



# Assemblée générale

Distr. générale  
6 octobre 2009  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-quatrième session

Point 132 de l'ordre du jour

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

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

#### **Prévisions révisées relatives aux chapitres 28D (Bureau des services centraux d'appui), 29 (Bureau des technologies de l'information et des communications) et 36 (Contributions du personnel) du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2010-2011**

#### **Rapport du Secrétaire général**

#### *Résumé*

Le présent rapport est soumis conformément à l'alinéa e) du paragraphe 26 de la section II de la résolution 63/262, dans lequel l'Assemblée générale prie le Secrétaire général de lui rendre compte des progrès accomplis dans la mise en place du progiciel de gestion des contenus (PGC) et du progiciel de la relation client (PGRC). Après avoir décrit le contexte général dans lequel s'inscrit la mise en œuvre des deux progiciels, le rapport met en relief les synergies entre les deux programmes ainsi que leurs liens avec le projet Umoja relatif au logiciel de gestion intégré (PGI). Les objectifs, la justification et les avantages de chaque projet y sont exposés et des propositions sont faites pour leur mise en œuvre échelonnée dans l'ensemble du Secrétariat de l'ONU, y compris les bureaux hors Siège, les commissions régionales, les opérations de maintien de la paix et les missions politiques et autres missions sur le terrain.



Le rapport fait également suite au paragraphe 13 de la section IV de la même résolution, dans lequel l'Assemblée générale demandait au Secrétaire général de lui présenter un rapport sur le stockage des données et la continuité des opérations, compte tenu de l'expérience des autres organismes des Nations Unies et de l'évolution générale des technologies de l'information et des communications (TIC). Il présente les grandes lignes d'un plan unifié de continuité des opérations et de reprise après sinistre, énonce les principes qui encadreront l'affinement de la stratégie adoptée pour la préparation d'un tel plan à l'échelle de l'Organisation et propose un plan d'action précisant les processus, l'échéancier et les ressources nécessaires pour la réalisation d'un plan global qui répondra aux besoins du Secrétariat dans son ensemble.

Les ressources nécessaires à la mise en œuvre du PGC, du PGRC et du plan unifié de continuité des opérations et de reprise après sinistre sont récapitulées à la section IV du rapport.

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction .....	4
II. Progiciels d'entreprise .....	5
A. Un progiciel de gestion des contenus pour gérer la base de connaissances de l'ONU ...	5
1. Contexte .....	5
2. Objectifs du progiciel de gestion des contenus .....	6
3. Projet de progiciel de gestion des contenus .....	7
4. Plan de mise en service .....	12
5. État d'avancement des activités de la phase préparatoire .....	14
6. Activités prévues pour l'exercice 2010-2011 .....	15
7. Financement nécessaire .....	20
B. Gestion de la relation client : intégration de la prestation des services au niveau mondial .....	25
1. Généralités .....	25
2. Objectifs de la gestion de la relation client .....	26
3. Projet de gestion de la relation client .....	28
4. État actuel du projet .....	33
5. Activités prévues en 2010-2011 .....	34
6. Ressources nécessaires .....	35
III. Continuité des opérations et reprise après sinistre : vers une démarche unifiée .....	36
A. Généralités .....	36
B. Objectifs des dispositifs de continuité des opérations et de reprise après sinistre .....	38
C. Cadre du projet de reprise après sinistre dans le domaine informatique .....	38
D. Plan de mise en œuvre .....	43
E. Financement du projet .....	44
IV. Conclusions et récapitulatif des ressources demandées .....	45
V. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre .....	48

## I. Introduction

1. Dans son rapport intitulé « Investir dans l'informatique et la télématique : stratégie informatique et télématique du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies » (A/62/793 et Corr.1 et Add.1), le Secrétaire général a proposé une « stratégie globale solide en matière de technologies de l'information et des communications pour une plus grande efficacité de l'Organisation des Nations Unies ». Pour mettre en œuvre cette stratégie, le Bureau des technologies de l'information et des communications, qui a été créé en janvier 2009, s'est engagé à mettre en place un environnement cohérent de systèmes informatiques harmonisés.

2. Dans un rapport distinct, intitulé « Technologies de l'information et des communications : mise en place au Secrétariat de systèmes informatiques et télématiques intégrés à l'échelle mondiale » (A/62/510/Rev.1), le Secrétaire général a présenté des propositions pour la mise en œuvre et le déploiement échelonnés d'une nouvelle génération de systèmes, comprenant notamment un progiciel de gestion des contenus (PGC) pour gérer l'information et les connaissances à l'échelle de l'Organisation, et un progiciel de gestion de la relation clients (PGRC), système intégré destiné à gérer les services courants. Il est essentiel de mettre en place une architecture informatique permettant l'intégration de systèmes tels que le PGC, le PGRC et le progiciel de gestion intégré (PGI) car, bien qu'ils servent des objectifs différents, ces systèmes seront utilisés ensemble pour aider le Secrétariat à s'acquitter de sa mission et à exécuter les activités inscrites à son programme.

3. Dans ses résolutions 63/262 et 63/269, l'Assemblée générale a souligné que l'Organisation devait disposer de dispositifs appropriés pour assurer la sécurité et la continuité des opérations informatiques et télématiques ainsi que leur reprise après sinistre. Elle a par ailleurs prié le Secrétaire général de regrouper les systèmes dans des pôles informatiques afin de renforcer le dispositif de continuité des opérations et de reprise après sinistre tout en réduisant au minimum la taille des centres informatiques locaux, tant principaux que secondaires.

