiciel de gestion de la relation client seront les suivants :

- a) Les destinataires de services, qui pourront :
  - Demander tous types de services, par diverses voies : téléphone, courrier électronique, télécopie ou Web;
  - Surveiller la suite donnée à toutes leurs demandes;
- b) Les fournisseurs de services, qui pourront :
  - Gérer les demandes de services d'un bout à l'autre;
  - Gérer les ressources (humaines) de manière rationnelle pour répondre aux demandes;
  - Gérer la relation client avec beaucoup plus d'efficacité en suivant activement leurs propres résultats au regard des accords de prestation de services déjà conclus;
- c) L'administration, qui pourra :
  - Améliorer les contrôles, en utilisant les données automatiquement saisies lors du traitement des demandes de services;
  - Gagner en efficacité et productivité, en allouant les ressources en fonction des besoins effectifs.

2. Les calculs relatifs aux avantages du progiciel tiennent compte de façon générale du nombre et du traitement des demandes, ou tickets, une distinction étant établie entre le temps économisé par les bénéficiaires et celui économisé par les prestataires des services.

3. Les tableaux ci-après donnent des estimations concernant les bénéfices attendus, établies en tenant compte du nombre des demandes adressées aux premiers utilisateurs du progiciel de gestion de la relation client (bureaux de services informatiques et bureaux de services matériels au Siège de l'ONU, dans les bureaux extérieurs et dans toutes les missions de maintien de la paix). Les économies exprimées en durée sont converties en montants sur la base d'un traitement annuel moyen de 90 000 dollars pour les demandeurs de services et de 75 000 dollars pour les prestataires desdits services.

## Économies pour les bénéficiaires de services

	<i>Estimation la plus basse</i>	<i>Estimation la plus haute</i>	<i>Base de calcul</i>	<i>Économies annuelles (montant arrondi) (dollars)</i>	
				<i>Estimation basse</i>	<i>Estimation haute</i>
Temps économisé en établissant les tickets en ligne	3 min.	6 min.	Volume des tickets	1 109 000	2 219 000
Temps économisé en suivant la demande en ligne 24 heures/24, 7 jours/7	1 min.	5 min.	Volume des tickets	370 000	1 849 000
Temps économisé en éliminant les tickets grâce au déclenchement d'alertes/notifications en cas d'interruption de service	10 min./an	15 min./an	Nombre de bénéficiaires	644 000	965 000
Temps économisé en remplaçant les formulaires remplis à la main par des formulaires et systèmes de gestion des opérations électroniques	6 min.	15 min.	Volume des tickets	1 109 000	2 773 000
Temps économisé en éliminant les tickets grâce aux possibilités de régler soi-même les problèmes en consultant les foires aux questions et autres bases de données	20 % des problèmes éliminés	30 % des problèmes éliminés	Durée moyenne d'établissement d'un ticket, volume des tickets	370 000	555 000
<b>Total, économies pour les bénéficiaires</b>				<b>3 602 000</b>	<b>8 360 000</b>

## Économies pour les prestataires de services

	<i>Estimation la plus basse</i>	<i>Estimation la plus haute</i>	<i>Base de calcul</i>	<i>Économies annuelles (montant arrondi) (dollars)</i>	
				<i>Estimation basse</i>	<i>Estimation haute</i>
Réduction du nombre de tickets par la mise à disposition de systèmes de libre-service et de bases de données (autorésolution des problèmes)	20 %	30 %	Durée moyenne d'établissement d'un ticket, volume des tickets	559 000	839 000
Temps économisé en éliminant les appels/messages électroniques des bénéficiaires concernant l'état d'avancement et le suivi des demandes	4 min.	7 min.	Volume des tickets	994 000	1 739 000
Temps économisé grâce à l'informatisation des formulaires et des approbations en ligne en créant automatiquement les tickets	2 min.	4 min.	Volume des tickets	621 000	1 242 000
<b>Total, économies pour les prestataires</b>				<b>2 174 000</b>	<b>3 820 000</b>

4. Des économies d'un montant annuel de 5 776 000 dollars à 12 180 000 dollars sont attendues dans les trois mois suivant la mise en exploitation complète du progiciel de gestion de la relation client pour les services informatiques et les services matériels au Siège et dans les bureaux extérieurs, et pour les services informatiques dans toutes les missions de maintien de la paix. De nouvelles

économies seraient réalisées si d'autres bureaux de services devaient intégrer la plate-forme commune de gestion de la relation client.

