



Assemblée générale

Distr. générale
9 avril 2008
Français
Original : anglais

Soixante-deuxième session

Points 128 et 140 de l'ordre du jour

Budget-programme de l'exercice biennal 2008-2009

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

Investir dans l'informatique et la télématique : stratégie informatique et télématique du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Soumis en application du paragraphe 3 de la section II de la résolution 60/283 de l'Assemblée générale, le présent rapport décrit la stratégie informatique et télématique du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies. La stratégie définit les orientations que l'Organisation dans son ensemble a décidé de suivre. Le rapport fait fond sur les progrès considérables accomplis depuis le lancement de la stratégie en 2002 et vise à aller au-delà et à répondre aux besoins stratégiques du Secrétariat dans les trois à cinq ans à venir.

Le recensement des besoins stratégiques s'est fait dans le cadre d'un mécanisme de planification collaboratif, qui a comporté des entretiens avec de hauts fonctionnaires de l'Organisation et des enquêtes axées sur le personnel de l'Organisation et les missions permanentes. Les besoins ont été répartis en quatre grandes catégories de facteurs institutionnels, à savoir le partage des connaissances et la collaboration, l'amélioration des opérations internes de l'Organisation et l'appui à ces opérations, les communications et l'infrastructure, et la gestion d'ensemble des technologies de l'information et des communications. Associés aux facteurs technologiques (nouvelles technologies), les facteurs institutionnels servent de fondement aux grandes orientations qui permettront à l'Organisation de se doter de solides moyens informatiques et télématiques et, partant, de renforcer son action.



La stratégie englobe cinq domaines transversaux prioritaires : la structure de gestion des moyens informatiques et télématiques, l'exécution des programmes stratégiques, la prestation de services et la gestion des performances, l'architecture et les normes globales, le contrôle financier et la communication de l'information. Des améliorations seront apportées dans chacun de ces domaines de façon à mettre sur pied un environnement informatique transparent et hautement performant à l'échelle de l'Organisation. Afin de concrétiser les grandes orientations, il est proposé de mettre en œuvre trois programmes stratégiques qui présentent un grand intérêt pour l'Organisation et qui correspondent aux facteurs institutionnels : a) un programme de gestion des connaissances; b) un programme de gestion des ressources; c) un programme de gestion de l'infrastructure. On trouvera dans le présent rapport une description des plans de mise en œuvre de chacun de ces trois programmes.

Le cadre de gestion qui sous-tendra l'exécution de la stratégie et des programmes est également présenté dans le rapport. Il s'articule autour des composantes suivantes : comités de surveillance de la gestion, organes consultatifs, Directeur général de l'informatique, Bureau des technologies de l'information et des communications et autres services informatiques du Secrétariat. La stratégie présente dans leurs grandes lignes les fonctions et responsabilités principales des différentes composantes et les relations entre elles, l'organigramme du Bureau et la filière hiérarchique entre le Bureau et les différents services informatiques de l'Organisation un peu partout dans le monde. Le plan général et le calendrier d'exécution du cadre de gestion sont également soumis à des fins d'examen.

On trouvera également dans le présent rapport une description des bénéfices que l'Organisation compte tirer de l'exécution de la stratégie, ainsi que les principaux facteurs qui influenceront sur le succès de la mise en œuvre des grandes orientations.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
I. Introduction	1–4	4
II. Stratégie informatique et télématique	5–20	5
A. Planification	5–12	5
B. Grandes orientations	13	7
C. Priorités	14–19	7
D. Programmes stratégiques	20	9
III. Cadre de gestion	21–46	10
A. Aperçu général	21–24	10
B. Principes sous-tendant le cadre de gestion	25	11
C. Mode d'organisation	26–46	11
IV. Plan de mise en œuvre	47–71	21
A. Stratégie	47–50	21
B. Mise en œuvre de la stratégie	51–66	23
C. Mise en œuvre du cadre de gestion	67–71	32
V. Avantages pour l'Organisation	72–74	36
A. Une meilleure efficacité	73	36
B. Une meilleure efficacité	74	37
VI. Principaux facteurs de réussite	75	38
VII. Conclusions et recommandations	76–82	39
VIII. Décisions que l'Assemblée générale devra prendre	83	41
Annexes		
I. Entretiens avec la direction		42
II. Stratégie informatique et télématique : facteurs institutionnels et technologiques		44
III. Enquête sur les technologies de l'information et des communications		48
IV. Personnel des services informatiques employés par le Secrétariat (décembre 2007)		51

I. Introduction

1. La croissance rapide des réseaux mondiaux et des communications sans fil et les progrès majeurs réalisés sur le plan technique offrent à l'Organisation des Nations Unies la possibilité de mieux intégrer les activités du Secrétariat au niveau mondial. Les technologies de l'information et des communications (TIC) offrent à l'Organisation le moyen de s'acquitter avec efficacité de la mission qui lui est confiée et de s'adapter à un monde en évolution constante. En mettant les TIC à profit, elle peut accélérer l'exécution de ses tâches et répondre à un nombre croissant de demandes dans une société interconnectée au niveau mondial et de plus en plus tributaire des connaissances.

2. Toutes les composantes du Secrétariat ont fait des progrès notables dans l'informatisation de leurs activités depuis le lancement de la stratégie en 2002. Elles appliquent désormais des normes uniformes et en sont tous au même point en ce qui concerne les moyens informatiques. Parallèlement, la mise au point des systèmes informatiques et télématiques a progressé de façon disparate, en fonction notamment des besoins des départements et des bureaux régionaux et des besoins locaux, sans qu'il y ait des choix cohérents touchant les orientations générales, la stratégie, l'architecture, les normes et la structure de gestion, ce qui n'est ni efficient ni d'un bon rapport coût-efficacité. L'absence de gestion stratégique des investissements et des opérations informatiques et télématiques explique en bonne partie les lacunes et défaillances relevées par le Secrétaire général (A/60/846/Add.1). Les groupes s'occupant des services informatiques et télématiques sont très fragmentés et fréquemment compartimentés. Le Secrétariat est devancé par d'autres organisations sur le plan des capacités stratégiques parce qu'il n'a pas consacré suffisamment de ressources aux objectifs communs à l'ensemble de l'Organisation. Il n'a donc pas su tirer profit des TIC d'une manière qui bénéficie à l'Organisation tout entière.

3. Estimant que les TIC revêtaient une importance stratégique en tant qu'instrument de réforme, l'Assemblée générale a décidé, à la section II de sa résolution 60/283, de créer le poste de Directeur général de l'informatique au rang de Sous-Secrétaire général au Cabinet du Secrétaire général. Elle a également prié le Secrétaire général : a) de lui présenter un rapport d'ensemble sur la façon dont les investissements informatiques et télématiques pourraient servir le Secrétariat tout entier; b) de justifier à nouveau la classe du poste de Directeur général de l'informatique et les ressources nécessaires à ce titre; c) de fournir des éléments d'information sur les attributions, les responsabilités, l'organigramme et les effectifs dont aurait besoin la structure envisagée pour les services informatiques et télématiques ainsi que ses relations avec d'autres services informatiques et télématiques au Secrétariat. Le Directeur général de l'information a pris ses fonctions à la fin du mois d'août 2007 et le Secrétaire général a fait le point de la situation concernant la stratégie informatique et télématique du Secrétariat (A/62/502), en prélude à la présentation d'un rapport d'ensemble à l'Assemblée générale à la deuxième reprise de sa soixante-deuxième session.

4. Le présent rapport est consacré à la stratégie informatique et télématique à moyen terme (3 à 5 ans), laquelle permettra de tirer le meilleur parti possible des TIC dans l'ensemble du Secrétariat, et au cadre de gestion qui sous-tendra l'exécution de la stratégie en vue d'en assurer le succès. La stratégie décrite ci-après définit les orientations que l'Organisation dans son ensemble a décidé de suivre. Elle servira à dégager des orientations générales, à faire fond sur les initiatives

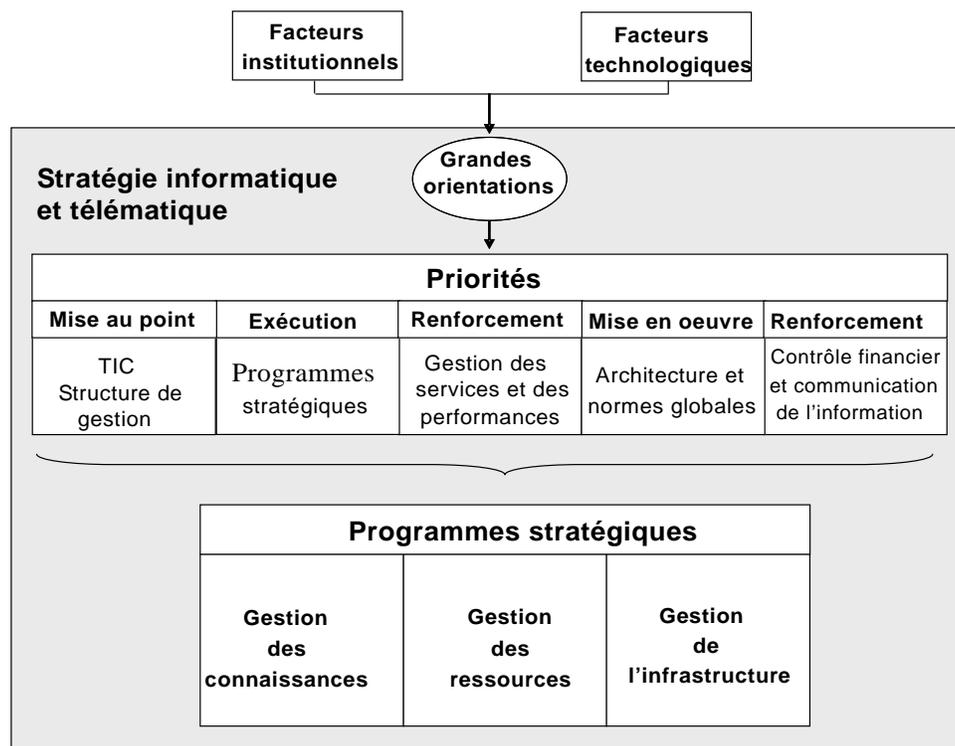
existantes et à lancer de nouvelles initiatives afin d'aider le Secrétariat à atteindre ses objectifs. Les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie seront demandées dès que le Directeur général de l'informatique et les différentes parties prenantes auront achevé l'établissement des projets. L'on évaluera la conformité des projets avec la stratégie et les comités de surveillance de la gestion les approuveront, sous réserve de la disponibilité des ressources et compte tenu des priorités de l'Organisation.

II. Stratégie informatique et télématique

A. Planification

5. Les opérations de planification ont été de vaste portée et ont servi à recenser les principaux besoins des différentes composantes du Secrétariat. Le rapprochement des besoins (facteurs institutionnels), des tendances technologiques et de l'évolution générale (facteurs technologiques) a permis de dégager les grandes orientations informatiques et télématiques du Secrétariat. La stratégie qui est proposée vise à prêter vie à ces orientations et porte sur cinq domaines transversaux prioritaires : a) la structure de gestion des activités informatiques et télématiques; b) l'exécution des programmes stratégiques; c) la prestation de services et la gestion des performances; d) les normes et l'architecture; e) la transparence financière et la communication de l'information. Trois programmes stratégiques sous-tendent la stratégie (voir fig. 1). La section III du présent rapport est consacrée à un cadre de gestion qui facilitera la mise en œuvre des grandes orientations.

Figure 1
Stratégie informatique et télématique



6. La mise au point de la stratégie informatique et télématique repose sur une parfaite compréhension de la mission, du programme et des orientations du Secrétariat ainsi que des objectifs et des priorités des parties prenantes. À cette fin, l'équipe chargée de la planification, à savoir le Directeur général de l'informatique et ses conseillers, a entrepris toute une série d'activités comprenant des entretiens avec la direction, une enquête auprès des fonctionnaires, des échanges avec les missions permanentes et des recherches. Les résultats de ces activités sont exposés ci-après.

7. **Entretiens avec la direction.** L'équipe de planification a organisé 36 entretiens avec la direction en décembre 2007 et en janvier 2008 (voir annexe I). Vingt-huit entretiens avec les responsables de départements du Siège, des bureaux extérieurs et des commissions régionales ont porté sur les problèmes qui se posaient et sur la façon dont les TIC faisaient avancer les choses à moyen terme. Les huit autres ont été tenus avec de hauts fonctionnaires des fonds, programmes et autres institutions des Nations Unies et ont été consacrés aux questions d'harmonisation et aux possibilités de collaboration.

8. **Enquête auprès des fonctionnaires.** Le 10 janvier 2008, le Directeur général de l'informatique a lancé une enquête auprès de l'ensemble des fonctionnaires de l'Organisation. Il s'agissait de mesurer le degré de satisfaction du personnel dans 12 domaines clefs et de recenser les principaux éléments à améliorer. Au total, l'on a reçu 5 015 réponses, dont plus de 1 500 observations écrites émanant du personnel des différentes composantes du Secrétariat. Les résultats présentés à l'annexe III montrent que le degré de satisfaction générale atteint près de 71 %, résultat qui est en-deçà de l'objectif de 80 % généralement retenu. L'écart entre les différentes composantes (départements, bureaux et missions) atteint 20 % puisque le degré de satisfaction générale oscille entre 62 % et 82 %, ce qui indique que certains groupes d'appui informatique répondent mieux aux attentes des utilisateurs que d'autres.

9. Les cinq composantes informatiques et télématiques les mieux notées sont les logiciels de bureautique (79 %), le matériel informatique et l'appui correspondant (76 %), le matériel téléphonique et l'appui correspondant (79 %), la messagerie électronique (74 %), et les services Internet dont les performances et la fiabilité ont été jugées satisfaisantes à 73 %. Les notes les plus basses ont été recueillies par la formation aux techniques et services informatiques et télématiques (62 %), l'accès à distance aux applications (64 %), les applications intégrées de l'Organisation (66 %), les dispositifs mobiles et l'appui correspondant (67 %) et la disponibilité de l'information sur les sites Web et dans les banques documentaires de l'Organisation (67 %). L'écart entre la composante la mieux notée (logiciels de bureautique) et la composante la moins bien notée (formation aux techniques et services informatiques) atteint donc 17 points de pourcentage.

10. **Échanges avec les missions permanentes.** Le Directeur général de l'informatique a tenu des consultations avec les missions permanentes auprès de l'Organisation à New York, aussi bien directement que dans le cadre du Groupe de travail spécial à composition non limitée sur l'informatique mis sur pied par le Conseil économique et social, afin de recueillir leurs vues sur les services informatiques et télématiques. Il a participé à ce titre à la première réunion du Groupe de travail le 14 février afin d'expliquer les principes de la planification stratégique. Le Groupe a lancé une enquête afin d'évaluer le degré de satisfaction des usagers en ce qui concerne les services proposés aux missions permanentes.

11. **Recherches techniques.** Des équipes d'informaticiens et de techniciens ont fait des recherches approfondies sur les tendances technologiques et l'évolution des marchés et pris l'avis de spécialistes extérieurs, tels que le Gartner Group, aux fins de la mise au point de la stratégie.

12. **Séminaire de planification.** Un séminaire de trois jours organisé pendant la première semaine de février 2008 a réuni plus de 25 responsables des services informatiques. Les participants ont analysé les résultats des activités de planification susmentionnées et dégagé les principaux facteurs institutionnels et technologiques qui forment le socle de la stratégie. Les facteurs sont décrits de façon détaillée à l'annexe II et présentés brièvement ci-après :

- a) *Facteurs institutionnels* :
 - i) Partage des connaissances et collaboration;
 - ii) Amélioration des opérations internes;
 - iii) Communications et infrastructure;
 - iv) Gestion des technologies de l'information et des communications;
- b) *Facteurs technologiques* :
 - i) Tendances généralisées à l'interconnexion;
 - ii) Convergence des technologies;
 - iii) Intensification du partage de l'information et de la rapidité des échanges;
 - iv) Outils de gestion des connaissances.

B. Grandes orientations

13. Compte tenu du fait que le Secrétaire général a pour ambition de renforcer l'ONU pour parvenir à un monde meilleur, la stratégie informatique et télématique visera à doter l'Organisation de solides moyens afin de l'aider à renforcer son action. Il s'agira d'atteindre trois grands objectifs dans les trois à cinq ans qui viennent :

- a) **Activités** : les activités informatiques et télématiques étayent la mission et les programmes du Secrétariat;
- b) **Personnel** : les fonctionnaires et les parties prenantes se connectent et mettent les connaissances en commun en tout temps et en tout lieu;
- c) **Ressources** : les ressources institutionnelles sont déployées et utilisées de façon efficiente.