4. Le présent rapport est soumis conformément aux résolutions 63/262 et 63/269 de l'Assemblée générale et fait suite aux rapports précédents sur la question (A/62/477, A/62/510/Rev.1 et A/62/793 et Corr.1 et Add.1). Il contient une description du contexte général dans lequel s'inscrira la mise en place du PGC en tant que principal catalyseur technologique d'un programme de gestion des savoirs et une proposition concernant les initiatives en cours dans le domaine du PGRC. Il présente une mise à jour des propositions antérieures sur la continuité des opérations et la reprise après sinistre et propose un cadre informatique et un programme de travail concernant la mise au point d'une démarche unifiée en matière de continuité des opérations et de reprise après sinistre pour le Siège, les bureaux hors Siège, les commissions régionales, les missions de maintien de la paix et les missions spéciales.

5. Le Bureau des technologies de l'information et des communications procède actuellement à une étude structurelle de l'informatique au Secrétariat, dont l'objet est d'examiner la possibilité de regrouper les services informatiques et les changements à envisager concernant la structure et le personnel du Bureau. L'étude n'étant pas achevée, aucune création de poste n'est proposée dans le présent rapport dans la mesure où l'on n'a pas déterminé la structure optimale et les effectifs nécessaires. Pour l'exercice biennal 2010-2011, on prévoit d'avoir recours à du

personnel temporaire (autre que pour les réunions) ou à des services contractuels pour satisfaire les besoins de personnel découlant des projets proposés. Lorsque les résultats de l'étude structurelle seront connus, des propositions visant à transformer en postes les postes de temporaire et les ressources contractuelles pourront être soumises à l'Assemblée générale.

## **II. Progiciels d'entreprise**

### **A. Un progiciel de gestion des contenus pour gérer la base de connaissances de l'ONU**

#### **1. Contexte**

6. Dans plusieurs de ses rapports, le Secrétaire général a souligné la nécessité de partager l'information et les connaissances au sein de l'Organisation. De son côté, l'Assemblée générale, dans des résolutions qu'elle a adoptées au cours de la soixante-troisième session (résolutions 63/100, 63/248 et 63/262), a prié le Secrétaire général et le Secrétariat de renforcer l'infrastructure technologique en vue de gérer les contenus, de tirer pleinement parti des derniers progrès de l'informatique pour diffuser de façon économique et rapide des informations sur l'Organisation des Nations Unies, de faire en sorte que les moyens technologiques utilisés dans tous les centres de conférence soient compatibles, et de s'enquérir et de lui faire rapport sur les pratiques optimales et les enseignements tirés de l'expérience. L'Assemblée s'est également déclarée consciente de l'intérêt que présente la mise en place d'un PGC.

7. Outre les rapports du Secrétaire général, d'autres entités des Nations Unies ont insisté sur la nécessité de mettre en place des techniques de partage du savoir. Dans un rapport de 2006 sur l'évaluation thématique des réseaux de gestion du savoir aux fins de la réalisation des objectifs énoncés dans la Déclaration du Millénaire (E/AC.51/2006/2), le Bureau des services de contrôle interne a demandé la mise au point d'une stratégie applicable au partage des connaissances au Secrétariat et la création au Secrétariat d'une unité administrative qui serait chargée de faciliter et d'orienter le partage des connaissances (voir aussi E/AC.51/2009/4). Dans un rapport de 2007, intitulé « La gestion des savoirs et connaissances dans le système des Nations Unies » (voir A/63/140), le Corps commun d'inspection a formulé des recommandations analogues.

8. L'efficacité de la gouvernance est essentielle à la mise en place de nouveaux systèmes de partage du savoir. Le Groupe de travail sur la gestion des connaissances a été mis en place au cours du deuxième trimestre de 2008 pour reprendre les activités qui étaient confiées auparavant au Groupe de travail du Secrétariat sur le partage des connaissances. Sous l'égide du Bureau des technologies de l'information et des communications, des participants de 14 départements et du secrétariat du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination œuvrent à la mise au point d'un système de gestion du savoir pour l'Organisation. En outre, ce groupe de travail dynamise la collaboration sur l'utilisation d'applications à l'échelle du système comme le progiciel de gestion des contenus. Le groupe de travail est présidé par le Service de la gestion des connaissances, qui a été créé au sein du Bureau pour mettre en œuvre le programme de gestion du savoir et planifier et coordonner les efforts en cours et les initiatives

nouvelles visant à appréhender et à partager l'atout le plus précieux du Secrétariat, à savoir sa base de connaissances.

9. Dans son rapport sur l'examen triennal de l'application des recommandations formulées par le Comité du programme et de la coordination à sa quarante-sixième session au sujet de l'évaluation thématique de la gestion des réseaux de savoir aux fins de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (E/AC.51/2009/4), le Bureau des services de contrôle interne a noté qu'en décembre 2008, l'Assemblée générale avait approuvé la stratégie informatique et télématique du Secrétariat, qui couvrait l'ensemble des questions relatives à la gestion du savoir. Il a estimé que le Service de gestion des connaissances nouvellement établi au Bureau des technologies de l'information et des communications était « une unité administrative spécialisée suffisante pour gérer les connaissances au Secrétariat » et que la recommandation correspondante avait été appliquée. À sa quarante-neuvième session, le Comité du programme et de la coordination a recommandé à l'Assemblée générale de noter avec satisfaction le travail accompli par le nouveau Groupe de travail sur la gestion des connaissances sous la direction du Bureau des technologies de l'information et des communications<sup>1</sup>.