5. Compte tenu des données figurant dans les tableaux ci-dessus, les économies que permettrait de dégager un premier transfert de la fonction gestion de la relation client aux bureaux de services informatiques du Bureau des technologies de l'information et des communications et du Département de l'appui aux missions au Siège, de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi, de la Mission des Nations Unies au Libéria, de la Force intérimaire des Nations Unies au Liban, de la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti et au bureau de services matériels au Siège devraient atteindre entre 1 784 000 dollars et 3 703 000 dollars par an. Si le progiciel de gestion de la relation client est mis en place dans les bureaux de services informatiques de cinq bureaux extérieurs, le montant de ces économies irait de 3 973 000 dollars à 8 398 000 dollars par an. Le montant estimatif des économies irait de 4 102 000 dollars à 9 226 000 dollars par an si le progiciel de gestion de la relation client était mis en œuvre dans les bureaux de services informatiques des sept bureaux extérieurs de l'Organisation.

## Annexe V

### Principaux domaines fonctionnels du progiciel de gestion intégré et fonctions associées

Dans le tableau ci-après, il est prévu, pour le moment, que le PGI remplisse toutes les fonctions qui lui sont attribuées. Toutefois, la confirmation ne pourra en être obtenue qu'après la phase de conception, les domaines d'application restant par ailleurs tributaires des ressources disponibles.

<i>Domaine fonctionnel</i>	<i>Fonction</i>	<i>Progiciel</i>
Services centraux d'appui	<b>Gestion des voyages</b> : Planification, établissement des demandes, modifications, visas, frais de voyage remboursables et demandes de remboursement	PGI
Services centraux d'appui	<p><b>Services au public et aux fonctionnaires</b> : Il s'agit d'une fonction productrice de recettes, dont une partie est restituée aux États Membres. Les activités commerciales sont notamment les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Services postaux : création et vente de timbres et autres articles pour philatélistes</li> <li>• Publications : vente et diffusion de rapports de l'Organisation et autres publications</li> <li>• Boutique-cadeaux et kiosques à journaux : recettes provenant de la vente de cadeaux, souvenirs, journaux, magazines et articles divers dans les locaux de l'ONU</li> <li>• Services de restauration : recettes provenant de la fourniture de services de restauration au personnel, aux délégués et aux visiteurs</li> <li>• Visites guidées : organisées pour faire visiter les bâtiments de l'Organisation et faire connaître les missions et activités de l'Organisation</li> <li>• Services divers applicables dans certains bureaux extérieurs : économat, centre de loisirs et station-service (ONUN), stages de formation destinés au public (CEPALC)</li> <li>• Exploitation du garage : recettes perçues pour l'utilisation des places de stationnement de l'ONU par les fonctionnaires, les missions et les délégués</li> </ul>	PGI
Services centraux d'appui	<p><b>Gestion de l'immobilier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des bâtiments : entretien préventif et maintenance corrective</li> <li>• Gestion des travaux de construction : projets architecturaux et techniques</li> </ul>	PGI et GRC

<i>Domaine fonctionnel</i>	<i>Fonction</i>	<i>Progriciel</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des locaux à usage de bureaux : demandes d'espace à usage de bureau, déménagement du mobilier et du personnel</li> <li>• Baux de location</li> <li>• Facturation des loyers</li> </ul>	
Services centraux d'appui	<b>Gestion des installations</b> : (gestion des bons d'intervention et services informatiques)	PGI et GRC
Services centraux d'appui	<p><b>Gestion des conférences et des manifestations</b></p> <p>La gestion des conférences et manifestations est un processus essentiellement axé sur le client qui consiste à assurer le service des réunions et des services de documentation pour toutes réunions/manifestations tenues au Siège, dans les bureaux extérieurs et dans les missions. Elle regroupe trois grandes activités : services de planification des conférences/manifestations et de coordination; services d'interprétation et service des réunions; et services de planification et de traitement des documents.</p>	PGI et Meets
Services centraux d'appui	<p><b>Gestion des programmes et projets</b></p> <p>Cette fonction concerne les programmes et projets gérés et administrés par le Secrétariat quelle qu'en soit la source de financement (budget ordinaire, ressources extrabudgétaires, fonds d'affectation spéciale, fonds généraux d'affectation spéciale, recettes).</p>	PGI
Services centraux d'appui	<p><b>Archives et gestion des dossiers</b></p> <p>Cette fonction englobe la fourniture – au Secrétariat, à l'Assemblée générale et au public – de services axés sur la gestion des dossiers, dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultations et conseils sur la gestion des dossiers à l'intention des bureaux de l'Organisation</li> <li>• Services d'entreposage et de recherche de documents à l'intention des États Membres de l'Assemblée générale, des bureaux du Secrétariat et d'autres organes de l'Organisation, et services de recherche à l'intention du public</li> </ul>	PGI et GRC
Ressources humaines	<b>Recrutement/affectations</b>	Inspira (gestion des aptitudes)
Ressources humaines	<b>Suivi du comportement professionnel</b>	Inspira (gestion des aptitudes)