C. Priorités

14. La stratégie portera sur cinq domaines transversaux prioritaires, à savoir la structure de gestion, l'exécution des programmes stratégiques, la prestation de services et la gestion des performances, l'architecture et les normes globales, le contrôle financier et la communication de l'information.

15. **Structure de gestion.** La création d'une structure de gestion globale représente un élément majeur de la stratégie, puisque cela permettra de tendre vers une plus grande cohérence et d'éviter les chevauchements d'activités et la fragmentation des services qui caractérisent actuellement la situation dans le Secrétariat. Ce n'est qu'en rassemblant dans une seule et même structure les principaux mécanismes de fourniture de services que l'Organisation pourra faire des économies d'échelle et supprimer les chevauchements. La mise en œuvre d'une structure qui comportera des pôles d'excellence par programmes et un modèle global de prestation de services renforcera la prise en mains des activités informatiques et télématiques par les différentes composantes de l'Organisation tout en renforçant l'efficacité et l'efficience des TIC. Cela améliorera la qualité des services fournis dans l'ensemble de l'Organisation, préservera les services d'appui technique fournis au plan local et fera baisser le coût des services.

16. **Exécution des programmes stratégiques.** Les TIC devraient appuyer véritablement les programmes de travail du Secrétariat. Accélérer la mise en corrélation entre les solutions informatiques et télématiques et les activités de fond signifie répondre plus rapidement à l'évolution des programmes de travail et des priorités. Cela signifie donc accroître la prise en mains des programmes stratégiques informatiques et télématiques par les entités chargées des programmes de travail de sorte que les besoins de fond de l'Organisation orientent directement les activités informatiques et télématiques. Des produits et services à valeur ajoutée seront proposés prochainement afin de procurer des gains immédiats tandis que les effets des programmes stratégiques s'inscriront dans la durée. Un catalogue des services informatiques et télématiques proposés dans l'ensemble du Secrétariat et un portail réservé aux États Membres font partie des projets envisagés.

17. **Prestation de services et gestion des performances.** En application du dispositif de responsabilisation proposé par le Secrétaire général (voir A/62/701 et Corr.1), les TIC faciliteront l'instauration d'un environnement ouvert qui permettra d'accéder à des informations fiables et à jour sur lesquelles fonder les décisions. Un nouveau cadre d'évaluation des résultats sera mis en œuvre en vue de suivre de façon objective les principales performances et d'améliorer la gestion des ressources et la prestation de services, l'idée étant d'augmenter l'efficience et l'efficacité. La stratégie prévoit donc un renforcement des capacités des spécialistes des TIC dans l'ensemble de l'Organisation, ce qui passera par une amélioration des aptitudes du personnel et par un ajustement de la structure de gestion et de contrôle en vue d'une plus grande efficacité.

18. **Architecture et normes globales.** L'établissement d'une architecture de services desservant l'ensemble de l'Organisation et l'adoption de normes techniques solides faciliteront la consolidation des dispositifs, des systèmes et des services informatiques et télématiques à l'échelle mondiale. Cela permettra de réduire les coûts unitaires, les frais d'entretien et de maintenance et les délais de déploiement et favorisera l'intégration des processus-métier dans les différents systèmes. L'on s'attachera aussi à élaborer des lignes directrices s'appliquant à l'ensemble du Secrétariat en vue de l'adoption de solutions fondées sur des logiciels libres.

19. **Contrôle financier et communication de l'information.** On adoptera un cadre financier général afin de tirer le meilleur parti des TIC. Cela permettra au Bureau des technologies de l'information et des communications d'imposer une discipline financière et d'instituer un cadre de responsabilisation applicable à toutes

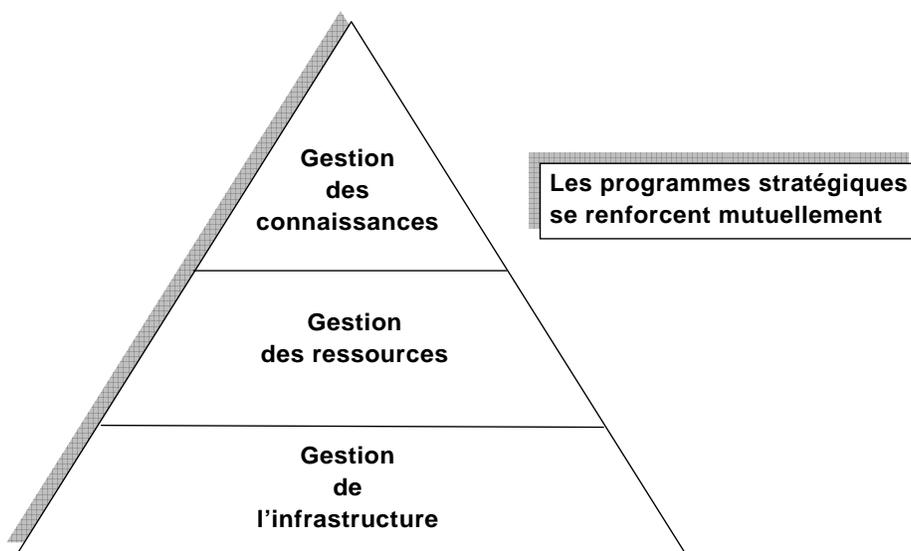
les dépenses concernant les TIC. On s'attachera à recenser et à réduire les frais de fonctionnement fixes dans le cadre d'activités de consolidation, d'une amélioration de l'efficacité et d'achats centralisés afin de dégager des ressources qui serviront au financement des programmes de dépenses non obligatoires. Les nouveaux projets seront soigneusement examinés afin de déterminer s'ils apportent véritablement quelque chose à l'Organisation. Le Bureau des technologies de l'information et des communications et les comités de surveillance de la gestion passeront en revue les grandes initiatives, quel qu'en soit le mode de financement.

D. Programmes stratégiques

20. La stratégie sera sous-tendue par un ensemble de programmes stratégiques regroupant trois grandes catégories d'initiatives qui se renforcent mutuellement. Le programme de gestion de l'infrastructure fournit les services essentiels dont le Secrétariat se sert partout dans le monde; fondé sur le programme précédent, le programme de gestion des ressources est axé sur la création, le traitement et le stockage de l'information concernant les ressources de l'Organisation et en facilite la gestion efficace et efficiente; le programme de gestion des connaissances s'appuie sur les deux programmes précédents pour fournir un environnement qui permet d'obtenir, de gérer et de mettre en commun les connaissances de l'Organisation (voir fig. 2). On trouvera plus de précisions sur ces programmes à la section IV.

Figure 2

Programmes stratégiques



III. Cadre de gestion

A. Aperçu général

21. Le secteur des TIC se développe et évolue par suite de l'expansion des technologies de la communication à l'échelle mondiale. Celles-ci facilitent toujours plus la gestion mondiale des TIC et l'activité de l'Organisation dans son ensemble. Les normes internationales et les logiciels libres présentent un intérêt croissant pour l'Organisation et son modèle de prestation de services. Les économies d'échelle contribuent d'autant plus au renforcement de l'infrastructure informatique et télématique que les technologies sont standardisées et uniformisées et les besoins élémentaires des usagers (voix, données, images, etc.) sont identiques dans le monde entier. Tel est l'environnement auquel la gestion des TIC doit continuellement s'adapter et dans lequel elle se déroule.

22. Par gestion des TIC on entend généralement les tâches qui vont de pair avec les mécanismes de décision et les structures d'exécution sur lesquels elles s'appuient. Le cadre de gestion explique comment les décisions sont prises et les responsabilités attribuées, et comment les activités relatives aux TIC sont coordonnées dans l'ensemble du Secrétariat. En élaborant le cadre qui est présenté dans ce rapport, on a veillé à ce que les principales parties prenantes assument des fonctions et responsabilités leur permettant de guider avec clarté et efficacité la gestion des activités et ressources de l'Organisation. Le Secrétariat emploie actuellement près de 3 800 spécialistes des TIC dans le monde (voir annexe IV). La gestion des TIC porte également sur la capacité de l'Organisation d'administrer efficacement des ressources aussi considérables.

23. Les décisions relatives aux TIC deviennent d'autant plus déterminantes que l'aboutissement à long terme de la mission de l'Organisation est de plus en plus tributaire des TIC. Selon une étude réalisée par un prestigieux cabinet de conseils, les organismes qui gèrent efficacement les TIC ont ceci en commun : des stratégies clairement différenciées en ce qui concerne la mission à accomplir, des objectifs très précis en ce qui concerne les investissements informatiques au vu de la mission retenue, une participation de la haute direction aux mécanismes de gouvernance informatique, des mécanismes de gouvernance stables avec des changements mineurs d'une année sur l'autre, des procédures bien arrêtées pour traiter les exceptions, et des filières de communication bien établies¹.

24. Compte tenu des rapports antérieurs du Secrétaire général et des résolutions de l'Assemblée générale ainsi que des pratiques les meilleures en matière de gouvernance informatique et télématique, on a mis au point les cinq grands principes ci-après sur lesquels reposera le cadre de gestion informatique et télématique du Secrétariat tout entier : a) la stratégie opérationnelle de l'Organisation guide les investissements informatiques en vue de l'amélioration des résultats; b) le Directeur général de l'informatique est chargé de l'orientation d'ensemble et répond des résultats donnés par les activités informatiques dans l'Organisation; c) le Bureau des technologies de l'information et des communications est doté de ressources et de pouvoirs suffisants pour gérer des opérations de grande ampleur touchant l'ensemble de l'Organisation; d) un juste

¹ M. Broadbent et P. Weill, « Effective IT Governance: By Design », *Gartner EXP Premier* report, Gartner, Inc., janvier 2003.

équilibre est maintenu entre la centralisation et la décentralisation des fonctions; e) les services informatiques et les informaticiens jouent le rôle de pôle d'excellence et de pôle novateur. Ces principes sont expliqués plus en détail dans un rapport du Secrétaire général (A/62/502, chap. III).

B. Principes sous-tendant le cadre de gestion

25. L'on a pris en considération plusieurs principes importants lors de l'élaboration d'un cadre de gestion efficace des TIC, notamment : a) la définition des TIC; b) la prise de décisions et les avis consultatifs; c) le juste milieu entre efficacité et efficience; d) le mode d'organisation centralisé et solide des TIC. Ces principes sont décrits ci-après :

a) *Définition des TIC.* Les activités liées aux TIC étant en constante évolution, il importe de définir clairement ce que l'on entend par « technologies de l'information et des communications » dans l'Organisation des Nations Unies. Dans le présent rapport, les activités liées aux TIC recouvrent celles qui sont associées à la mise au point, à l'application et à la gestion des tâches et des techniques permettant de gérer efficacement l'information électronique, notamment les données, les documents, les sites Web et les objets multimédia (c'est-à-dire des données audio, des données textuelles et des images);

b) *Prise de décision et avis consultatifs.* Deux types d'entités sont associées à la prise de décisions : les premières sont habilitées à prendre des décisions, et les secondes donnent des avis et apportent des contributions mais ne prennent pas à proprement parler de décisions. La répartition des rôles constitue le fondement d'un mécanisme de décision efficace au sein du cadre de gestion;

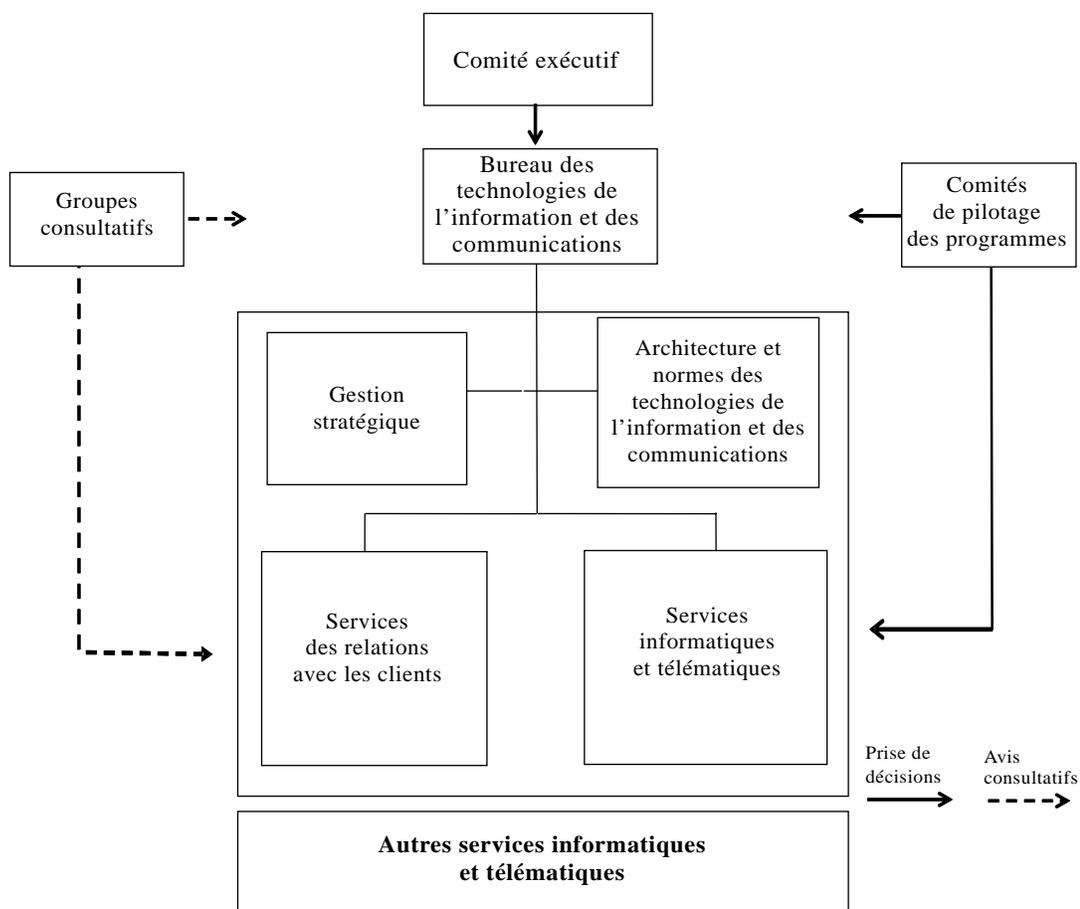
c) *Juste milieu entre efficacité et efficience.* L'efficacité est l'aptitude à atteindre les buts et objectifs établis et est évaluée selon les résultats et les effets obtenus. Par efficience, on entend la capacité de parvenir aux mêmes résultats avec des ressources en diminution ou d'obtenir des résultats supérieurs avec des ressources identiques. L'exécution des programmes de travail du Secrétariat doit être satisfaisante mais en même temps il faut que l'allocation et l'utilisation des ressources soit efficiente;

d) *Centralisation et renforcement des services informatiques et télématiques.* La centralisation des services permet de remédier à l'important cloisonnement qui existe actuellement dans le Secrétariat. Il faut mettre en place une structure solide et centralisée dotée de l'autorité, des responsabilités et des ressources voulues pour administrer efficacement les politiques, l'architecture et les normes et pour gérer les programmes stratégiques et les services partagés puisque ceux-ci ont des incidences sur l'Organisation dans son ensemble.

C. Mode d'organisation

26. Les éléments ci-après sont indispensables à une structure informatique et télématique intégrée : a) comités de surveillance de la gestion; b) organes consultatifs; c) Directeur général de l'informatique; d) Bureau des technologies de l'information et des communications; et e) autres services informatiques et télématiques. Ces éléments sont décrits ci-après (voir fig. 3).