## 2. Objectifs du progiciel de gestion des contenus

10. L'impact que l'Organisation des Nations Unies peut avoir sur le monde dépend dans une très large mesure de la qualité de l'information qu'elle collecte, rassemble et publie, ainsi que du savoir que possède son personnel. L'amélioration des réseaux de communication, l'accès accru à l'information grâce aux infrastructures technologiques et l'existence de l'Internet ont modifié la manière dont l'Organisation travaille. Le potentiel de diffusion de données récapitulatives et de connaissances globales est énorme, mais pour pouvoir tirer parti de ces ressources inexploitées, le Secrétariat devra revoir ses procédures de gestion de l'information. En outre, il devra savoir gérer le changement et innover pour permettre aux parties prenantes de mener à bien leurs activités.

11. Le programme de gestion des connaissances vise principalement à doter l'Organisation d'outils informatiques adéquats, le PGC constituant le système central d'appui à la gestion des contenus et de l'information, à modifier les processus trop compliqués, à supprimer les cloisonnements et promouvoir la collaboration, à adopter une démarche permettant de tirer les leçons de l'expérience et de les appliquer et à mettre en place des programmes de formation axés sur la mutualisation du savoir. Pour répondre aux besoins des parties prenantes, il faudra mettre au point de nouvelles méthodes de travail visant à appuyer la conception de produits et de services novateurs.

12. La mise en service du progiciel de gestion des contenus permettra de mieux tirer parti des technologies de l'information et des communications aux fins d'améliorer la capacité de l'ONU d'analyser, de synthétiser et de présenter l'information, la rendant plus facile à utiliser et plus accessible à ses différentes parties prenantes dans le monde entier, et de faire en sorte que les décisions puissent être prises dans les délais voulus en s'appuyant sur des données indispensables qui soient exactes et fiables. Le programme favorisera également la mise au point de

---

<sup>1</sup> Voir *Documents officiels de l'Assemblée générale, soixante-quatrième session, Supplément n° 16* (A/64/16), par. 71.

nouveaux outils et méthodes de partage du savoir et l'adoption à l'échelle de l'Organisation de normes et d'applications technologiques propres à faciliter la collaboration.

13. Il est nécessaire d'allouer des ressources suffisantes au développement institutionnel et à la réforme des méthodes de travail pour que l'ONU soit à même d'appréhender et d'utiliser ses connaissances efficacement, en s'appuyant sur des outils informatiques et sur des applications et des politiques de gestion du savoir.

14. Le présent rapport est axé sur le PGC en tant qu'élément catalyseur de l'appui au programme de gestion des connaissances au Secrétariat.

### 3. Projet de progiciel de gestion des contenus

#### Justification

15. Le Secrétariat a consacré d'importantes ressources à la production, à la gestion et à la diffusion d'une quantité sans cesse croissante de documents et d'autres éléments d'information publiés dans divers formats. Toutefois, nombre des processus et systèmes actuellement utilisés pour les gérer sont inefficaces, peu rentables, redondants et vulnérables.

16. Du fait de la multiplicité des systèmes d'information dans les différents lieux d'affectation, le Secrétariat de l'ONU est doté d'une mosaïque de systèmes fragmentaires, conçus en interne, qui exigent d'importants services d'appui et ne sont ni viables ni efficaces à long terme. Trop souvent, les activités se chevauchent et les départements et bureaux appliquent des méthodes et des technologies différentes, utilisant tout un éventail de systèmes de gestion de l'information et des contenus. L'existence d'outils multiples a une incidence directe sur le coût des dépenses d'appui, qu'elles se rapportent au matériel, aux logiciels, à l'administration, à la formation ou au service d'assistance. En outre, cette fragmentation se traduit par des cloisonnements et des politiques de gestion de l'information peu cohérentes. De ce fait, les parties prenantes aussi bien que le personnel de l'Organisation éprouvent d'énormes difficultés à trouver l'information dont ils ont besoin.

17. Les trois exemples ci-après illustrent bien certains des problèmes de gestion des connaissances que rencontre l'Organisation aujourd'hui :

a) *Sites Internet*. Un certain nombre de rapports et de résolutions de l'Assemblée générale ont souligné les problèmes que pose la gestion des sites Web de l'ONU, notamment le manque de pilotage et l'absence d'une image de marque uniforme, les doubles emplois, la multiplicité des outils de création de sites, le défaut de coordination concernant les noms de domaines, et l'inexistence de mécanismes d'approbation et de validation des contenus. Alors que certains bureaux consacrent des moyens considérables à la conception de sites Web attractifs et utiles, d'autres confient cette tâche à des stagiaires. L'expérience des utilisateurs est donc très diverse et la présentation de l'Organisation et de ses programmes reste parcellaire;

b) *Système de diffusion électronique des documents*. Actuellement, le Secrétariat utilise plusieurs systèmes pour traiter et gérer les documents officiels : e-Doc, le Système d'information bibliographique de l'ONU (UNBISnet), les bases de données LotusNotes et le Système de diffusion électronique des documents

(Sédoc). Chaque système a été conçu indépendamment des autres, engendrant des procédures parallèles qui souvent se chevauchent et entraînant d'importants gaspillages. Des systèmes distincts ont également été mis au point pour gérer des processus analogues dans les bureaux hors Siège;