<i>Domaine fonctionnel</i>	<i>Fonction</i>	<i>Progiciel</i>
Ressources humaines	<b>Gestion des apprentissages</b>	Inspira (gestion des aptitudes)
Ressources humaines	<b>Administration du personnel</b> (intégration des nouveaux fonctionnaires, gestion des engagements, mouvements du personnel, cessation de service, prestations et assurance)	PGI et Inspira
Ressources humaines	<b>Gestion du temps</b>	PGI
Ressources humaines	<b>Gestion des postes</b> (conception détaillée en cours, consultations en cours avec l'équipe Inspira)  Le PGI prévoit initialement ce qui suit : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Création/gestion des postes et prise en compte dans les prévisions budgétaires (PGI)</li> <li>• Sélection d'un candidat/fonctionnaire (Inspira)</li> <li>• Intégration dans le nouveau poste, gestion de la relation fonctionnaire/poste, et prise en compte dans les prévisions budgétaires (PGI)</li> <li>• Gestion des tableaux d'effectif et établissement de rapports (PGI)</li> </ul>	PGI et Inspira
Ressources humaines	<b>Service de la paie</b>	PGI
Chaîne d'approvisionnement/achats/logistique	<b>Planification et gestion</b> : Processus divers, dont planification/prévision de la demande, planification des réseaux d'approvisionnement et planification des forces	PGI
Chaîne d'approvisionnement/achats/logistique	<b>Acquisition de sources</b> : Processus divers, dont approvisionnement stratégique, collaboration avec les fournisseurs, établissement des demandes de biens et services et bons de commande, achats de faible valeur et gestion des marchés	PGI
Chaîne d'approvisionnement/achats/logistique	<b>Réception pour distribution</b> : Processus divers, dont traitement des marchandises au départ et à l'arrivée, planification et expédition des biens et services, gestion des entrepôts et stocks, déploiement des forces et liaison avec logisticiens (gestion des carburants, services médicaux, gestion des rations et gestion des transports aériens) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérification du matériel appartenant aux contingents des opérations de maintien de la paix (PGI et GRC)</li> <li>• Gestion des carburants (PGI)</li> <li>• Gestion des rations (PGI)</li> <li>• Gestion des transports aériens (PGI)</li> </ul>	PGI et GRC

<i>Domaine fonctionnel</i>	<i>Fonction</i>	<i>Progiciel</i>
Chaîne d'approvisionnement/ achats/logistique	<b>Utilisation et liquidation</b> : Processus divers, dont assemblage et exécution, attribution du matériel, entretien jusqu'à la mise hors service et la liquidation, dans le respect de toutes les règles touchant l'environnement, la santé et la sécurité	PGI
Finances	<b>Planification stratégique</b> : Gestion stratégique, planification des programmes, budgétisation/gestion axée sur les résultats	PGI
Finances	<b>Budgétisation</b> : Établissement du budget des projets et programmes pour toutes les phases de leur cycle d'exécution	PGI
Finances	<b>Exécution du budget</b> : Allocation, transfert et suivi des ressources et établissement des rapports correspondants	PGI
Finances	<b>Gestion des fonds d'affectation spéciale et des projets</b> : Mobilisation des ressources, financement des projets à l'étude, gestion des contributions, gestion financière des projets, établissement de rapports à l'intention des donateurs	PGI et GRC
Finances	<b>Comptes fournisseurs</b> : Cycle intégral des paiements, dont vérification, ordonnancement et opérations de trésorerie; virements interinstitutions	PGI
Finances	<b>Comptes clients</b> : Cycle intégral, dont évaluations, facturation, gestion des crédits et recouvrements; virements interinstitutions	PGI
Finances	<b>Trésorerie</b> : Gestion de trésorerie, gestion des flux de trésorerie, gestion bancaire et gestion des placements	PGI
Finances	<b>Gestion des actifs</b> : Cycle intégral de gestion financière, dont estimation de la valeur, amortissement, liquidation et actifs particuliers – baux, dons et matériel appartenant aux contingents	PGI
Finances	<b>Inscription au grand livre et rapprochements</b> : Écritures comptables, recouvrement et répartition des coûts, information sectorielle et rapprochements	PGI