Figure 3
Structure informatique et télématique intégrée



Comités de surveillance de la gestion

27. Un mécanisme de surveillance à deux niveaux sera créé afin d'orienter les programmes de travail et les services; il sera composé d'un comité exécutif et de trois comités de pilotage :

a) Le Comité exécutif des technologies de l'information et des communications sera le plus haut organe de décision traitant des questions relatives aux TIC et établira les grandes stratégies et priorités. Il sera présidé par la Vice-Secrétaire générale et sera composé d'un petit nombre de hauts responsables ayant rang de secrétaire général adjoint, qui représenteront des services organiques et des services d'appui, et du Directeur général de l'informatique, qui sera membre de droit. Il se réunira une fois par trimestre pour examiner la stratégie et l'exécution des programmes, déterminer les investissements et, selon les besoins, établir les priorités de gestion;

b) Trois comités de pilotage, un pour chacun des trois programmes stratégiques, décideront quels sont les investissements et les projets prioritaires ainsi

que les autres investissements concernant les programmes. Ils seront composés de cinq ou six hauts responsables ayant rang de secrétaire général adjoint ou de sous-secrétaire général et du Directeur général de l'informatique, qui en sera membre de droit. Les comités de pilotage seront présidés par un haut responsable ou par le Directeur général de l'informatique et se réuniront régulièrement ou selon que de besoin. Le groupe de la gestion stratégique du Bureau des technologies de l'information et des communications assurera le secrétariat des comités de pilotage et sera notamment doté d'un bureau de la gestion des projets (voir par. 38). Le bureau de la gestion des projets présentera des études de viabilité pour chaque grand projet, avec l'appui du Directeur général de l'informatique et du responsable opérationnel dudit projet. Les comités de pilotage concernés donneront ou non le feu vert et veilleront à ce que les projets cadrent avec la stratégie de programme et à ce que leur financement se fasse dans les limites des ressources allouées par le Comité exécutif des technologies de l'information et des communications.

Organes consultatifs

28. Plusieurs groupes consultatifs, qui existent déjà ou qui seront créés, seront chargés de formuler des avis et des conseils sur les investissements et les services informatiques et télématiques. Un Groupe consultatif sur les technologies de l'information et des communications sera créé pour l'ensemble du Secrétariat et comptera parmi ses membres des fonctionnaires de la classe D-1 ou D-2 qui représenteront les différents départements, bureaux et missions. Les membres du Groupe donneront leurs impressions sur les programmes et les services et recevront régulièrement des comptes rendus du Bureau des technologies de l'information et des communications sur les questions relatives aux TIC. Les États Membres et ceux appartenant au Groupe de travail spécial à composition non limitée sur l'informatique donneront également leurs impressions sur les services informatiques et télématiques fournis aux représentants. Enfin, selon que de besoin, le groupe des chefs des services administratifs conseillera également le Bureau des technologies de l'information et des communications.

Directeur général de l'informatique

29. Il assurera la supervision des activités informatiques et télématiques de l'Organisation et en dirigera l'exécution. Il sera doté d'un pouvoir central et de ressources suffisantes pour superviser les activités du Secrétariat dans le monde entier. Ses fonctions et responsabilités principales seront les suivantes :

- a) Fournir une orientation stratégique et assurer la direction de la gestion des activités informatiques et télématiques dans l'ensemble du Secrétariat;
- b) Agir en tant que représentant principal du Secrétaire général sur les questions techniques et les questions de gestion des connaissances;
- c) Conseiller le Comité exécutif sur les décisions et questions informatiques, en sa qualité de membre permanent de cet organe;
- d) Promulguer des directives et des normes;
- e) Participer aux comités de pilotage qui superviseront les grands projets informatiques;

f) Superviser la mise en œuvre des projets informatiques et des mécanismes de gestion du changement dans toute l'Organisation;

g) Diriger le Bureau des technologies de l'information et des communications, lequel est chargé des activités stratégiques et des services communs intéressant l'Organisation tout entière;

h) Superviser, dans le cadre d'une délégation de pouvoirs, les activités et les investissements informatiques dans tous les services du Secrétariat;

i) Suivre le fonctionnement du cadre de gestion et en améliorer l'efficacité;

j) En sa qualité de représentant principal du Secrétaire général, faire progresser la coordination et la coopération entre les organismes des Nations Unies dans le domaine des TIC.

30. Les fonctions du directeur général de l'informatique sont de vaste portée et comprennent l'élaboration d'une stratégie, dont il dirigera l'application, pour l'ensemble du Secrétariat. Afin de pouvoir s'acquitter efficacement de ses responsabilités, il a rang de sous-secrétaire général et rend compte à la Vice-Secrétaire générale. Cela lui permet d'établir des partenariats plus solides avec les hauts responsables des départements et bureaux et d'avoir un pouvoir stratégique et de transformation accru dans l'équipe de direction (par exemple, le Comité de gestion) dans l'intérêt de l'Organisation. Il a été décidé d'accorder un tel pouvoir de décision au Directeur général de l'informatique compte tenu des pratiques qui ont fait leurs preuves tant dans le secteur public que dans le secteur privé, dans lesquels il est courant que le Directeur de l'informatique fasse directement rapport à la direction.

31. Le Directeur général de l'informatique jouera un rôle de plus en plus crucial dans la réforme et la modernisation du Secrétariat. Pour mener à bien la transformation institutionnelle, il doit être doté de pouvoirs clairement définis et avoir l'appui direct du Secrétaire général. Dans la mesure où il rend directement compte au Cabinet du Secrétaire général et où il peut plus aisément consulter la direction, il est bien placé pour faciliter l'application des réformes structurelles et contribuer à atténuer et à surmonter les effets du fonctionnement en vase clos et de la résistance aux changements.

32. Les liens hiérarchiques permettent un meilleur alignement stratégique des TIC avec les activités de fond et une mise en œuvre plus efficace des changements touchant l'ensemble de l'Organisation. Plusieurs organisations internationales, dont la Banque mondiale, ont déjà adopté une démarche semblable. Le Secrétariat devrait donner l'exemple en adoptant une pratique qui a fait ses preuves dans le domaine de l'informatique et de la télématique. Les liens hiérarchiques sont également conformes aux intentions de l'Assemblée générale qui, dans sa résolution 60/283, a décidé de créer le poste de directeur général de l'informatique au rang de sous-secrétaire général au Cabinet du Secrétaire général. En réponse à la proposition faite par le Secrétaire général en 2007 de créer un bureau de l'informatique et des communications au Département de la gestion (voir A/61/765), le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a estimé que le Secrétaire général ne donnait pas suffisamment d'arguments pour justifier sa proposition de revenir sur la décision de l'Assemblée, ajoutant qu'il était important de donner au Directeur général de l'informatique la possibilité de participer à l'élaboration de l'organigramme du bureau dont il serait responsable (voir A/61/804, par. 4 et 5).

Bureau des technologies de l'information et des communications

33. Chapeauté par le Directeur général de l'informatique, le Bureau des technologies de l'information et des communications (voir fig. 4) devra disposer des ressources indispensables pour gérer les activités informatiques et télématiques ayant des incidences sur toute l'Organisation. S'il n'est pas doté directement de l'autorité et des ressources voulues, le Bureau sera contraint de négocier constamment pour obtenir la coopération et les moyens dont il a besoin afin de mener à bien ses activités stratégiques, ce qui aboutira à une exécution fragmentée et inefficace des programmes et de la stratégie informatique et télématique. Pour que le Bureau puisse s'acquitter efficacement de sa mission, il faudra en faire un service indépendant rendant compte directement au Cabinet du Secrétaire général.

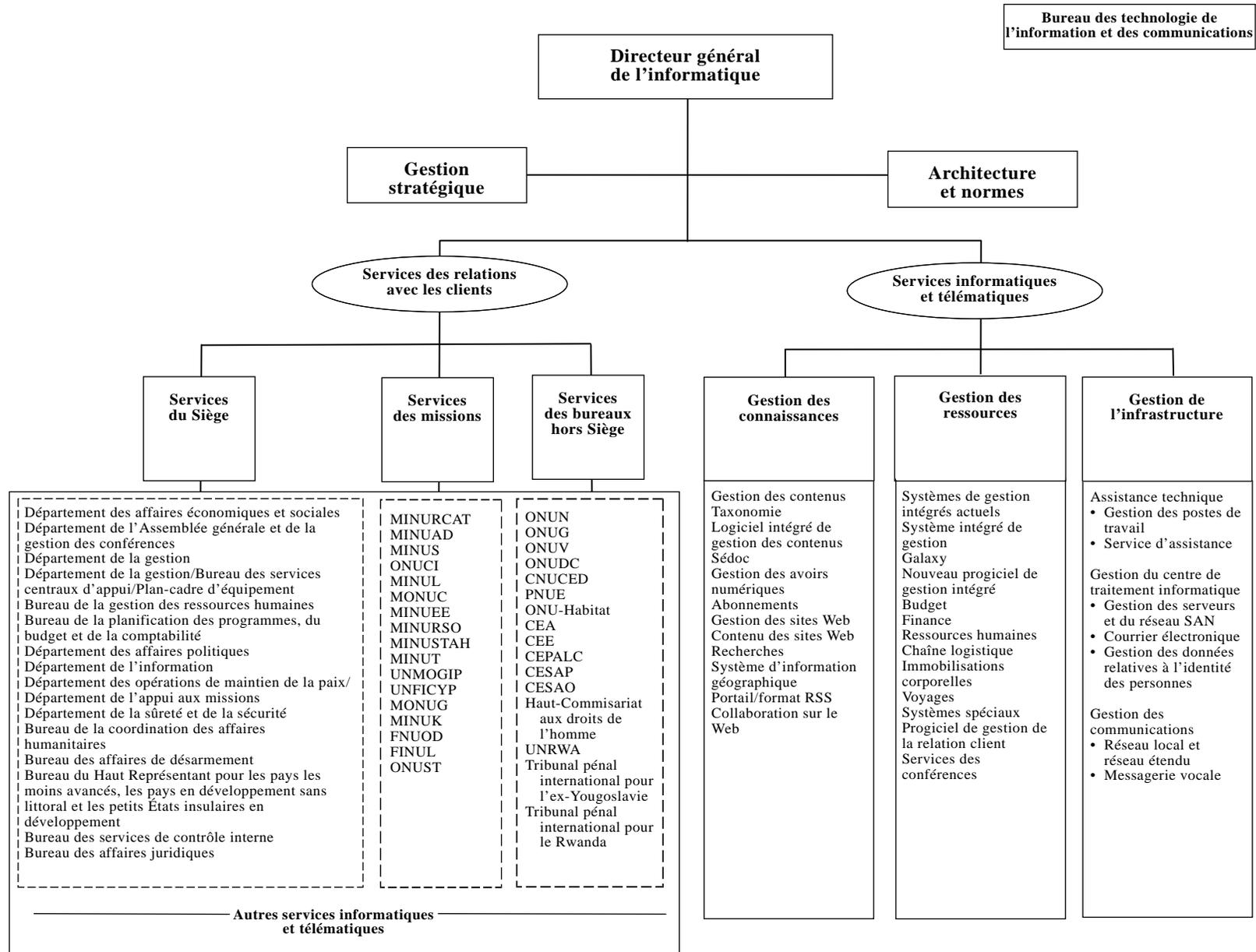
34. La nouvelle stratégie définit trois grands domaines – la gestion des connaissances, la gestion des ressources et la gestion de l'infrastructures – dans lesquels les besoins sont importants et exigent une action cohérente dans tout le Secrétariat. Le Bureau devra coopérer avec toutes les unités administratives du Secrétariat qui exercent des activités de fond et d'appui. Il devra également être indépendant afin de pouvoir rester objectif et neutre dans le cadre de l'appui qu'il donnera à l'administration des activités touchant les politiques, l'architecture et les normes, l'établissement des budgets et le suivi des résultats.

35. Les principales fonctions du Bureau sont de définir les grandes orientations stratégiques de l'Organisation dans le domaine des TIC, de planifier et de coordonner les activités informatiques et télématiques pour l'ensemble du Secrétariat et de fournir des progiciels intégrés et des infrastructures (voir fig. 4). Plus précisément, son rôle sera le suivant :

- a) Élaborer la stratégie informatique et télématique du Secrétariat et en coordonner l'application;
- b) Examiner les budgets de tous les projets et opérations informatiques, quel que soit le mode de financement;
- c) Suivre, mesurer et évaluer les résultats des services informatiques par rapport aux buts, aux objectifs et aux cibles budgétaires en utilisant, selon que de besoin, les dispositifs de responsabilisation (voir par. 46);
- d) Définir l'orientation et l'architecture technologiques de l'Organisation;
- e) Planifier et concevoir toutes les applications intégrées de l'Organisation, notamment le progiciel de gestion intégré et d'autres grands systèmes;
- f) Planifier et mettre au point l'architecture de l'infrastructure informatique, y compris les réseaux de communication et les centres de traitement informatique de l'Organisation;
- g) S'appuyer sur l'implantation et l'infrastructure informatique mondiale de l'Organisation pour mettre au point et exploiter des programmes et une infrastructure communs à l'ensemble du Secrétariat en vue de tirer le meilleur parti des bénéfices des nouvelles technologies et de parvenir au meilleur rapport coût-efficacité;
- h) Entreprendre des activités de recherche-développement, en collaboration avec les autres services informatiques et télématiques;

- i) Superviser l'évaluation et la gestion des risques informatiques de l'Organisation;
- j) Mettre au point et adapter la politique de sécurité informatique de l'Organisation et veiller à son application dans l'ensemble des unités administratives;
- k) Gérer l'application des plans de continuité des opérations et de reprise après sinistre de l'Organisation;
- l) Assurer la coordination des programmes et des activités de gestion du personnel spécialisé en informatique dans tous les lieux d'affectation;
- m) Fournir des conseils spécialisés et diffuser des méthodes et des services de gestion des projets à tous les services informatiques;
- n) Surveiller, mesurer et évaluer les résultats et l'alignement stratégique de tous les projets et investissements informatiques et télématiques dans l'ensemble du Secrétariat;
- o) Établir des politiques de gestion des fournisseurs; examiner et surveiller les achats et le renouvellement des contrats;
- p) Mettre en place des mécanismes d'assurance de qualité permettant de vérifier le respect de toutes les politiques, procédures et normes.

Figure 4
Services informatiques du Secrétariat



36. Dans ce modèle, le Bureau des technologies de l'information et des communications dirige l'exécution des programmes stratégiques et fournit des services partagés centralisés (applications fondamentales, infrastructure réseau, assistance technique, etc.) à toutes les unités administratives du Secrétariat et, éventuellement à d'autres organismes des Nations Unies. Un grand nombre d'organismes se sont déjà dotés d'un modèle de services partagés similaire et, selon une importante société de conseil informatique (Gartner Inc.), il y a une forte tendance à l'échelon mondial vers la recentralisation des opérations informatiques et télématiques. Gartner a indiqué que plus de 90 % des grandes organisations centralisaient leurs activités informatiques afin de profiter des gains d'efficacité obtenus grâce à l'intégration, la standardisation et la consolidation des systèmes et services.

Groupe de la gestion stratégique

37. Ce groupe prendra en charge les besoins fonctionnels du Bureau des technologies de l'information et des communications, notamment la gestion d'ensemble de la mise en œuvre de la stratégie et la planification des activités informatiques et télématiques dans tout le Secrétariat. Il s'occupera également de l'établissement du budget, du contrôle des dépenses et de l'organisation des carrières des spécialistes en informatique.

38. Dans le groupe de la gestion stratégique, le bureau de la gestion des projets formulera des conseils et offrira des services de gestion des projets, notamment la gestion des portefeuilles, la refonte des modes de fonctionnement, la réalisation d'études de viabilité et l'examen de projets. Il donnera son aval aux nouveaux projets, qu'il s'agisse de programmes sur mesure ou de projets reposant sur des logiciels achetés dans le commerce, quelle que soit la source de financement utilisée. L'objectif sera de maintenir l'orientation stratégique voulue et la cohérence nécessaire dans toute l'Organisation. L'évaluation des projets, notamment l'analyse coûts-avantages et le rendement des investissements seront également examinés. Toutefois, seuls le Comité exécutif des technologies de l'information et des communications, les comités de pilotage compétents et le Directeur général de l'informatique auront le pouvoir de hiérarchiser les priorités et d'approuver les grands projets. Pour faciliter l'examen des projets, le bureau de la gestion des projets établira, pour chaque projet, une étude de viabilité standardisée, veillera à ce que le responsable opérationnel du projet le soumette pour approbation au Directeur général de l'informatique puis, s'il obtient l'appui du Directeur général, au comité de pilotage compétent.

Groupe de l'architecture et des normes

39. Ce groupe coordonnera les activités de planification et d'évaluation des technologies à l'échelle du Secrétariat. Il mettra au point l'architecture, les objectifs, les principes et les normes informatiques et télématiques (aspects techniques et procédures) et s'attachera à les adapter. Il supervisera également l'élaboration de la politique de sécurité de l'Organisation, servira de pôle d'excellence pour la gestion du contrôle de la qualité, s'occupera de la planification, de la coordination et de l'application des mesures de continuité des opérations et de reprise après sinistre. Il entreprendra également des activités de recherche-développement, en collaboration avec les autres services informatiques et télématiques.