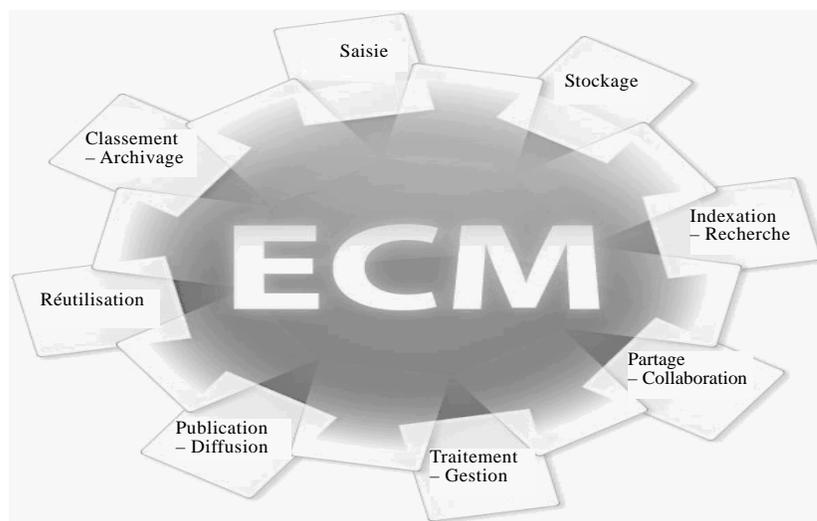
c) *Gestion des dossiers.* La capacité de gestion des dossiers dans les différents services de l'Organisation a été inégale, faible et fragmentaire dans le passé, un certain nombre d'unités administratives n'ayant mis en place aucune procédure d'ensemble en la matière. Cette situation a parfois rendu l'Organisation vulnérable et a nui à la responsabilisation du personnel, à la transparence, à la sécurité des données, à la continuité des opérations et au maintien de la mémoire institutionnelle. Au Siège, la situation s'est améliorée ces dernières années suite à l'élaboration et à l'application d'un cadre de gestion des archives et des dossiers qui repose sur un ensemble de politiques, de pratiques optimales, de normes et d'orientations. La mise en œuvre progressive de ce cadre de gestion dans l'ensemble de l'Organisation permettra de réduire les dépenses de fonctionnement, d'améliorer la productivité et de faciliter la prise de décisions.

### **Champ d'application**

18. Le Service de la gestion des connaissances planifiera et coordonnera la conception et la mise en place du PGC, en coopération avec les départements et bureaux du Secrétariat et les bureaux et missions hors Siège. En tant que progiciel d'entreprise, le PGC sera utilisé dans toute l'Organisation pour gérer ses données et ses connaissances et sera régi par un ensemble de directives. Les modules du PGC seront mis à la disposition de tous les lieux d'affectation et missions hors Siège, auxquels ils permettront de créer et de gérer leurs propres contenus ainsi que de consulter les contenus créés par d'autres.

19. En règle générale, un progiciel de gestion des contenus comprend plusieurs modules spécialisés selon qu'il s'agit de gérer des documents, des dossiers, des données numériques ou des contenus de sites Web, ainsi que des outils de collaboration. Outre ces modules et outils de base, d'autres éléments, qui permettent notamment de gérer la correspondance, les dossiers judiciaires et les formulaires électroniques, peuvent être ajoutés. La figure I ci-après illustre les tâches qui peuvent être exécutées au moyen d'un progiciel de gestion des contenus.

Figure I  
Fonctions d'un progiciel de gestion des contenus



20. Le logiciel de gestion des contenus permettra au Secrétariat de gérer plus efficacement et à un meilleur coût ses biens intellectuels, ainsi que la masse sans cesse croissante de contenus que l'Organisation produit sur différents supports – documents officiels, dossiers, sites Web, courriels, photographies et produits d'information graphiques et audiovisuels – aux stades de la création, de la saisie, du stockage, de la préservation et de la diffusion.

21. Dans le cadre de la stratégie informatique du Secrétariat, il est prévu de déployer de nombreux systèmes à l'échelle de l'Organisation, comme le PGI (Umoja) et le PGRC. Les différents progiciels devant être étroitement imbriqués, le PGC sera mis en œuvre de manière à s'intégrer dans cet ensemble.

22. Le progiciel de gestion des contenus est un projet pluriannuel, dont la mise en œuvre prendra cinq ans.

#### Avantages

23. La mise en service du PGC au Secrétariat contribuera à créer une Organisation plus efficace et à mieux servir les parties prenantes.

#### *Efficacité accrue*

24. **Guichet unique et accès plus facile au corpus d'information et de connaissances de l'ONU.** Le PGC permettra de mieux organiser l'information, de la rendre plus accessible et de faciliter la recherche grâce à la mise en œuvre de politiques, de normes de taxinomie, de métadonnées communes<sup>2</sup> et d'un étiquetage

<sup>2</sup> La taxinomie est la classification d'éléments organisés selon une structure hiérarchique; c'est un outil de gestion de l'information utilisé pour organiser les contenus et les données. Les métadonnées donnent des précisions sur le contenu d'un certain élément; par exemple, les métadonnées relatives à un document contiennent des renseignements sur la longueur du texte, son auteur, ainsi que la langue et la date de publication.

cohérent. Le regroupement des banques de données, y compris le Sédoc et les sites Web, l'analyse des données en temps réel et les outils de collaboration – outils de visualisation, dispositifs de suivi de la productivité et tableaux de bord, notamment – permettront de partager les connaissances et l'expérience collectives ainsi que les enseignements tirés. Il s'ensuivra :

a) *Des prises de décisions plus rapides*, ce qui peut entraîner d'importantes économies, comme l'a montré une étude de marché<sup>3</sup>;

b) *Une économie de temps pour le personnel*. Il ressort d'enquêtes menées auprès d'entreprises privées que les dirigeants consacrent jusqu'à 20 % de leur temps<sup>4</sup> à chercher l'information dont ils ont besoin;

c) *Une réactivité accrue de l'Organisation* aux événements extérieurs, grâce au guichet unique d'accès à l'information.