*Abréviations* : CEPALC, Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes;  
 ONUN, Office des Nations Unies à Nairobi; PGI, progiciel de gestion intégré;  
 GRC, progiciel de gestion de la relation client.

## Annexe VI

## Récapitulatif indicatif des crédits demandés (montants nets) pour le progiciel de gestion intégré par objet de dépense pour chaque source de financement

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Budget ordinaire</i>				<i>Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix</i>				<i>Fonds extrabudgétaires</i>				
	<i>2008-2009</i>	<i>2010-2011</i>	<i>Fin du projet 2013</i>	<b>Total partiel</b>	<i>1<sup>er</sup> juill. 2008- 30 juin 2009</i>	<i>1<sup>er</sup> juill. 2009 31 déc. 2011</i>	<i>2012 à la fin du projet</i>	<b>Total partiel</b>	<i>2008-2009</i>	<i>2010-2011</i>	<i>Fin du projet 2013</i>	<b>Total partiel</b>	<b>Total</b>
Postes	–	3 136,0	4 246,8	<b>7 382,8</b>	–	14 786,0	17 553,5	<b>32 339,5</b>	–	4 807,9	6 511,8	<b>11 319,7</b>	<b>50 042,0</b>
Autres dépenses de personnel	2 272,2	2 682,1	2 916,0	<b>7 870,3</b>	3 134,9	12 645,9	12 052,7	<b>27 833,6</b>	3 486,2	4 112,0	4 471,2	<b>12 069,3</b>	<b>47 773,2</b>
Voyages	273,7	459,6	2 409,7	<b>3 710,8</b>	377,6	4 844,2	9 960,1	<b>15 181,9</b>	419,9	1 575,2	3 694,9	<b>5 690,0</b>	<b>24 582,7</b>
Consultants et experts	–	1 027,4	499,7	<b>959,3</b>	–	2 167,0	2 065,4	<b>4 232,4</b>	–	704,6	766,2	<b>1 470,8</b>	<b>6 662,4</b>
Services contractuels	1 998,2	12 292,6	4 737,8	<b>19 028,7</b>	2 756,8	57 959,6	19 583,1	<b>80 299,4</b>	3 065,8	18 846,4	7 264,7	<b>29 176,8</b>	<b>128 505,0</b>
Frais généraux de fonctionnement	328,3	1 604,0	1 152,2	<b>3 084,5</b>	453,0	7 562,6	4 762,5	<b>12 778,1</b>	503,7	2 459,1	1 766,7	<b>4 729,5</b>	<b>20 592,1</b>
Fournitures et accessoires	6,0	20,1	21,9	<b>48,0</b>	8,3	95,0	90,5	<b>193,8</b>	9,2	30,9	33,6	<b>73,7</b>	<b>315,5</b>
Mobilier et matériel	231,5	2 970,4	2 082,5	<b>5 284,4</b>	319,4	14 005,5	8 607,5	<b>22 932,5</b>	355,2	4 554,1	3 193,1	<b>8 102,4</b>	<b>36 319,3</b>
<b>Total</b>	<b>5 110,0</b>	<b>24 192,2</b>	<b>18 066,6</b>	<b>47 368,8</b>	<b>7 050,0</b>	<b>114 065,9<sup>a</sup></b>	<b>74 675,3</b>	<b>195 791,2</b>	<b>7 840,0</b>	<b>37 090,1</b>	<b>27 702,1</b>	<b>72 632,2</b>	<b>315 792,3</b>

<sup>a</sup> Soit un montant de 28 516 500 dollars à financer pour la période du 1<sup>er</sup> juillet 2009 au 30 juin 2010 et un montant de 85 549 400 dollars pour la période du 1<sup>er</sup> juillet 2010 au 31 décembre 2011.