40. Afin d'atteindre l'objectif consistant à établir une correspondance étroite entre les besoins opérationnels et les services informatiques, deux structures seront créées, l'une s'occupant des relations avec les clients et l'autre des services informatiques et télématiques. Avec les autres composantes essentielles, ces deux structures compléteront l'organigramme du Bureau des technologies de l'information et des communications. Chacun de ces services fonctionnels répondra à un besoin essentiel fondamental en matière de gestion, d'exécution des programmes et de fourniture des services informatiques et télématiques au Secrétariat.

Groupes chargés des services informatiques et télématiques

41. Trois unités administratives s'occuperont, ensemble, d'un grand nombre des principales activités informatiques et télématiques qui sont considérées comme indispensables au fonctionnement de l'Organisation et à la gestion de l'infrastructure, des ressources et des connaissances. Les responsabilités de ces groupes seront les suivantes :

a) *Services de gestion des connaissances.* Un groupe sera chargé de superviser les mesures prises pour tirer parti de la plus importante richesse du Secrétariat et la partager, à savoir sa base de connaissances. Il supervisera les travaux portant sur la gestion des contenus et des sites Web. En mettant au point et en tenant à jour des outils tels que des services disponibles sur le Web, des environnements propices à la collaboration et des banques documentaires, le groupe renforcera la capacité de l'Organisation de collecter et diffuser des ressources précieuses. Il aura également pour mission d'améliorer les directives relatives à la gestion de l'information, l'architecture et les normes applicables à toute l'information, notamment en exerçant un contrôle sur les systèmes de recherche, les archives et les banques documentaires;

b) *Services de la gestion des ressources.* Un groupe travaillera, en étroite coordination avec les départements de l'Organisation tout entière, à la mise au point d'outils et de techniques permettant d'améliorer les politiques et les méthodes de travail en vue d'une gestion efficace des ressources financières, humaines et autres. Il comportera une équipe qui s'occupera de la mise au point d'un nouveau progiciel de gestion intégré, un service d'appui qui assurera la maintenance du Système intégré de gestion et des autres systèmes existants. Il comprendra également une équipe chargée de faire de la mise au point de programmes de prestation de services et de gestion de flux de travail. Toutes les activités de mise au point de systèmes, qu'il s'agisse de la gestion financière ou des services de conférence, seront menées par une équipe spécialisée composée d'informaticiens et de spécialistes des différents domaines fonctionnels. Le groupe de la gestion des ressources réunira différents intervenants pour élaborer et gérer des programmes indispensables au fonctionnement du Secrétariat;

c) *Services de gestion de l'infrastructure.* C'est sur le groupe chargé des services de gestion de l'infrastructure que s'appuieront tous les autres services informatiques et télématiques. Il s'occupera des outils et des techniques nécessaires pour planifier, construire et gérer l'environnement informatique et télématique de l'Organisation. Le groupe chargé des services de gestion de l'infrastructure, rendra compte au Directeur général de l'informatique. Il mettra en place l'architecture informatique et télématique du Secrétariat, s'occupera du service d'assistance

mondial et supervisera les centres de traitement informatiques qui hébergent et préservent les données du Secrétariat dans son ensemble. Il assurera également de nombreux services liés au matériel et aux logiciels, notamment l'assistance technique, et fournira des services internationaux de transmissions de données et de communications téléphoniques. Étant donné que les services de gestion de l'infrastructure constituent l'épine dorsale dont dépend le fonctionnement de l'Organisation, le groupe aura pour mission de fournir des services cruciaux au personnel de l'ONU, où qu'il se trouve.

Services des relations avec les clients

42. Si fournir des moyens techniques indispensables à l'Organisation reste la base de toutes les activités informatiques et télématiques, une étroite correspondance entre les besoins de tous les départements, bureaux et missions est nécessaire à une prestation efficace des services. À cette fin, le Bureau des technologies de l'information et des communications sera doté de trois structures dont la mission sera de veiller au maintien de la correspondance entre les services. Chacune des structures sera constituée des différents groupes de services informatiques locaux : a) les services situés à New York, b) les services situés dans les bureaux hors Siège; c) les services situés dans les missions. Chaque groupe sera dirigé par un spécialiste de la relation client qui rendra directement compte au Bureau des technologies de l'information et des communications. Les groupes seront responsables de toute la gamme des programmes et services informatiques et télématiques proposés au personnel et rendront des comptes à leurs unités administratives respectives. Le personnel de ces groupes devra établir de solides relations de travail avec les clients afin de maintenir l'alignement stratégique des TIC avec les programmes de travail de fond et veiller en toutes circonstances à ce que les clients des différents départements dont il a la charge soient satisfaits.

Autres services informatiques et télématiques

43. La stratégie informatique et télématique tient compte du fait que tous les programmes et services ne gagnent pas à être fournis de façon centralisée et que certains groupes d'appui informatique offrent des services à d'autres organismes. Un mécanisme de gouvernance complémentaire sera donc mis en place au cas par cas. Trouver un juste milieu entre les activités menées dans tout le Secrétariat et celles qui ont lieu dans et entre les départements permettra de fournir les services informatiques et télématiques de façon efficace et rationnelle. Les services informatiques locaux conserveront un pouvoir de décision important. L'objectif est de centraliser au Bureau des technologies de l'information et des communications les ressources destinées aux initiatives concernant l'ensemble du Secrétariat tout en donnant aux services informatiques des départements et bureaux les moyens de se concentrer sur leurs besoins particuliers. L'objectif est de remédier à la fragmentation que l'on observe actuellement tout en évitant une multiplication excessive des structures hiérarchiques. Pour atteindre ce juste milieu, le Bureau des technologies de l'information et des communications et les chefs des différents services informatiques et télématiques devront collaborer étroitement et instaurer un contrôle de gestion et des structures consultatives.

44. Les responsables de la relation client coopéreront avec les chefs des services informatiques locaux afin de définir les besoins, de déterminer le degré de participation locale et de veiller à ce que les initiatives intégrées soient dotées des

ressources voulues. Avec le Bureau des technologies de l'information et des communications, ils aideront avec les chefs des services informatiques locaux à planifier, à établir et à examiner les budgets locaux, à coordonner les activités relatives aux ressources humaines, à synchroniser les projets locaux et les projets intégrés, à coordonner les questions liées aux politiques, aux normes et à l'architecture, à parvenir à un équilibre entre les ressources et la demande et à adopter une démarche intégrée fondée sur les besoins des clients dans le cadre de l'exécution de projets recoupant plusieurs programmes stratégiques. En février 2008, lors du séminaire de planification stratégique, des consultations approfondies ont été menées sur la répartition des rôles et des responsabilités entre le Bureau des technologies de l'information et des communications et les autres services informatiques et télématiques (un document présentant les rôles et responsabilités proposés sera publié séparément).

45. Les chefs des services informatiques locaux continueront de faire directement rapport à leur supérieur hiérarchique dans leurs unités administratives respectives. Toutefois, ils devront également rendre compte de l'application des stratégies, politiques et normes établies à l'échelle de l'Organisation par le Bureau des technologies de l'information et des communications. Ils entretiendront des relations avec l'un des trois services du Bureau qui seront chargés des relations avec les clients mais pourront communiquer directement avec le Directeur général de l'informatique pour toutes les questions urgentes et importantes. Ces chefs seront membres du conseil de direction, que chapeautera le Directeur général de l'informatique, et qui se réunira plusieurs fois par an pour examiner la stratégie, les résultats et les problèmes de gestion. Ils organiseront également des vidéoconférences afin de coordonner les activités informatiques et télématiques dans tous les domaines.

46. Enfin, afin de veiller à ce que les chefs des services informatiques locaux obtiennent les résultats désirés, l'on créera un mécanisme qui permettra au Bureau des technologies de l'information et des communications de suivre la qualité des services et l'alignement stratégique ainsi que le respect des politiques et des procédures du Secrétariat.

IV. Plan de mise en œuvre

A. Stratégie

47. La stratégie informatique et télématique permettra au Secrétariat de décloisonner les activités informatiques et télématiques et de proposer des programmes de travail et des services plus efficaces et plus rationnels. Elle lui permettra aussi de profiter des effets de synergie entre diverses initiatives en la matière, de faire des économies d'échelle, et de se doter d'une structure informatique et télématique intégrée qui appuiera efficacement ses travaux. On trouvera à la section B ci-dessous une présentation de chaque programme stratégique, de son calendrier de mise en œuvre et des avantages qu'il présente pour l'Organisation.

48. La stratégie informatique et télématique sera mise en œuvre sur une période de trois à cinq ans, en fonction des priorités de gestion, des ressources disponibles et des moyens d'appui. La mise en œuvre se fera en coordination étroite avec toutes

les parties intéressées, notamment les comités de surveillance de la gestion, les organes consultatifs, les entités utilisatrices et la structure informatique et télématique intégrée. Il faudra essentiellement créer des mécanismes de gestion et procéder à des analyses exhaustives pour définir les objectifs et la portée des programmes ainsi que les priorités des programmes et des projets.

49. Pour mener la stratégie à bien et atteindre les objectifs des programmes, on entreprendra les activités suivantes lors de la phase de mise en œuvre :

- a) Création d'un comité exécutif des technologies de l'information et des communications;
- b) Création de comités de pilotage chargés des programmes de gestion des connaissances, de gestion des ressources et de gestion de l'infrastructure;
- c) Création d'un bureau de la gestion des projets et d'un mécanisme chargé de la gestion des investissements et des études de viabilité des projets;
- d) Inventaire et évaluation de l'ensemble des moyens informatiques et télématiques;
- e) Création d'un modèle provisoire de gestion financière;
- f) Élaboration de nouvelles études de viabilité et de nouveaux projets d'investissement;
- g) Achèvement de l'inventaire et de l'évaluation du portefeuille de projets;
- h) Examen et hiérarchisation des projets en cours et des projets proposés par chaque comité directeur;
- i) Examen, hiérarchisation et approbation des initiatives et des projets par le comité exécutif;
- j) Rééquilibrage des ressources au profit des projets et des initiatives prioritaires;
- k) Mise au point d'un plan de gestion des effectifs et élaboration de prévisions en vue d'aller au-delà de la simple réaffectation des fonctionnaires et des vacataires existants.

50. Les principes suivants seront appliqués durant la mise en œuvre de la stratégie :

- a) *Investissements centrés sur l'Organisation.* Toutes les initiatives menées dans le domaine des TIC (à part les projets d'infrastructure) seront considérées comme des « projets intégrés » et non des « projets technologiques ». La justification et la hiérarchisation des programmes et des projets se fonderont donc sur l'avis des services utilisateurs et des services informatiques. Les comités de pilotage des programmes de gestion des connaissances et de gestion des ressources joueront un rôle particulièrement important dans la planification, l'élaboration et la mise en œuvre des projets qui relèvent de leur mandat;
- b) *Mise en œuvre par modules et par phases.* De gros efforts seront faits pour diviser les programmes stratégiques en projets ou en initiatives de plus petite taille, de manière à déployer un ensemble donné de moyens et à recueillir des avantages plus immédiats. Cela permettra au Secrétariat de mieux gérer les risques de mise en œuvre et le coût des projets;

c) *Gestion par créneaux.* Il s'agit d'une solution itérative permettant une livraison modulaire. L'exécution de chaque opération se fera dans un certain créneau d'une durée déterminée et le module à mettre en œuvre sera adapté au créneau. Cela facilitera la gestion des risques et réduira les délais de livraison des produits. Le Secrétariat y recourra, lorsque la situation s'y prêtera, pour l'exécution des projets de développement;

d) *Initiatives accélérées.* Tout en veillant à la bonne exécution des programmes et des projets stratégiques à long terme, on s'efforcera de mettre les solutions techniques en œuvre dans les meilleurs délais. Il faudra donc contrôler fréquemment les prestations pour maintenir un degré élevé de satisfaction parmi les utilisateurs pendant toute la durée du développement;

e) *Fiabilité des services TIC pendant les changements stratégiques.* Il importe que tous les services et projets TIC continuent d'être assurés de manière efficace et fiable pendant la période de transition et de perturber le moins possible les projets et services existants.

B. Mise en œuvre de la stratégie

51. Les services du Bureau des technologies de l'information et des communications mettront en œuvre trois programmes qui seront fermement axés sur les facteurs institutionnels évoqués précédemment et décrits plus en détail à l'annexe II. Chaque programme regroupe un ensemble d'initiatives conformes à la stratégie qui s'appuieront sur le cadre de gestion pour concrétiser les grandes orientations découlant de l'examen des facteurs. On trouvera aux tableaux 1 à 3 les objectifs, la justification et le calendrier de chacun des programmes.

52. Une fois établis la stratégie et le cadre de gestion, les initiatives de chaque programme seront définies, rationalisées, précisées (sur le plan des coûts et des échéances), justifiées et hiérarchisées. Pour chacune d'elles, une étude de viabilité, effectuée sous la direction du bureau de la gestion des projets, qui relèvera du groupe de la gestion stratégique du Bureau des technologies de l'information et des communications, présentera de manière concise le coût, les avantages et le rendement de l'investissement. Le bureau de la gestion des projets rationalisera les initiatives afin d'éviter tout double emploi, d'assurer le respect des normes et d'instaurer l'utilisation de mesures comparables pour les ressources nécessaires et les résultats. Les comités de pilotage des programmes pourront alors examiner les études de viabilité en toute transparence, hiérarchiser les initiatives que les services informatiques mettront en œuvre et décider s'il y a lieu de prévoir de nouveaux investissements ou une réaffectation des ressources existantes.

53. Un calendrier prévisionnel accompagne chacun des programmes stratégiques. Il se fonde sur les avis exprimés et les priorités définies lors des consultations menées à l'échelle de l'Organisation et sur les échanges de vues avec les autres parties prenantes et les prestataires de services informatiques et télématiques. Le comité exécutif des services des technologies de l'information et de la communication et les comités de pilotage des programmes sélectionneront les initiatives et fixeront le calendrier de mise en œuvre compte tenu des priorités de l'Organisation et des ressources disponibles.

Programme de gestion des connaissances

54. Le programme de gestion des connaissances vise à créer un environnement propice à une collaboration efficace, dans lequel le personnel de l'ONU et toutes les parties prenantes pourront acquérir, partager et conserver des connaissances spécialisées présentant un intérêt dans leur domaine d'activité. Par exemple, le programme mettra à la disposition des nombreux experts employés par le Secrétariat les outils nécessaires pour qu'ils tirent le meilleur parti de leur expérience ainsi que de celle de toutes les parties prenantes. En outre, tous les fonctionnaires contribuent à la création de connaissances tant techniques qu'administratives et il convient de conserver les apports des uns et des autres après leur départ. De même, les opérations du Secrétariat génèrent souvent des connaissances concernant, par exemple, le déploiement d'une mission ou l'action humanitaire. Enfin, certaines activités de l'Organisation, telles que les travaux des tribunaux internationaux, créent un ensemble de connaissances fondé sur le précédent juridique, qui peut et doit être rendu plus accessible aux praticiens et aux chercheurs du monde entier. Grâce aux outils et aux politiques de gestion des connaissances, on peut plus systématiquement conserver et rendre accessibles les procédures, les pratiques optimales et les enseignements tirés des différentes activités.

55. Profitant de techniques de gestion des connaissances éprouvées ou novatrices telles que les synergiciels (wikis, carnets Web et autres outils du Web 2.0) et les applications de visualisation telles que les systèmes d'information géographique, le programme de gestion des connaissances facilitera l'innovation dans l'Organisation et aidera son personnel et les parties prenantes à exploiter au mieux les connaissances qu'ils produisent. Il soutiendra aussi l'élaboration d'outils de recherche qui permettront de trouver rapidement et aisément des informations utiles et la mise au point d'outils d'analyse qui amélioreront la prise des décisions.

56. On trouvera dans le programme de gestion des connaissances les politiques, les mécanismes, les normes et les outils technologiques nécessaires aux activités menées dans ce domaine, les départements et bureaux de l'Organisation étant responsables et propriétaires du contenu. Ainsi, l'une des principales initiatives engagées dans le cadre du programme consistera à réorganiser le site Web public de l'ONU et à en faire un lieu d'échange des connaissances pour toutes les parties prenantes du monde entier. Une action coordonnée visant à faire du site <http://www.un.org>, le point d'accès aux informations sur les activités de fond et d'appui de l'Organisation est actuellement en cours; dans ce cadre, le Directeur général de l'informatique fait partie d'un comité de gouvernance du Web sous la présidence du Département de l'information. D'autres projets sont envisagés, en particulier la formulation de normes et de politiques de gestion des informations communes à l'ensemble du Secrétariat, la mise en œuvre de systèmes de gestion des contenus des sites Web et des documents, la création de réseaux de mise en commun des connaissances et de collaboration, et la mise au point d'outils en ligne à l'intention des missions permanentes.