**25. Meilleure gestion des dossiers de l'Organisation.** Conjugué aux politiques existantes, qui ont été définies par la Section des archives et de la gestion des dossiers, la mise en service du module de gestion des dossiers du PGC facilitera la mise en place d'un programme de gestion des dossiers à l'échelle du Secrétariat fondé sur les meilleures pratiques en la matière. Il s'ensuivra :

a) *Une transparence et une responsabilisation accrues*. La meilleure traçabilité des dossiers améliorera la transparence des opérations de l'Organisation et renforcera l'obligation de rendre compte;

b) *Un appui au programme de continuité des opérations*. Le recensement et la protection des dossiers essentiels est un élément capital pour la planification de la continuité des opérations;

c) *Des économies*. La mise en œuvre du programme de gestion des dossiers dans tous les lieux d'affectation permettra de faire des économies dans la mesure où les documents non essentiels seront éliminés et où il ne faudra plus engager de gros frais de gestion et de stockage.

**26. Plus grande sécurité de l'information.** En établissant clairement la propriété des contenus et en introduisant des pistes d'audit contrôlant l'accès aux contenus et leur réutilisation, le PGC protégera l'information et permettra au Secrétariat d'offrir à toutes les parties prenantes, y compris les États Membres, les missions permanentes et le personnel, un accès à distance sécurisé. Il s'ensuivra :

a) *Une protection des données confidentielles*. Les données ne seront accessibles qu'après identification formelle de l'utilisateur;

<sup>3</sup> Dans un rapport intitulé « The Information Opportunity », publié en mars 2008, Cap Gemini (Royaume-Uni) estime que les coûts annuels liés à la prise de décisions importantes ne reposant pas sur des informations exactes entraîne une perte de productivité d'environ 29 % (soit 21 milliards de livres sterling par an de frais d'administration pour l'ensemble du secteur public).

<sup>4</sup> D'après une enquête en ligne réalisée en janvier 2007 par Accenture auprès de grandes entreprises des États-Unis et du Royaume-Uni, les dirigeants passent jusqu'à deux heures par jour à chercher des informations, et plus de 50 % des renseignements qu'ils obtiennent ne leur sont pas utiles.

b) *Des données accessibles quand on en a besoin.* L'accès aux données étant sécurisé, celles-ci pourront être consultées à distance à tout moment et en tout lieu;

c) *Un facteur supplémentaire de continuité des opérations.* La sécurisation des données donne la possibilité d'y accéder en période de crise ou lorsque le personnel est en voyage ou en mission.

**27. Meilleure exploitation des connaissances.** Le PGC permettra de répertorier les processus de façon plus cohérente et de recenser les pratiques optimales et les enseignements tirés de l'expérience de manière à rationaliser le travail du Secrétariat et à le préserver pour les générations futures. Le PGC offrira la plate-forme nécessaire pour tirer parti du travail accompli par certains départements et bureaux qui promeuvent des réseaux de praticiens et recensent systématiquement les leçons de l'expérience, comme la « boîte à outils Meilleures pratiques ». Il s'ensuivra :

a) *Une préservation effective de la mémoire institutionnelle,* la centralisation des données permettant au personnel de prendre connaissance de l'expérience passée et d'avoir accès à des dossiers bien gérés;

b) *Une moindre duplication d'efforts,* le personnel pouvant tirer les enseignements de l'expérience d'autrui et en tirer parti.

**28. Présence sur l'Internet améliorée.** Une meilleure organisation du contenu, une présentation plus cohérente et l'utilisation du module de gestion du contenu des sites Web du PGC permettront d'harmoniser la conception des sites et de les mettre à jour régulièrement, en temps réel, remédiant ainsi au problème de la multiplicité des sites Web et du manque de cohérence de l'image de marque de l'Organisation. Il s'ensuivra :

*Une meilleure image de l'Organisation,* ce qui contribuera à promouvoir le travail et les objectifs de l'ONU et à les faire mieux connaître.