57. Les programmes de fond de l'Organisation des Nations Unies, les États Membres et le grand public auront ainsi aisément accès à des informations utiles sur des questions précises. De façon générale, l'amélioration des politiques, des normes, des mécanismes et de l'infrastructure de gestion des informations permettra à l'ONU de devenir un centre de connaissances qui fait autorité, en particulier pour ce

qui est de ses trois principaux axes d'intervention : la paix et la sécurité, le développement et les droits de l'homme.

58. Le tableau 1 ci-après résume les buts, les objectifs, les initiatives stratégiques potentielles et le calendrier du programme de gestion des connaissances ainsi que les avantages qu'il apportera à l'Organisation.

Tableau 1

Programme de gestion des connaissances

Objectifs, justification et calendrier du programme de gestion des connaissances

But

Créer un environnement propice à une collaboration efficace, dans lequel le personnel de l'ONU et ses interlocuteurs pourront acquérir, partager et conserver des connaissances spécialisées présentant un intérêt dans leur domaine d'activité

Objectifs

- Conserver le savoir institutionnel
- Faciliter et renforcer la mise en commun des connaissances et la collaboration
- Améliorer l'organisation, l'accessibilité et l'exploitabilité des informations
- Utiliser des logiciels libres lorsque la situation s'y prête
- Améliorer les sites Web et la gestion de leur contenu
- Améliorer et renforcer les capacités d'analyse et d'aide à la décision
- Améliorer les politiques et les mécanismes de gestion de l'information

Initiatives stratégiques

Calendrier^a Avantages pour l'Organisation

Numérisation

Numérisation des documents papier dans le contexte du plan-cadre d'équipement

Court terme

Préservation de la mémoire institutionnelle pendant les travaux engagés au titre du plan-cadre d'équipement. Réduction du coût et des risques de l'archivage des documents sur papier

Portail des États Membres

Création pour les États Membres d'un portail doté d'outils de recherche, d'exploitation et de mise en commun des informations et des données

Court terme

Fourniture d'informations et de données actualisées et adaptées aux besoins des délégations par l'intermédiaire d'un portail réservé aux États Membres

Politique de gestion de l'information

Mise en œuvre de politiques, de mécanismes et de normes de gestion de l'information communes à l'ensemble du Secrétariat, notamment en ce qui concerne la sécurité, la taxonomie et la conservation des données

Court terme

Contenus et données cohérents et à jour et maintien de la sécurité. Formats permettant à tous d'accéder aux données et de les échanger

Gestion du contenu du site Web de l'ONU

Transformation du site http://www.un.org en un centre multimédia fécond de mise en commun des connaissances, doté d'une interface logique, de fonctions de recherche solides et de contenus mieux gérés	Court terme	Utilisation du site http://www.un.org comme référence en matière de recherche d'informations sur les activités de fond, administratives et opérationnelles de l'ONU
---	-------------	---

Environnement propice à la collaboration et à la mise en commun

Amélioration des outils de collaboration et de mise en commun des informations	Court terme	Mise en place des conditions techniques et politiques nécessaires à la mise en commun des connaissances et création d'environnements propices à la collaboration
--	-------------	--

Système d'accès aux données UNData

Promotion d'un système de mise en commun des données statistiques à l'échelle de l'Organisation	Court terme	Cohérence, accessibilité et facilité de mise en commun des données statistiques de l'ONU. Environnement permettant aux organismes extérieurs d'échanger plus facilement des données statistiques avec l'Organisation
---	-------------	--

Gestion des contenus des sites Web à l'échelle du Secrétariat

Migration de sites Web du Secrétariat, tels que iSeek, MyUN et le Réseau d'information en ligne de l'ONU sur l'administration et les finances publiques, vers un nouvel environnement de gestion des contenus	Court à moyen terme	Facilitation de l'actualisation des sites Web de l'ensemble du Secrétariat, uniformisation de la conception et de la présentation, et consultation par les fonctionnaires et le grand public d'informations à jour facilement accessibles portant sur les programmes de fond
---	---------------------	--

Gestion du patrimoine numérique

Mise en œuvre de capacités avancées de gestion du patrimoine numérique	Court à moyen terme	Ressources numériques aisément accessibles et exploitables à d'autres fins. Amélioration de la publication sur le Web. Diffusion auprès d'un public élargi
--	---------------------	--

Gestion des documents

Mise en place d'un mécanisme de gestion des documents officiels, des archives et de la correspondance officielle de l'ensemble du Secrétariat. Conception et mise en œuvre de processus d'exécution des tâches. Migration du contenu du Système de diffusion électronique des documents (Sédoc) et d'autres systèmes d'archivage vers le nouveau système	Court à moyen terme	Amélioration de la recherche (fonctions et rapidité) de documents hétéroclites figurant dans les archives. Renforcement de la sécurité des documents, de leur intégrité et du contrôle des versions. Diminution des coûts de l'archivage et de l'espace de stockage nécessaire
--	---------------------	--

Portail intégré

Mise en service d'un portail intégré permettant l'adaptation de l'interface à l'utilisateur et offrant un accès simplifié à l'identification unique	Court à moyen terme	Portail intégré et exhaustif permettant d'accéder plus rapidement aux informations les plus utiles
---	---------------------	--

Recherche intégrée

Mise en service d'un moteur de recherche intégré améliorant l'accès aux informations quel qu'en soit le format	Court à moyen terme	Recherche rapide des informations contenues dans les bases de données, les sites Web et les systèmes d'archivage internes et externes
--	---------------------	---

Gestion des dossiers et des archives

Renforcement des capacités institutionnelles de gestion des dossiers et des archives	Court à moyen terme	Conservation du savoir institutionnel. Amélioration des procédures d'archivage à l'occasion de la mise en œuvre du plan-cadre d'équipement
--	---------------------	--

Pôles de connaissances

Création de pôles de connaissances rassemblant des praticiens, des groupes régionaux et des spécialistes de certains domaines, etc.	Court à moyen terme	Facilitation de l'accès des entités chargées des programmes de fond de l'Organisation, des États Membres et du grand public à des informations utiles sur des questions précises, l'ONU devenant un centre de connaissances qui fait autorité
---	---------------------	---

^a L'expression « court terme » désigne une échéance d'un à deux ans et l'expression « moyen terme » une échéance de trois à cinq ans. Les échéances précises de l'exécution du programme seront fixées par le comité directeur, compte tenu des priorités de l'Organisation et des ressources disponibles.

Programme de gestion des ressources

59. Le programme de gestion des ressources mobilisera les ressources de l'ensemble du Secrétariat pour mener une série d'initiatives intersectorielles indispensables. Il vise à soutenir la réforme de la gestion en améliorant les résultats, la responsabilité et la transparence, et à permettre une mobilisation rapide des ressources. Plus précisément, il renforcera la capacité de l'Organisation de gérer efficacement et économiquement ses ressources humaines, financières et matérielles. À ces fins, l'on rationalisera l'organisation des tâches afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle de l'Organisation.

60. Le programme fournira les ressources nécessaires aux opérations, notamment les capacités de soutien logistique, et répondra aux autres besoins essentiels et urgents qui les caractérisent. Un autre objectif important du programme est d'améliorer l'appui à la prise de décisions concernant les programmes et les opérations en facilitant l'accès aux données touchant les ressources. Un accès transparent à des données actualisées peut améliorer la gestion des programmes. Parmi les projets envisagés, on compte un système de gestion des aptitudes, un système de gestion des achats, un portail libre-service réservé aux fonctionnaires, un système de gestion intégrée des identités et un système d'appui à la prise de décisions stratégiques.

61. Le programme améliorera l'efficacité opérationnelle et la responsabilisation, notamment celle de la haute direction, le respect des meilleures pratiques et des normes telles que les Normes comptables internationales du secteur public (IPSAS), et la transparence de l'utilisation des ressources financières, humaines et autres. Le Secrétariat obtiendra d'importants gains d'efficacité de la part du personnel d'appui administratif et des gains de productivité de la part de l'ensemble du personnel grâce à l'automatisation des tâches administratives. En outre, les nouveaux systèmes de gestion des ressources permettront de réaliser des économies notables puisque les systèmes informatiques et télématiques redondants seront éliminés et les activités d'achat centralisées.

62. Le tableau 2 ci-après résume les buts, les objectifs, les initiatives stratégiques potentielles et les échéances du programme de gestion des ressources ainsi que les avantages qu'il peut apporter à l'Organisation.

Tableau 2

Programme de gestion des ressources

Objectifs, justification et calendrier du programme de gestion des ressources

But

Appuyer la réforme de la gestion en créant des capacités institutionnelles qui permettent de gérer efficacement les ressources humaines, financières et matérielles

Objectifs :

- Améliorer la transparence, la responsabilisation et les résultats
- Améliorer les politiques, le déroulement des tâches et la coordination de l'administration
- Gérer plus efficacement les ressources
- Faciliter la prise de décisions en toute connaissance de cause sur la base de données fiables et à jour
- Utiliser des logiciels libres lorsque la situation s'y prête
- Augmenter les activités de formation du personnel et de renforcement des capacités
- Améliorer la qualité des services, y compris celle des services de conférence
- Renforcer la sécurité du personnel
- Renforcer les capacités de déploiement et de l'efficacité de l'appui aux opérations sur le terrain

Initiatives stratégiques

Calendrier^a

Avantages pour l'Organisation

Gestion des ressources

Mise en service du progiciel de gestion intégré qui offrira des fonctions de gestion des ressources humaines, de gestion des aptitudes, de gestion financière et de gestion de la chaîne logistique

Court terme

Amélioration de la gestion des ressources financières, humaines et autres

Système de gestion intégré du portefeuille

Mise en service d'applications permettant de définir, de gérer et d'adapter à la stratégie opérationnelle de l'Organisation les projets informatiques et télématiques et leur portefeuille d'investissement

Court terme

Conformité des projets et des investissements dans le domaine des TIC avec les buts et objectifs des départements et bureaux. Amélioration des procédures régissant les études de viabilité effectuées avant l'approbation et la hiérarchisation des projets

Gestion des conférences et réunions

Mise en service d'un système intégré de production des documents d'appui à la traduction et d'appui logistique aux réunions et conférences de l'ONU

Court terme

Amélioration de la gestion des réunions, de la production, de la traduction et de la diffusion des documents et de l'organisation des tâches liées aux réunions et conférences

Gestion de la relation client

Mise en œuvre d'une procédure de gestion des prestations en vue d'améliorer la qualité des services et d'assurer le respect de la norme ITIL (Information Technology Infrastructure Library) et des normes de gestion des services informatiques. Mise en service d'un système intégré de gestion des demandes en vue d'améliorer la qualité des installations et des services. Instauration du libre-service dans les cas où la situation s'y prête. Mise en service d'un système de gestion et de planification intégrées des contacts, des réunions et des déplacements pour le Cabinet du Secrétaire général

Court terme

Amélioration de la capacité d'ajustement, de la ponctualité, de l'efficacité et de la qualité des services TIC et des moyens informatiques et télématiques. Amélioration du degré général de la satisfaction des utilisateurs, quels que soient les prestataires de services et les filières suivies. Accès transparent aux données de gestion des performances, permettant de contrôler et d'améliorer les prestations. Gains de productivité obtenus par la refonte des mécanismes et l'adoption de pratiques optimales

Système de sécurité

Mise en service de systèmes intégrés en vue d'assurer la sécurité du personnel et des installations, ou amélioration des systèmes existants. Mise en œuvre d'un système intégré de délivrance et de suivi des laissez-passer de l'ONU. Création d'un système intégré de gestion des documents de voyage

Court à moyen terme

Amélioration de la sécurité du personnel dans les lieux d'affectation et lors des déplacements. Renforcement des moyens permettant de localiser le personnel et d'avertir les proches en cas d'urgence. Application des recommandations du Bureau des services de contrôle interne

Système informatisé d'aide à la décision

Mise en œuvre d'outils d'aide informatique, d'analyse avancée, de modélisation prédictive et d'établissement de rapports ponctuels. Facilitation de l'accès des dirigeants et du personnel aux données concernant les opérations de tel ou tel département et de l'Organisation

Court à moyen terme

Prise de décisions plus rapide et fondée sur des faits. Renforcement de la transparence et de la responsabilisation des cadres

Gestion de l'espace

Mise en service d'un logiciel de gestion des installations afin de faciliter la gestion du patrimoine immobilier et de l'espace	Moyen terme	Diminution du temps de planification et renforcement de l'appui aux activités d'analyse des données. Réduction des coûts de déménagement et de fonctionnement. Utilisation optimale de l'espace.
---	-------------	--

^a L'expression « court terme » désigne une échéance d'un à deux ans et l'expression « moyen terme » une échéance de trois à cinq ans. Les échéances précises de l'exécution du programme seront fixées par le comité directeur, compte tenu des priorités de l'Organisation et des ressources disponibles.

Programme de gestion de l'infrastructure

63. Le programme de gestion de l'infrastructure a pour but de renforcer l'infrastructure informatique et télématique afin d'appuyer efficacement les programmes et les opérations du Secrétariat dans le monde entier. Il faut pour cela consolider et normaliser les différents éléments afin de les gérer de manière intégrée, plus prévisible et plus efficace. Si l'on veut que le personnel de tous les lieux d'affectation soit efficace, il faut mettre très rapidement à sa disposition une infrastructure informatique et télématique très performante qui fournit les services de base aux deux autres programmes stratégiques (gestion des ressources et gestion des connaissances). Fort d'une infrastructure cohérente, gérable et intégrée, le Secrétariat pourra mieux coordonner ses activités avec celles des autres organismes des Nations Unies et des partenaires extérieurs. Cela suppose un renforcement du réseau du Secrétariat et une amélioration des fonctions d'accès à distance. Pour assurer la poursuite des activités de l'ensemble du Secrétariat en cas de catastrophe ou de tout autre incident, et pour l'aider à protéger ses ressources, y compris les informations et le personnel, un ensemble de plans sera formulé pour chaque lieu d'affectation et pour l'ensemble de l'Organisation, en tenant compte en particulier des conditions techniques du maintien de l'activité et de la reprise de celle-ci après un sinistre.

64. Les services liés à l'infrastructure seront rationalisés et élargis à l'ensemble de l'Organisation et comprendront un centre d'assistance fonctionnant 24 heures sur 24. La gestion intégrée de l'infrastructure permettra l'adoption généralisée de normes internationales de gestion des services, notamment la norme de gestion des services informatiques ISO 20000 de l'Organisation internationale de normalisation, qui définit une procédure intégrée de prestation de services adaptée aux exigences des entreprises et organismes. D'autres pratiques de référence et normes internationales seront mises en œuvre à l'échelle de l'Organisation, par exemple la série de normes ISO 27000 portant sur la gestion de la sécurité de l'information, qui comporte des objectifs de contrôle de sécurité et recommande un ensemble de contrôles spécifiques.

65. Grâce aux améliorations de l'infrastructure, le personnel de l'ONU pourra communiquer à toute heure et en tout lieu, un centre d'assistance mondial fonctionnera en permanence et les services de vidéoconférence seront améliorés. Tout cela sera rendu possible par un réseau de communication intégré, robuste et fiable, qui fournira des services communs au Secrétariat et, ultérieurement, aux autres organismes des Nations Unies. Les nouveaux investissements dans l'infrastructure informatique et télématique, qui seront énoncés dans les normes et

politiques en la matière, favoriseront les « technologies vertes », conformément aux initiatives du Secrétaire général.

66. Le tableau 3 ci-après résume les buts, les objectifs, les initiatives stratégiques potentielles et le calendrier du programme de gestion de l'infrastructure ainsi que les avantages qu'il peut apporter à l'Organisation.

Tableau 3

Programme de gestion de l'infrastructure

Objectifs, justification et calendrier du programme de gestion des ressources

But

Renforcer l'infrastructure informatique et télématique de l'ensemble de l'Organisation afin d'appuyer efficacement les programmes et les opérations du Secrétariat dans le monde entier

Objectifs

- Améliorer la desserte et les performances des réseaux
- Améliorer l'assistance informatique
- Améliorer les fonctions d'accès en déplacement et à distance
- Gérer efficacement les situations de crise et la poursuite des activités
- Améliorer les installations de vidéoconférence
- Améliorer la sécurité et la confidentialité des informations
- Améliorer les services informatiques
- Utiliser des logiciels libres lorsque la situation s'y prête

Initiatives stratégiques

Calendrier^a Avantages pour l'Organisation

Gestion des identités

Création d'un répertoire certifié du personnel de l'ONU

Court terme

Accès accéléré aux informations, aux applications, aux services, etc.

Accès à distance et mobilité

Accès aux systèmes de l'ONU pour les fonctionnaires se trouvant à domicile ou en déplacement

Court terme

Amélioration de l'accès aux informations et aux services en tout lieu. Augmentation de la productivité du personnel. Promotion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

Continuité des opérations et reprise après sinistre

Capacité de reprise après sinistre et plan de continuité des opérations

Court terme

Amélioration de la préparation en prévision des catastrophes naturelles ou causées par l'homme. Perturbation minimale des opérations et services essentiels de l'Organisation

Téléphonie par Internet au Siège et dans les bureaux hors Siège

Remplacement de l'infrastructure de téléphonie classique par un système de téléphonie par Internet	Court terme	Système téléphonique plus économique et offrant des possibilités de gestion plus souples
--	-------------	--

Rationalisation de l'infrastructure

Poursuite du fusionnement de la normalisation et de la rationalisation de l'infrastructure de communication et d'information	Court terme	Exploitation plus efficace de l'infrastructure
--	-------------	--

Technologies vertes

Publication de directives régissant l'acquisition, l'utilisation et l'élimination du matériel informatique	Court terme	Respect des initiatives écologiques du Secrétaire général et contribution accrue du Secrétariat au règlement des problèmes écologiques mondiaux
--	-------------	---

Vidéoconférence

Recours accru à la vidéoconférence et amélioration des capacités	Court à moyen terme	Réduction des temps de voyage et des frais de voyage; contribution aux initiatives écologiques de l'ONU
--	---------------------	---

Centre d'assistance intégré

Création d'un centre d'assistance intégré fonctionnant 24 heures sur 24	Court à moyen terme	Services d'appui fiables et économiques fournis aux utilisateurs à tout moment et en tout lieu. Amélioration de la gestion des prestations
---	---------------------	--

Bande passante (connectivité)

Améliorer la connectivité de tous les départements et bureaux de l'Organisation	Court à moyen terme	Capacité du personnel de l'Organisation de s'acquitter de ses tâches plus efficacement et plus rationnellement
---	---------------------	--

^a L'expression « court terme » désigne une échéance d'un à deux ans et l'expression « moyen terme » une échéance de trois à cinq ans. Les échéances précises de l'exécution du programme seront fixées par le comité directeur, compte tenu des priorités de l'Organisation et des ressources disponibles.

C. Mise en œuvre du cadre de gestion

67. Il faudra planifier et préparer soigneusement la mise en place de la nouvelle structure proposée pour les services informatiques et télématiques, afin de maîtriser les risques opérationnels et de veiller à ce que les membres du personnel concernés participent pleinement à la restructuration. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a préconisé que le Directeur général de l'informatique dirige un bureau qui incorporerait la Division de l'informatique du Département de la gestion et la Division des technologies de l'information et des communications du Département de l'appui aux missions (à l'époque appelée Service des communications et des technologies de l'information du Département des opérations de maintien de la paix) et que son autorité s'étende à l'ensemble du Secrétariat, y

compris aux bureaux extérieurs s'agissant des fonctions relatives aux TIC (A/62/7/Add.31, par. 36). Le Comité a également estimé qu'il était dans l'intérêt de l'Organisation de centraliser davantage la gestion des projets et la direction des activités dans le domaine de l'informatique et de la télématique (A/60/7, par. VIII. 47).

68. Conformément à l'intention exprimée par l'Assemblée générale, des mesures ont été prises en vue de créer le Bureau des technologies de l'information et des communications en tant qu'unité administrative indépendante relevant directement du Cabinet du Secrétaire général. Il est proposé de créer le Bureau en regroupant les ressources de la Division de l'informatique (Département de la gestion) et de la Division des technologies de l'information et des communications (Département de l'appui aux missions), soit quelque 433 fonctionnaires et vacataires. Ainsi, le Bureau gèrerait toutes les installations informatiques et télématiques des deux divisions à New York, ainsi que les crédits budgétaires correspondants, et prendrait en charge, à la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie), le personnel responsable de l'informatique et des communications, les centres de traitement informatique et le matériel de gestion de l'information.

69. L'objectif principal du regroupement des équipes et du matériel est de doter le Bureau des ressources essentielles qui lui permettront de planifier, de développer et de gérer les activités stratégiques relatives à l'informatique et aux communications touchant l'Organisation tout entière. En réunissant deux divisions au Siège de l'Organisation ainsi que les ressources de la Base de soutien logistique, le Bureau disposera d'un ensemble élargi de systèmes et structures d'appui, d'une dimension suffisante pour lui permettre d'offrir des programmes et services à tout le Secrétariat. Par ailleurs, les installations de la Base de soutien logistique ont une valeur stratégique pour l'Organisation et ont vocation à devenir les plates-formes mondiales d'un certain nombre de programmes intéressant tout le Secrétariat : hébergement des progiciels (systèmes de partage des connaissances et progiciel de gestion intégrée), interconnexion à l'échelle mondiale, continuité des opérations, services d'assistance centralisés, etc. La mise en place du nouveau cadre de gestion (voir tableau 4) devrait se faire en deux phases sur une période de 12 mois.

70. Au cours de la phase I (allant de juillet à décembre 2008), le Bureau examinera les structures et ressources de la Division de l'informatique et de la Division des technologies de l'information et des communications, en vue de les fusionner. Des propositions en ce sens seront présentées à l'Assemblée générale à sa soixante-troisième session. Des comités de surveillance de la gestion et des organes consultatifs seront mis sur pied, puis les programmes stratégiques seront lancés officiellement. Dans le cadre de cette proposition et des activités liées aux programmes en cours, tous les services informatiques et télématiques au niveau mondial feront l'objet d'examen structurels en vue d'en rationaliser et d'en harmoniser le fonctionnement et les structures. Les rapports hiérarchiques et de coordination entre le Bureau des technologies de l'information et des communications et les autres services informatiques et télématiques seront définis avec précision. Un budget pour les activités informatiques et télématiques, assorti de procédures de gestion financière, sera élaboré. Un programme d'accompagnement du changement visera à améliorer pendant la transition la qualité de la communication entre les responsables des services informatiques et télématiques et toutes les parties intéressées. Des normes de suivi des résultats seront arrêtées afin de mesurer les apports de ces services par rapport à des objectifs stratégiques et opérationnels.

71. Au cours de la phase II (de janvier à juin 2009), le Bureau appliquera dans tous les services relevant de ses attributions les mesures découlant des conclusions des examens structurels, telles que l'Assemblée générale les aura approuvées. Il poursuivra parallèlement l'organisation de ses structures internes de façon à soutenir plus efficacement ses programmes et services stratégiques. Les filières hiérarchiques formalisées liant le Bureau aux autres services informatiques et télématiques entreront en vigueur. Le Bureau se dotera aussi d'un dispositif de surveillance globale de la gestion du personnel et des moyens informatiques et télématiques à la Base de soutien logistique. Le portefeuille de projets centralisé sera mis à jour afin d'y faire figurer les projets entrepris par les différents départements, bureaux et missions. On mettra au point des orientations à plus long terme pour les programmes stratégiques et l'on mettra la dernière main au cadre de gestion mondial.

Tableau 4

Cadre de gestion pour la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique

Cadre de gestion

But

Mettre en œuvre la stratégie informatique et télématique en deux phases : phase I (juillet à décembre 2008) et phase II (janvier à juin 2009).

Objectifs

- Créer le Bureau des technologies de l'information et des communications
- Définir les rapports hiérarchiques entre le Bureau et les autres services informatiques et télématiques
- Établir des comités de surveillance de la gestion et des organes consultatifs
- Élaborer des normes de gestion financière et de suivi des résultats pour les services informatiques et télématiques

Principales activités

Calendrier Produits

Création du Bureau des technologies de l'information et des communications

Créer le Bureau en fusionnant, au Siège de l'Organisation, la Division de l'informatique du Département de la gestion et la Division des technologies de l'information et des communications du Département de l'appui aux missions

Juillet à décembre 2008

Mise sur pied de structures internes pleinement opérationnelles, définition des responsabilités du personnel et achèvement des recrutements. Promulgation d'une circulaire du Secrétaire général concernant le Bureau des technologies de l'information et des communications

Création des comités de surveillance de la gestion et des organes consultatifs

Définir les attributions, créer les structures et nommer les membres des organes du Secrétariat officiellement chargés de superviser et conseiller le Bureau des technologies de l'information et des communications

Juillet à décembre 2008

Adoption des politiques et directives administratives requises pour la création des organes du Secrétariat. Accord sur la composition initiale des organes et la répartition des fonctions de direction. Achèvement des réunions de mise en place

Mener des examens structurels de tous les services informatiques et télématiques

Passer en revue le fonctionnement des services informatiques et télématiques au Siège, dans les bureaux hors Siège et dans les missions	Juillet à décembre 2008	Recommandations émises pour chaque département, chaque bureau et chaque mission au sujet des changements à apporter dans le domaine des activités informatiques et télématiques, notamment en matière d'organisation, pour tendre vers plus d'efficacité et d'efficience, dans le cadre d'une harmonisation avec l'action du Bureau des technologies de l'information et des communications
---	-------------------------	---

Créer un cadre de suivi des résultats

Élaborer des normes de mesure, des points de référence et des mécanismes de remontée de l'information pour suivre comment les services informatiques et télématiques s'acquittent de leur mission	Juillet à décembre 2008	Élaboration d'un cadre de suivi des résultats qui permette d'accéder en temps utile à des informations transparentes sur les résultats des services informatiques et télématiques par rapport aux objectifs stratégiques et opérationnels de l'ONU et aux normes en vigueur dans le secteur des TIC
---	-------------------------	---

Élaborer un cadre de gestion budgétaire et financière

Concevoir un mécanisme budgétaire d'ensemble et des modèles applicables aux TIC. Centraliser les demandes d'achat et les commandes	Juillet à décembre 2008	Mise en place d'un meilleur mécanisme de gestion des dépenses consacrées aux TIC grâce à des formulaires standardisés permettant de justifier l'utilité opérationnelle des dépenses. Création d'une série de modèles en vue de l'élaboration de budgets et de l'établissement d'états financiers. Estimation de l'incidence des initiatives relatives aux TIC sur le budget-programme de l'exercice biennal 2010-2011
--	-------------------------	---

Assurer la supervision institutionnelle des activités informatiques et télématiques à la Base de soutien logistique des Nations Unies

Gestion de transition des ressources informatiques et télématiques à Brindisi et à Valence (proposé) devant être prises en charge par le Bureau des technologies de l'information et des communications	Janvier à juin 2009	Supervision et gestion des centres de traitement informatique de Brindisi par le Bureau des technologies de l'information et des communications. Délégation du contrôle opérationnel des moyens de transmission au Département de l'appui aux missions
---	---------------------	--

Appliquer les mesures préconisées à l'issue des examens structurels

Améliorer les structures opérationnelles du Bureau des technologies de l'information et des communications et d'autres services informatiques et télématiques	Janvier à juin 2009	Structures opérationnelles rationalisées et harmonisées
---	---------------------	---

V. Avantages pour l'Organisation

72. Une fois pleinement appliquée, la nouvelle stratégie informatique et télématique entraînera des améliorations importantes et mesurables du fonctionnement du Secrétariat, qu'il s'agisse des services offerts aux États Membres et à d'autres parties prenantes ou de la qualité des relations du Secrétariat avec d'autres organisations et avec le public.

A. Une meilleure efficacité

73. La mise en œuvre de la nouvelle stratégie renforcera l'efficacité globale du Secrétariat, grâce à une mémoire institutionnelle plus fiable, à une plus grande réactivité, à un accès plus aisé à l'information, et à plus de transparence et de responsabilisation :

a) *Mémoire institutionnelle.* Un objectif essentiel du programme de gestion des connaissances est de doter le Secrétariat d'un environnement enrichi et dynamique qui facilite la mise en commun du savoir dans le monde entier. Cela permettra à l'Organisation d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes et services plus efficaces au service de ses trois piliers : développement, droits de l'homme, et paix et sécurité;

b) *Réactivité.* Le Secrétariat sera plus réactif, c'est-à-dire mieux à même d'intervenir rapidement et en amont dans le monde entier lorsque surviennent des changements. Les possibilités de collaboration accrue et de gestion documentaire rationalisée qu'offrent les TIC ouvriront la voie à des gains de temps dans le travail de fond, la gestion des documents et le partage des connaissances entre différents services et à travers les frontières. Grâce à la technologie des portails, les membres du personnel disposeront directement de l'information pertinente sur leurs postes de travail. Les échanges intergouvernementaux et les travaux d'élaboration de politiques seront facilités à mesure que le Secrétariat passera à des moyens électroniques d'accès, de gestion et de diffusion des documents et données;

c) *Responsabilisation des fonctionnaires.* Le programme de gestion des ressources renforcera l'architecture de responsabilisation en cours d'examen et améliorera les mécanismes de prise de décisions en établissant une corrélation entre les programmes et opérations de fond et des données fiables et à jour concernant les ressources. Il aidera aussi à responsabiliser la direction et les fonctionnaires puisqu'il mettra à leur disposition des outils de gestion des résultats qui soutiennent le cadre de gestion axée sur les résultats et assureront la conformité aux pratiques optimales et aux normes internationales, notamment les Normes comptables internationales pour le secteur public;

d) *Accessibilité.* La stratégie simplifiera encore l'accès aux personnes et à l'information. Le programme de gestion de l'infrastructure renforcera la desserte informatique et télématique et la gestion des identifiants à l'échelle mondiale, de telle sorte que le personnel du Secrétariat pourra accéder instantanément et en toute fiabilité à l'information et aux interlocuteurs souhaités, 24 heures sur 24, partout dans le monde. En outre, de nouveaux moyens de diffusion de l'information mettront à portée immédiate des fonctionnaires toute une panoplie d'informations pertinentes, internes ou externes, selon leurs besoins. Les échanges entre États Membres comme entre les représentants ou membres de comités et leurs mandants

seront facilités; il sera possible de mener des débats sur les politiques à mener à l'aide d'outils de collaboration et de groupes de discussion sécurisés sur Internet. De même, la modernisation des systèmes d'information financière du Secrétariat et le recours aux techniques d'entrepôt de données permettront aux utilisateurs autorisés d'accéder plus aisément aux données financières;

e) *Transparence*. Les TIC continueront de donner au Secrétariat les moyens de traduire dans la pratique sa volonté d'instaurer une plus grande ouverture et de collaborer et communiquer plus efficacement avec les États Membres et avec d'autres parties. Les nouvelles technologies aideront à diffuser rapidement l'information et à lui trouver une nouvelle utilité, grâce à une large gamme de supports de qualité, à la fois électroniques et sur papier. En conséquence, d'autres organisations internationales, des organismes du secteur privé, la presse, les organisations non gouvernementales et le public comprendront mieux les activités du Secrétariat puisqu'ils pourront consulter plus aisément les sites Web de l'ONU, notamment <http://www.un.org>, et les archives électroniques et participer plus facilement aux groupes de discussion en ligne. La création d'un système de gestion intégrée du portefeuille et d'un cadre budgétaire pour les TIC prêtera une plus grande transparence aux investissements dans la haute technologie et permettra de rendre compte des résultats des différents projets aux parties.