### **Efficacité accrue**

**29. Standardisation et simplification de la création de données et de leur gestion.** La mise en œuvre du PGC favorisera la standardisation et la simplification de la création de données dans tous les départements, bureaux et lieux d'affectation du Secrétariat. Les modalités de création et de gestion de l'information seront harmonisées et coordonnées et les processus simplifiés. Il s'ensuivra :

a) *Une meilleure utilisation des ressources,* grâce à l'intégration des systèmes et à la réduction de leur nombre, il faudra moins de personnel et de matériel et il sera plus facile aux utilisateurs de déterminer quels outils utiliser;

b) *La possibilité de réutiliser l'information et d'éliminer les données redondantes.* Grâce à la fonction de réutilisation des contenus du PGC, le personnel disposera de plus de temps pour veiller à la cohérence, à l'exactitude et à l'actualité des données, plutôt que de répéter les mêmes tâches. Les gains de productivité découlant de la réutilisation des contenus sont attestés par des travaux de recherche<sup>5</sup>. Le portail destiné aux États Membres, deleGATE, qui intègre des

<sup>5</sup> Dans un rapport, le bureau d'études International Data Corporation constate que, dans 78 % des cas, les entreprises recréent des contenus au lieu de réutiliser ceux qui existent déjà, ce qui leur coûte deux fois plus cher (*Industry Week*, 1<sup>er</sup> juin 2007).

contenus pertinents dans iSeek, est un bon exemple de ce qui peut être fait dans ce domaine;

c) *Une plus grande fiabilité de l'information.* Lorsqu'une information est modifiée à un endroit, la même information est mise à jour automatiquement partout où elle apparaît;

d) *Une productivité accrue du personnel.* L'utilisation d'un système commun par plusieurs groupes fonctionnels augmentera la productivité du personnel. En cas de mutation d'un département ou d'un lieu d'affectation à un autre, la période d'adaptation sera moins longue, et le temps ainsi libéré sera consacré à d'autres tâches. Ainsi, si 10 000 fonctionnaires gagnent une heure par jour en utilisant le PGC, l'Organisation disposera de 660 000 heures par an, soit 218 années-personnel, pour exécuter d'autres tâches ou approfondir des activités essentielles. Cet avantage est attesté par des travaux de recherche sur le secteur privé<sup>6</sup>;

e) *Une réduction des besoins de stockage.* L'utilisation du PGC permet de réduire, voire d'éliminer, les coûts liés au classement des dossiers papier, notamment ceux relatifs à l'espace et au matériel de stockage (papier, chemises, meubles de classement), ainsi qu'au personnel chargé de ces activités. Elle permet surtout de réduire les frais de personnel liés au mauvais classement des dossiers papier. En outre, le nombre de documents, sur support papier aussi bien qu'électronique, sera réduit grâce à l'élimination des contenus redondants ou obsolètes. Le PGC permettra en effet de regrouper les différentes bases documentaires et de centraliser l'accès à celles-ci, et assurera l'élimination des contenus obsolètes grâce à l'intégration de règles régissant la suppression ou l'archivage de contenus dans le processus de création de contenus.

30. Les avantages et gains d'efficacité décrits ci-dessus seront encore renforcés les années suivantes grâce aux nouvelles initiatives qui seront lancées dans le cadre du programme de gestion du savoir et de la mise en service du PGC. On citera notamment la mise en place de portails (qui permettront un accès personnalisé à l'information), la gestion des fichiers multimédias, l'amélioration du principal site Web de l'ONU (<http://www.un.org>) et un dispositif de consultation de l'ensemble des bases documentaires.

#### 4. Plan de mise en service

31. Le PGC sera mis en place progressivement. À la suite de la phase préparatoire au cours de laquelle ont notamment été définis le dispositif de gouvernance et les prescriptions relatives à l'infrastructure technique, il est prévu de mener à bien deux autres phases en 2010-2011.

32. On s'emploie à déterminer de manière concertée les prochaines étapes du plan de déploiement. De nouveaux modèles opérationnels sont envisagés car l'on veut s'assurer que le plan résultera de la collaboration entre le Bureau des technologies de l'information et des communications, les services du Siège et les bureaux hors Siège, y compris sur le terrain. Dans cette perspective, il est prévu de déléguer la conduite des opérations relatives à un module du PGC donné au lieu d'affectation ou au service qui dispose déjà de compétences spécialisées en la matière, par

---

<sup>6</sup> Rapport Gartner.

exemple pour ce qui est de la gestion des contenus Web. Les étapes suivantes seront déterminées en concertation et en fonction des besoins prioritaires, de la capacité opérationnelle et des ressources disponibles. Étant un progiciel d'entreprise, le PGC fait une large place aux partenariats afin que tous les fonctionnaires puissent en tirer parti, quel que soit leur lieu d'affectation, leur groupe professionnel ou l'unité administrative à laquelle ils rendent compte.

33. Il est aussi prévu, dans le cadre de l'approche retenue pour la mise en place du PGC, d'établir des partenariats avec les départements et bureaux qui ont besoin d'un même module donné. Ainsi, plusieurs départements du Siège – tels que le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, le Département des affaires économiques et sociales et le Département de l'information – de même que l'Office des Nations Unies à Genève (ONUG), l'Office des Nations Unies à Nairobi (ONUN), l'Office des Nations Unies à Vienne (ONUUV) et les commissions régionales sont intéressés par le module Gestion des documents. Ce type de partenariat permet de tirer le meilleur parti des modestes ressources dont on dispose ainsi que de mettre en œuvre une approche commune et des processus normalisés.

34. La réalisation des objectifs en matière de gestion des connaissances est étroitement liée à un certain nombre de facteurs majeurs, parmi lesquels :

a) L'établissement d'un cadre de référence adapté au programme, qui définisse notamment les politiques, les procédures et les technologies requises ainsi que les personnes concernées;

b) L'intégration, aux technologies habilitantes, de l'apprentissage et de la saisie du savoir;

c) Le recensement des promoteurs d'outils PGC susceptibles d'assurer la liaison avec le Bureau des technologies de l'information et des communications pour ce qui est de définir et d'appliquer la stratégie d'information et de gestion des connaissances de ce dernier;

d) L'élaboration d'une stratégie de communication et de formation destinée à faciliter les initiatives PGC, en étroite concertation avec d'autres unités administratives telles que le Bureau de la gestion des ressources humaines et la Section des archives et de la gestion des dossiers du Bureau des services centraux d'appui;

e) Le recensement des départements et bureaux cibles qui participeraient à la phase de mise en route du programme, et l'établissement des gains pouvant être obtenus à court terme, de sorte à illustrer les avantages potentiels du programme.