B. Une meilleure efficience

74. L'application de la nouvelle stratégie informatique et télématique renforcera l'efficacité globale du Secrétariat, et l'aidera à fournir des services et à mener à bien des programmes dans des délais plus brefs et à moindre coût. La stratégie aura spécifiquement pour effet de stimuler la productivité du personnel et d'aider le Secrétariat à réduire certains coûts et à en éliminer d'autres :

a) *Productivité*. Chacun des trois programmes stratégiques prévoit des éléments qui aideront à accroître la productivité tout en offrant des avantages aux États Membres et au public. Par exemple, le programme de gestion de l'infrastructure mettra sur pied des centres de traitement informatique équipés de nouvelles technologies qui garantiront la continuité des opérations du Secrétariat puisque le réseau mondial et les données et applications essentielles resteront disponibles même en cas de catastrophe ou de grave perturbation touchant un ou plusieurs bureaux de l'ONU. Grâce au renforcement des connexions sécurisées, les membres du personnel bénéficieront d'une plus grande souplesse dans leur activité, qu'ils soient en poste dans des endroits reculés ou qu'ils travaillent à domicile, et seront capables d'assurer la continuité des opérations du Secrétariat en cas d'urgence. Le programme de gestion des connaissances permettra aux fonctionnaires de produire les principaux résultats attendus d'eux en moins de temps, pour un coût inférieur et avec une qualité accrue, parce que l'information sera plus facile à créer, à trouver et à réutiliser. Chaque personne accédant par un point d'entrée unique à toutes les informations pertinentes pour son travail, le temps et l'effort investis dans la recherche et la récupération de documents et données seront considérablement réduits. Parallèlement, les nouvelles techniques de gestion des contenus et de publication sur le Web rationaliseront et automatiseront des tâches à forte intensité de travail qui consistent à diffuser des informations à des utilisateurs internes et externes dont les attentes sont très différentes. Le programme de gestion des ressources contribuera à l'accroissement de la productivité en

allégeant la charge de travail correspondant à des tâches administratives à faible valeur ajoutée qui exigent beaucoup de temps, ce qui donnera aux fonctionnaires la possibilité de se concentrer sur le travail de fond du Secrétariat. Les fonctionnaires pourront effectuer eux-mêmes bon nombre de démarches, ce qui éliminera beaucoup d'activités manuelles peu efficaces et augmentera encore la productivité du personnel et son degré de satisfaction;

b) *Réduction ou élimination de coûts.* En faisant mieux correspondre les investissements dans la haute technologie aux besoins du Secrétariat, il sera possible d'affecter plus rationnellement les ressources humaines et financières. Il en découlera aussi des économies provenant de mécanismes de prise de décisions plus efficaces et de cycles de réalisation de projets raccourcis, ainsi que du regroupement en ligne des achats de biens et services effectués par différents services dans le monde entier. Parallèlement au renforcement des méthodes de gestion des programmes, l'accent sera mis sur une meilleure hiérarchisation des projets et sur la maîtrise des coûts d'exécution. La nouvelle structure de gestion centralisera les demandes de produits et services informatiques et télématiques, garantira la maîtrise des dépenses par la discipline financière et la responsabilisation des intervenants, et dégagera des économies importantes grâce au regroupement et à la standardisation du matériel et des services dans le monde entier. Les économies d'échelle transversales toucheront l'ensemble du Secrétariat, dans un grand nombre de domaines : développement d'applications, connexions réseau à l'échelle mondiale et achats de produits et services informatiques et télématiques.

VI. Principaux facteurs de réussite

75. Pour que la stratégie et les programmes informatiques et télématiques rencontrent le succès escompté, les conditions suivantes devront être remplies :

a) *Appui de la direction.* L'appui apporté par la direction aux programmes informatiques et télématiques est de loin le facteur le plus déterminant pour la réussite de toute stratégie dans ce domaine. En effet, même si les services compétents ne doivent ménager aucun effort pour accorder leurs activités avec les programmes de travail du Secrétariat, les projets stratégiques restent tributaires de la participation et du soutien des hauts responsables de l'Organisation;

b) *Mise à disposition de ressources budgétaires pour des investissements stratégiques.* Seul des ressources suffisantes permettront de surmonter les conséquences du sous-investissement généralisé des années précédentes. En cela, un plan de financement pluriannuel s'impose pour soutenir comme il se doit les investissements stratégiques;

c) *Rationalisation des procédures, méthodes et structures d'appui.* Tirer le meilleur parti des avantages offerts par les nouvelles technologies exigera de simplifier et de rationaliser dans toute l'Organisation les procédures et méthodes administratives, ainsi que les structures d'appui correspondantes. Par exemple, l'emploi de signatures électroniques accélérerait et simplifierait l'exécution des tâches, réduirait la consommation de papier et apporterait de nombreux autres avantages, mais sa mise en œuvre dépasserait le cadre des seuls services informatiques et télématiques et toucherait l'Organisation tout entière;

d) *Instauration d'une culture institutionnelle favorable au changement.* Il appartient à tout le personnel de l'Organisation d'instaurer une culture institutionnelle qui accueille favorablement le changement, en tant que condition préalable à une mise en œuvre réussie des programmes et projets prévus dans la stratégie informatique et télématique.

VII. Conclusions et recommandations

76. Dans un monde de plus en plus transformé par les nouvelles technologies, les départements du Secrétariat sont titulaires de l'informatique pour rendre leur action aussi efficace que possible. Les services informatiques et télématiques doivent non seulement garantir un fonctionnement sans heurt des centres de traitement informatique, mais aussi aider les dirigeants à voir l'étendue des choix disponibles, puis faire accepter des idées novatrices par une Organisation souvent réfractaire au changement. Ils doivent pour cela disposer de l'autorité suffisante et de la maîtrise des ressources, et faire partie de l'équipe de direction du Secrétariat.

77. Les États Membres ont à plusieurs reprises demandé que l'on change l'organisation des services informatiques et télématiques dans l'ensemble du Secrétariat. Différentes parties prenantes dans le monde se sont aussi engagées en faveur de tels changements, car elles souhaitent accéder plus aisément à l'information. La création du poste de Directeur général de l'informatique au rang de Sous-Secrétaire général constitue un premier pas en réponse à une demande mondiale de changement. Le présent rapport décrit les mesures qui permettront de concrétiser l'objectif d'une structure informatique et télématique intégrée, réactive et efficace.

78. Le projet de stratégie informatique et télématique est le fruit d'une réflexion exhaustive qui a permis de dégager les éléments clefs suivants :

a) *Les grandes orientations des activités informatiques et télématiques.* La volonté de renforcer l'ONU en lui fournissant des services informatiques et télématiques à la pointe de l'efficacité sera concrétisée dans un délai de trois à cinq ans; pour ce faire, on fera cadrer les activités informatiques et télématiques avec les programmes de travail du Secrétariat, on reliera le personnel des Nations Unies à ses interlocuteurs, à tout moment et en tout lieu, et on facilitera la gestion des ressources mondiales de l'Organisation;

b) *Les priorités.* Cinq priorités stratégiques transversales découlent de grandes orientations et sous-tendent les programmes à mener : la mise sur pied d'une structure de gestion des activités informatiques et télématiques, l'exécution de programmes stratégiques, une meilleure organisation de la prestation des services et du suivi des résultats, la mise en œuvre d'une architecture technique et de normes communes partout dans le monde, et le renforcement des procédures de contrôle financier et de communication de l'information financière;

c) *Les programmes stratégiques.* Les trois programmes stratégiques portent sur la gestion des connaissances, des ressources et de l'infrastructure. Ils se renforcent mutuellement et ensemble répondent aux besoins informatiques et télématiques du Secrétariat au niveau mondial.

79. Pour disposer d'un cadre de gestion permettant d'appliquer efficacement la stratégie, il est proposé de regrouper dans le Bureau des technologies de

l'information et des communications les ressources actuellement dispersées et de créer des groupes fonctionnels directement rattachés aux programmes stratégiques. Au sein du Bureau, deux groupes seront chargés des questions transversales intéressant toute l'Organisation, à savoir la gestion stratégique (un bureau de gestion de projets sera notamment créé), d'une part, et l'architecture et les normes, d'autre part. Un comité exécutif des technologies de l'information et des communications et des comités de pilotage des programmes encadreront, chacun à son niveau, les activités menées dans leur domaine. De plus, un groupe consultatif sur les technologies de l'information et des communications, qui globalement représentera le Secrétariat au niveau mondial, ainsi que le groupe de hauts responsables existant, formuleront des conseils et des avis spécialisés sur des questions fondamentales.

80. En sa qualité de haut fonctionnaire du Secrétariat responsable des questions afférentes aux technologies de l'information et des communications, le Directeur général de l'informatique jouera un rôle de coordination et de décision dans le cadre de gestion. Afin d'assurer au Bureau des technologies de l'information et des communications l'indépendance voulue pour mener des changements de grande ampleur, il est prévu que celui-ci relève directement du Cabinet du Secrétaire général. De plus, le Directeur général de l'informatique a rang de sous-secrétaire général et est placé sous l'autorité de la Vice-Secrétaire générale, ce qui témoigne de l'importance des services placés sous sa responsabilité. Étant donné que les TIC sous-tendent les activités opérationnelles et de fond de l'Organisation et qu'une large part des ressources mondiales du Secrétariat leur sont consacrées, il était indispensable que le Directeur général de l'informatique puisse fournir des conseils stratégiques et participer pleinement aux discussions de la direction.

81. L'instauration du nouveau cadre de gestion se fera en deux phases sur une période de 12 mois :

a) La phase I (juillet à décembre 2008) verra la mise sur pied de comités de surveillance de la gestion et d'organes consultatifs, ainsi que l'élaboration de procédures qui seront formalisées par des textes administratifs. En vue de rationaliser et d'harmoniser l'organisation de l'ensemble des services informatiques et télématiques, l'on procèdera à des examens structurel, notamment dans la Division de l'informatique du Département de la gestion et dans la Division des technologies de l'information et des communications du Département de l'appui aux missions, ainsi qu'à la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi. Les conclusions découlant de ces examens seront présentées à l'Assemblée générale à sa soixante-troisième session, afin qu'elle se prononce sur tout changement proposé par rapport aux programmes de travail déjà approuvés, toute modification des structures fonctionnelles et tout réalignement de ressources éventuel;

b) Au cours de la phase II (janvier à juin 2009), le Bureau des technologies de l'information et des communications instaurera une surveillance globale de la gestion des ressources informatiques et télématiques à la Base de soutien logistique, et délèguera la responsabilité de certaines fonctions au Département de l'appui aux missions. Sous réserve de l'aval de l'Assemblée générale, le Bureau appliquera dans tous les services relevant de ses attributions les mesures préconisées à la suite des examens structurels et optimisera ses propres structures de façon à soutenir plus efficacement les programmes et services stratégiques placés sous son autorité. Une fois achevé le passage au nouveau cadre de gestion des technologies de l'information et des communications, le Secrétaire général présentera un rapport à

l'Assemblée générale à sa soixante-quatrième session, décrivant l'état de la mise en œuvre.

82. La stratégie informatique et télématique jette les bases requises pour constituer dans ce domaine des services puissants, capables de répondre pendant de nombreuses années aux besoins opérationnels et stratégiques du Secrétariat au niveau mondial. Des changements considérables sont demandés, mais les avantages qui en découleront ne le seront pas moins.

VIII. Décisions que l'Assemblée générale devra prendre

83. Il est proposé que l'Assemblée générale :

a) Approuve la démarche globale relative à la stratégie informatique et télématique proposée pour le Secrétariat, telle que décrite dans le présent rapport;

b) Prenne note du fait que le Secrétaire général compte procéder en deux phases à la mise en œuvre du cadre de gestion pour les technologies de l'information et des communications;

c) Prenne également note du fait que le Secrétaire général se propose de rationaliser et d'harmoniser, à la suite d'examens structurels, les activités de tous les services informatiques et télématiques, notamment celles de la Division de l'informatique du Département de la gestion, de la Division des technologies de l'information et des communications du Département de l'appui aux missions et ceux des services de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi;

d) Prie le Secrétaire général de lui présenter à sa soixante-troisième session un rapport sur les examens susmentionnés, décrivant l'incidence des mesures envisagées et précisant tout changement proposé par rapport aux programmes de travail déjà approuvés, toute modification des structures fonctionnelles et tout réalignement de ressources éventuel.

Annexe I

Entretiens avec la direction

1. Bureau de la coordination des affaires humanitaires
2. Bureau de la gestion des ressources humaines
3. Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité
4. Bureau de la Vice-Secrétaire générale
5. Bureau des affaires de désarmement
6. Bureau des affaires juridiques
7. Bureau des services de contrôle interne
8. Bureau du Haut-Représentant pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement
9. CNUCED
10. Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique
11. Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale
12. Commission économique pour l'Afrique
13. Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes
14. Commission économique pour l'Europe
15. Département de l'appui aux missions et Département des opérations de maintien de la paix
16. Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences
17. Département de l'information
18. Département de la gestion
19. Département de la sûreté et de la sécurité
20. Département des affaires économiques et sociales
21. Département des affaires politiques
22. Fonds des Nations Unies pour l'enfance
23. Fonds des Nations Unies pour la population
24. Groupe de travail des Nations Unies sur l'information géographique
25. Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme
26. ICT for Peace Foundation

27. Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient
28. Office des Nations Unies à Genève
29. Office des Nations Unies à Vienne et Office des Nations Unies contre la drogue et le crime
30. Plan-cadre d'équipement
31. Programme alimentaire mondial
32. Programme des Nations Unies pour l'environnement
33. Programme des Nations Unies pour le développement
34. Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie
35. Tribunal pénal international pour le Rwanda
36. United Nations Global Alliance for Information and Communications Technologies and Development

Annexe II

Stratégie informatique et télématique : facteurs institutionnels et technologiques

On trouvera ci-après une présentation succincte des éléments fondamentaux et des priorités soulignés par la direction lors des entretiens. Ces éléments et priorités servent de base aux programmes stratégiques proposés dans la stratégie mais ne constituent en aucune façon des produits dont l'exécution aurait été approuvée.

A. Facteurs institutionnels

Partage des connaissances et collaboration

1. Tous les participants ont estimé qu'il fallait intensifier le partage des connaissances et la collaboration. Une attention particulière a été appelée sur les points suivants :

a) *Préservation de la mémoire institutionnelle.* Il faut que l'Organisation trouve les moyens d'atténuer les risques posés par les mouvements de personnel, les départs à la retraite, les catastrophes, naturelles ou non, les travaux qui seront engagés dans le cadre du plan-cadre d'équipement et le déménagement qui s'ensuivra;

b) *Facilitation et amélioration du partage des connaissances et de la collaboration.* L'ONU est très bien placée pour favoriser la mise en commun des connaissances et, partant, améliorer l'exécution des programmes. Cela passe par la constitution de réseaux de praticiens et par la création de pôles et de portails de connaissances régionaux;

c) *Amélioration des sites Web et de la gestion du contenu des sites Web.* Les sites Web sont compartimentés et manquent de cohérence tant sur le plan de la conception que sur celui du contenu. Il faut que l'Organisation se dote d'un système de gestion du contenu en vue d'une mise à jour en temps réel et de l'harmonisation de la conception;

d) *Amélioration de la présentation de l'information, de l'accessibilité et de la facilité d'utilisation.* L'information est éparpillée, malaisée à trouver, à consulter et à utiliser. Il faut que l'Organisation se dote d'un système de suivi et de gestion des documents;

e) *Renforcement des capacités analytiques et des moyens d'aide à la décision.* Les bases de données ne sont pas intégrées. Il faut que l'ONU se dote d'outils d'exploration de données et de capacités de modélisation prédictive ainsi que d'outils permettant de produire régulièrement des statistiques fiables et actuelles;

f) *Amélioration des politiques et mécanismes de gestion de l'information.* Les procédures et politiques de gestion de l'information et de conservation des données sont dépassées. Il importe d'actualiser les politiques de classification et de déclassification des documents.

Amélioration des opérations internes

2. Les éléments décrits ci-après permettraient d'améliorer les opérations internes :

a) *Amélioration de la transparence, de la responsabilisation et des résultats.* La réforme de la gestion est sous-tendue par un cadre de responsabilisation. Il faudra renforcer les procédures d'audit et veiller au respect des règles, en particulier dans le cadre de la mise en œuvre des Normes comptables internationales du secteur public;

b) *Amélioration des politiques et mécanismes administratifs et intensification de la coordination.* Les mécanismes sont compartimentés et inefficaces et les données sont éparpillées. Il faudrait que l'Organisation précise, coordonne et harmonise les fonctions liées à l'exécution des programmes en interne, entre les différents départements et entre lieux d'affectation;

c) *Renforcement de l'efficacité de la gestion des ressources.* Il faudrait fonder la planification et la gestion stratégiques des ressources sur des analyses et des modélisations et hiérarchiser les priorités en s'appuyant sur des évaluations ciblées des besoins et des cadres de gestion des risques. Il conviendrait de procéder à des analyses comparatives avec la pratique suivie à l'extérieur de l'Organisation;

d) *Prise de décisions fondées sur des données fiables et actuelles.* Il importe de rassembler des données fiables et actuelles sur les ressources essentielles dans l'ensemble du Secrétariat;

e) *Déploiement rapide et appui efficace aux missions.* Il est indispensable de mettre rapidement les services informatiques et télématiques essentiels à la disposition des missions et d'en garantir le fonctionnement, ainsi que de veiller à intégrer les ressources financières, logistiques et techniques;

f) *Amélioration des services fournis, y compris les services de conférence.* Il importe que la gestion des services se fasse de façon intégrée au niveau mondial et que la direction et le personnel puissent s'acquitter directement d'un certain nombre de tâches. Il est indispensable de prévoir des services partagés afin de faciliter la répartition des tâches entre les différents lieux d'affectation;

g) *Renforcement de la sécurité du personnel.* L'Organisation n'est pas en mesure d'identifier les fonctionnaires de façon uniforme dans le Secrétariat et dans le système des Nations Unies tout entier. En cas de crise, il importe d'accéder aux données concernant le personnel en temps réel (par exemple, au moyen d'un système unifié);

h) *Renforcement de la formation et des capacités.* La planification des effectifs doit se faire de façon stratégique. Il faut insister sur la mise en valeur des aptitudes particulières, procéder aux recrutements de manière plus volontariste et réduire les délais de recrutement.

Communications et infrastructure

3. Il conviendrait de prendre les mesures suivantes :

a) *Amélioration de la connectivité et des performances.* La connectivité et la bande passante revêtent une importance particulière pour les départements,

bureaux et missions qui opèrent dans des endroits où l'accès à l'infrastructure informatique et télématique est restreint;

b) *Gestion des crises et continuité des opérations.* Les accords de prestation de services et de dépannage ne permettent pas de répondre à des besoins qui, en cas de crise, s'inscrivent dans la durée. Il importe de disposer d'un plan d'action permettant de réagir rapidement;

c) *Modernisation des dispositifs mobiles et des moyens d'accès à distance.* Il faut moderniser les moyens d'accès à distance afin de permettre aux utilisateurs d'accéder aux éléments dont ils ont besoin quel que soit l'endroit où ils se trouvent, de renforcer la continuité des opérations et de faciliter le télétravail;

d) *Modernisation des installations de vidéoconférence.* Les systèmes actuels ne donnent pas de bons résultats et ne sont pas fiables. Il y a lieu de les moderniser afin d'aider les fonctionnaires en poste dans des endroits reculés à être plus efficaces, d'améliorer leur moral et de faciliter leur participation;

e) *Renforcement de la protection des données et meilleur respect de la confidentialité.* Il faut étoffer les modalités de vérification de l'identité afin de renforcer la sécurité physique et de mieux protéger les données;

f) *Amélioration des services de dépannage informatique et télématique.* Les utilisateurs ont besoin d'un appui centralisé 24 heures sur 24.

Gestion des technologies de l'information et des communications

4. Il convient de prendre les mesures suivantes :

a) *Renforcement de l'utilisation stratégique des TIC.* Il faut mieux sensibiliser la direction aux avantages que les TIC procurent;

b) *Amélioration du cadre de gouvernance.* Il faut rationaliser les fonctions centralisées et décentralisées et mettre en place un cadre de gouvernance cohérent;

c) *Renforcement du cadre de budgétisation.* Il faut améliorer le cadre de budgétisation afin de rationaliser les investissements dans les domaines de l'informatique et de la télématique;

d) *Amélioration des politiques, normes et modalités.* Il convient d'arrêter des normes communes à l'ensemble de l'Organisation dans les domaines de la gestion de l'information, de la sécurité et du respect de la confidentialité;

e) *Amélioration de la prestation de services informatiques et télématiques.* Il importe de réduire la compartimentation des systèmes informatiques et télématiques dans l'ensemble du Secrétariat et de faciliter dans la mesure du possible l'accès à distance aux systèmes existants. Il convient d'étoffer les activités de formation;

f) *Collaboration avec les organismes des Nations Unies et recours à de nouvelles sources d'approvisionnement.* Le Secrétariat devrait intensifier sa coopération avec les organismes des Nations Unies afin de tirer parti des effets de synergie et de faire des économies d'échelle en ce qui concerne les applications, les services et les achats.

B. Facteurs technologiques

5. **Tendance généralisée à l'interconnexion.** La tendance à l'interconnexion se poursuit et est sous-tendue par la croissance rapide des communications au niveau mondial et la modernisation de l'infrastructure qui devrait se produire à moyen terme sur des marchés mal desservis comme ceux de l'Afrique ou de certaines parties de l'Asie.

6. **Convergence des technologies.** Les téléphones portables, la radiodiffusion numérique, les téléphones par satellite et d'autres technologies mobiles continuent d'évoluer rapidement et rendent les communications sans fil de plus en plus aisées; la convergence des technologies rend possible le transport du son, de l'image et des données textuelles par l'intermédiaire de fils de cuivre, de câbles à fibres optiques ou de liaisons sans fil par satellite ou par radio. De façon générale, les usagers ne se rendent pas compte que plusieurs techniques sont mises en œuvre.

7. **Intensification du partage de l'information et de la rapidité des échanges.** Faisant fond sur l'intensification des connexions électroniques, de nouvelles technologies accélèrent les échanges d'informations; il est devenu plus aisé d'obtenir et d'échanger des informations, et celles-ci se combinent sous des formes nouvelles. Regroupées sous l'appellation de « Web 2.0 », ces nouvelles technologies – wikis, carnets Web, balados+ et réseaux sociaux tels que YouTube, MySpace et Facebook – stimulent la créativité et facilitent la collaboration et les échanges. La marche vers l'interconnexion se poursuivra à moyen terme et débouchera sur l'instauration d'environnements à forte concentration de connaissances dans lesquels les participants privilégieront les échanges et mettront au point des ressources qui seront publiées, gérées et utilisées au moyen d'applications en réseau.

8. **Outils de gestion des connaissances.** Quelques technologies de l'information sont désormais parfaitement au point et pourront être mises à profit sur le moyen terme, étant donné que de façon générale elles continueront à s'imposer comme des éléments essentiels de l'ossature informatique et télématique des grandes entreprises multinationales. Le progiciel de gestion intégré est un outil crucial qui facilite la gestion des ressources financières, humaines et matérielles et fait partie des grandes initiatives de l'Organisation à moyen terme. D'autres techniques sont aussi très au point et peuvent rendre des services appréciables. On peut notamment citer les portails d'information et les moteurs de recherche, grâce auxquels il sera possible de ménager à tous un meilleur accès à l'information et d'offrir des services ciblant plus particulièrement certains groupes comme les délégations des États Membres. Les logiciels intégrés de gestion des contenus correspondent à des outils qui facilitent l'informatisation de la gestion et de la mise en commun des connaissances de l'Organisation, qu'il s'agisse de données textuelles, de fichiers son ou de données vidéo. Le progiciel de gestion de la relation client permettra de coordonner les initiatives de l'Organisation tendant à répondre efficacement et de façon cohérente aux besoins d'usagers qui travaillent directement pour l'Organisation ou qui font appel à ses services.

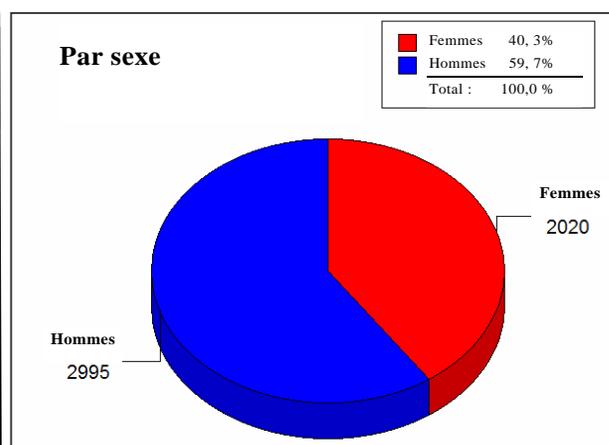
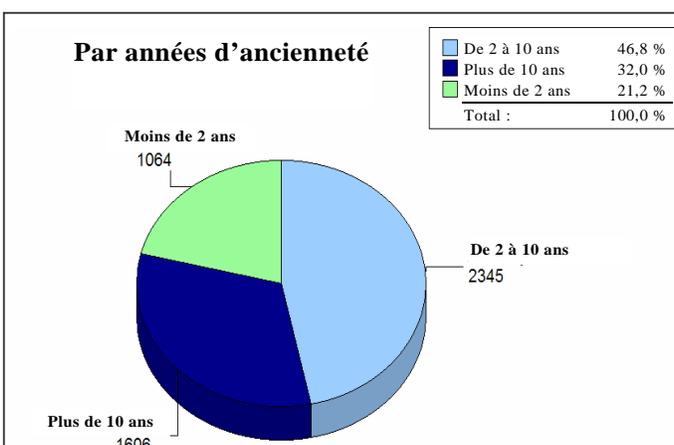
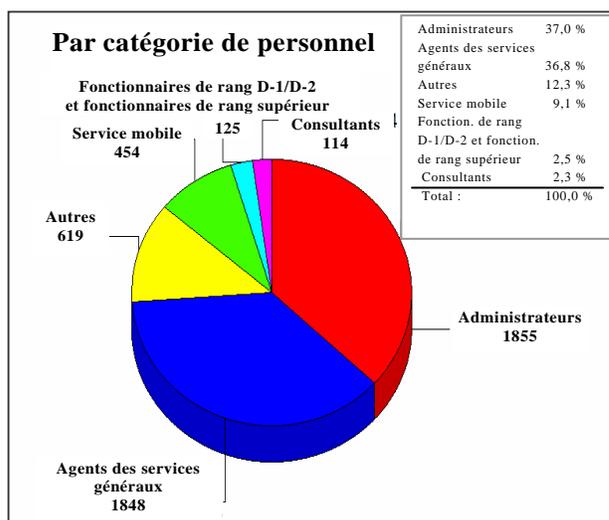
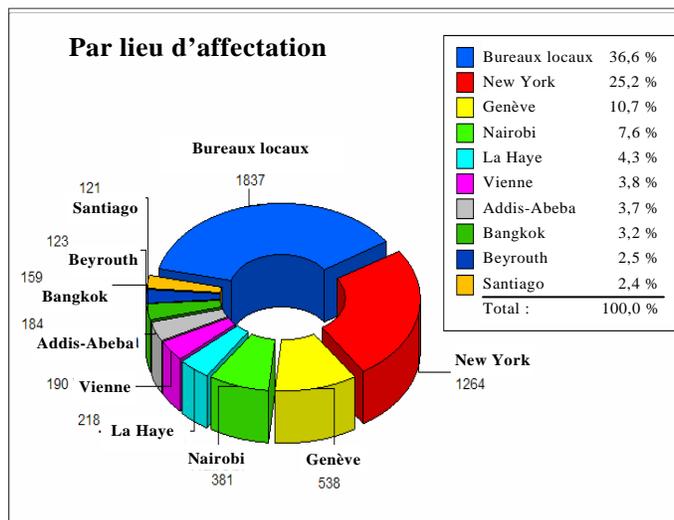
Annexe III

Enquête sur les technologies de l'information et des communications

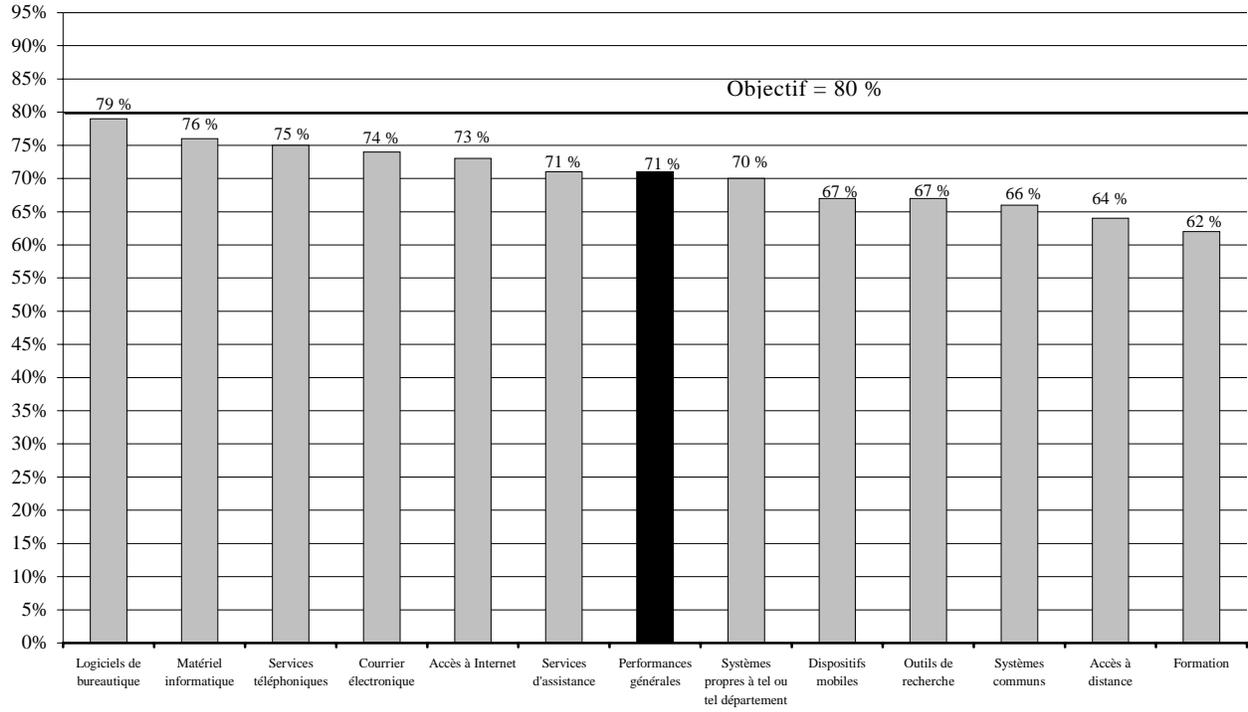
A. Sujets abordés

1. Matériel informatique (ordinateur, moniteur, imprimante, scanner, etc.) et appui correspondant
2. Performances et régularité du fonctionnement de l'Internet
3. Messagerie électronique (courrier LotusNotes, archivage, calendrier, listes de diffusion, etc.)
4. Accès à distance aux applications et aux données de l'ONU (Webmail, Intranet, etc.)
5. Matériel téléphonique et appui correspondant
6. Dispositifs mobiles (téléphones portables, BlackBerry, assistants numériques, etc.) et appui correspondant
7. Logiciels de bureautique (logiciels de traitement de texte, tableurs, logiciels de présentation, etc.)
8. Applications propres à tel ou tel département (applications et bases de données spécialisées)
9. Applications communes à l'ensemble de l'Organisation (par exemple, Système intégré de gestion, Système de diffusion électronique des documents, Galaxy, Système électronique d'évaluation et de notation des fonctionnaires, etc.)
10. Recherche de données sur les sites Web, dans les banques documentaires et dans les bases de données de l'Organisation
11. Services de dépannage
12. Cours sur les services, systèmes et outils susmentionnés
13. Efficacité d'ensemble des moyens informatiques et télématiques

B. Caractéristiques démographiques des répondants



C. Degré de satisfaction en fonction des services



Annexe IV

Personnel des services informatiques employés par le Secrétariat (décembre 2007)^a

<i>Départements et autres entités</i>	<i>Fonctionnaires de rang D-1/D-2</i>	<i>Administrateurs</i>	<i>Agents du Service mobile et agents recrutés sur le plan local</i>	<i>Agents des services généraux</i>	<i>Personnel recruté sur le plan international</i>	<i>Administrateurs de projet recrutés sur le plan national</i>	<i>Volontaires des Nations Unies</i>	<i>Fonctionnaires du Centre international de calcul</i>	<i>Agents contractuels</i>	Total
Département de la gestion (Division de l'informatique et autre)	5	115		97	217			30	82	329
Département de l'appui aux missions et missions	1	103	606	5	715	1,057	245	255	410	2,682
Autres départements au Siège	1	44		60	105					105
Commissions régionales		40	3	78	121	61			63	245
Tribunal pénal international pour le Rwanda		7	24		31	23		11		65
Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie		10		59	69					69
Office des Nations Unies à Genève		33		55	88				14	102
Office des Nations Unies à Nairobi		11		38	49				11	60
Office des Nations Unies à Vienne et Office des Nations Unies contre la drogue et le crime	1	8	5	75	89	2		35		126
Total	8	371	638	467	1,484	1,143	245	331	580	3,783

^a Données recueillies auprès des départements, des bureaux et des missions pendant la phase de planification stratégique.