35. En outre, la mise en place d'un PGC passe par une redéfinition des attributions et des responsabilités de sorte que l'on puisse disposer des compétences spécialisées requises. Comme le Comité du programme et de la coordination l'a noté<sup>7</sup>, un programme de gestion des connaissances ne se résume pas au développement d'outils technologiques. On devra s'assurer le concours de responsables de l'apprentissage institutionnel, tels que les spécialistes des meilleures pratiques en poste dans les opérations de maintien de la paix, ainsi que de spécialistes de

<sup>7</sup> *Documents officiels de l'Assemblée générale, soixante-quatrième session, Supplément n° 16 (A/64/16).*

l'information, dont les compétences spécialisées seront indispensables pour cerner et documenter l'information, la partager et en tirer le meilleur parti aux fins de l'amélioration des résultats. De même, les compétences des spécialistes de l'information seront mises à profit pour que la description et l'enregistrement des contenus sous des formats très divers se fassent dans le respect des normes. Il faudra aussi disposer de compétences appropriées pour conduire le changement, déterminer l'architecture de l'information, concevoir des sites Web, mettre au point des essais de convivialité, définir la taxinomie, gérer les métadonnées et assurer la qualité de l'information, que ce soit pour les systèmes de gestion de contenus spécifiques ou communs à divers services.

36. Enfin, le projet ne pourra porter ses fruits que s'il recueille l'adhésion de tous les utilisateurs. S'il incombe au Bureau des technologies de l'information et des communications de développer et d'installer la plate-forme voulue pour gérer les contenus au sein du Secrétariat, il est de la responsabilité des propriétaires de contenus de s'en saisir et de s'en servir dans leurs tâches courantes.

## **5. État d'avancement des activités de la phase préparatoire**

37. Le Bureau des technologies de l'information et des communications a piloté l'action menée en vue de jeter les fondements de la mise en place de systèmes PGC : établissement du cadre de gouvernance, conception de l'architecture technique et définition des éléments de base nécessaires à la gestion des contenus, notamment les métadonnées, la taxinomie, et les flux de travail. Cette phase préparatoire englobe aussi la définition des politiques, des normes et des procédures requises pour superviser et rendre opérationnel le programme de gestion des connaissances pour tous les services du Secrétariat dans le monde.

38. Le cadre de gouvernance et de gestion du programme PGC a permis de cerner les structures, politiques, normes, attributions et responsabilités requises pour la mise en place concertée du progiciel dans les diverses unités administratives du Secrétariat. Le plan de mise en service cerne les grandes priorités des principales entités concernées et propose l'exécution échelonnée des activités en fonction des priorités de l'Organisation, de la capacité opérationnelle et des effets escomptés. Diverses architectures possibles ont été envisagées en vue du déploiement des logiciels d'application PGC dans l'ensemble du Secrétariat.

39. Le Bureau des technologies de l'information et des communications a veillé à ce que plusieurs des principales entités concernées participent à ces travaux : la Section des archives et de la gestion des dossiers du Bureau des services centraux d'appui, le Département des affaires économiques et sociales, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Département des opérations de maintien de la paix, le Département de l'appui aux missions, le Bureau de la gestion des ressources humaines, le Département de l'information (et la Bibliothèque Dag Hammarskjöld), le BSCI, le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, l'ONUG, l'ONUN et l'ONUV et les commissions régionales.

40. On a défini, pour tous les types de contenu, les éléments descriptifs de base (métadonnées) et la classification (taxinomie) qui seront utilisés, l'objet étant de développer des outils normalisés pour décrire et organiser les contenus.

41. En sus de certaines des initiatives stratégiques concernant le programme de gestion des connaissances exposées dans le rapport du Secrétaire général

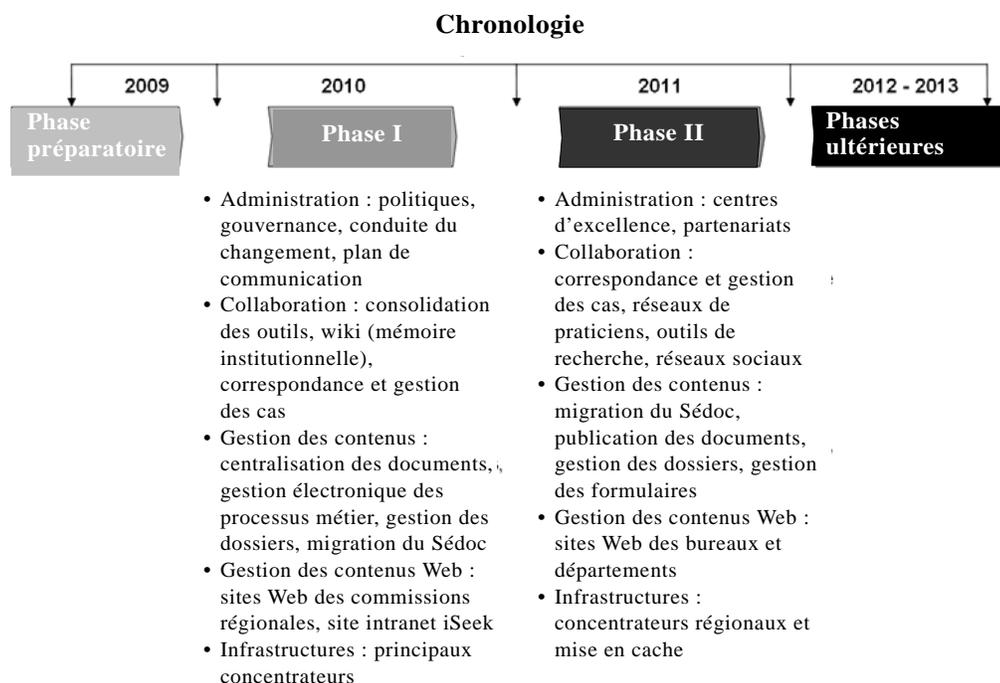
(A/62/793), d'autres activités sont en cours d'exécution qui constituent le soubassement de toutes les mesures qui suivront, telles que : a) la mise en service d'un système de gestion de la correspondance du Cabinet du Secrétaire général; b) la production, à l'aide du module Gestion des contenus Web, d'articles d'information devant être publiés sur le site intranet iSeek; c) l'exploitation, par diverses unités administratives du Secrétariat, d'un outil d'échange d'informations en ligne qui permettra aux équipes de travailler en collaboration et d'échanger des idées ainsi que des documents.

42. L'outil d'échange d'informations en ligne est aussi destiné à remplacer CandiWeb, site Web d'accès restreint aux États Membres qui donne des renseignements sur les élections au sein des principaux organes de l'ONU, et il sera également exploité par les contingents des opérations de maintien de la paix, et par le personnel médical devant établir des rapports et échanger des informations sur la propagation de la pandémie de grippe A (H1N1). Il s'avère que les réseaux de praticiens que le Département de l'appui aux missions a mis en place dans certains domaines spécialisés propres aux opérations de maintien de la paix facilitent l'échange de connaissances, tout comme l'intranet consacré aux opérations de paix, qui comporte une base de données où sont centralisées toutes les politiques et pratiques optimales relatives au maintien de la paix.

## **6. Activités prévues pour l'exercice 2010-2011**

43. Lors de l'exercice biennal en cours et dans le cadre des travaux de la phase préparatoire, diverses activités ont été définies et classées par ordre de priorité. Elles permettront d'aller progressivement de l'avant de façon à produire des modules réalisables qui seront intégrés au plan de mise en service, l'objet étant de réduire les risques au maximum et d'obtenir rapidement des avantages. L'évaluation réalisée à l'issue de chaque activité permettra de tirer parti des enseignements et des pratiques optimales, qui orienteront les activités ultérieures. Les deux prochaines phases, qui seront réalisées en 2010-2011, sont exposées ci-dessous.

Figure II  
Chronologie



44. La phase I, qui se déroulera tout au long de 2010, fera une large place aux initiatives et activités qui apportent un gain à toutes les entités concernées du Secrétariat. La phase II, dont l'articulation sera modifiée en fonction des résultats et des enseignements tirés de la phase I, se déroulera tout au long de 2011 : les outils de gestion des connaissances seront perfectionnés et diffusés dans l'ensemble du Secrétariat. Le tableau 1 ci-dessous récapitule toutes les activités prévues au cours de l'exercice biennal 2010-2011, toutes sources de financement confondues, et indique les principales composantes du projet et les résultats attendus de l'exécution de chacune d'elles.

45. En ce qui concerne les opérations de maintien de la paix, par souci d'efficacité et de rentabilité, les projets PGC complémentaires indiqués dans le rapport du Secrétaire général (A/63/767 et Corr.1) seront financés à l'aide des fonds que l'Assemblée générale a, dans sa résolution 63/287, approuvés au titre du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour 2009-2010. Ces projets visent à automatiser la remontée d'informations relative à ces opérations, à remplacer le système de centralisation des contenus directifs concernant le maintien de la paix et à perfectionner les outils d'échange d'informations en ligne dans les missions sur le terrain.

Tableau 1  
Récapitulation des activités prévues pour 2010-2011

	<i>Phase I (2010)</i>	<i>Phase II (2011)</i>
<b>Volet Administration 873 700 dollars</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appliquer les politiques, procédures et normes, la coordination étant assurée par le dispositif de gouvernance du PGC</li> <li>• Lancer le plan de communication dans le cadre de la conduite du changement afin que les parties concernées puissent s'adapter à la réforme des processus métier qui suivra</li> <li>• Élaborer et lancer le programme d'apprentissage institutionnel</li> <li>• Lancer l'établissement de partenariats entre les divers départements et, à cet effet, créer des centres d'excellence et les rendre opérationnels</li> </ul> <p><b>Résultats :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les politiques, procédures et normes qui régissent les pratiques en matière de gestion des connaissances ont été mises en place.</li> <li>• L'exécution du plan de communication, dans le cadre de la conduite du changement, est menée à bien.</li> <li>• Le réseau de centres d'excellence est établi et des partenariats sont institués.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuivre la mise en place de partenariats entre les divers départements</li> <li>• Poursuivre l'exécution du plan de communication</li> </ul>
<b>Volet Collaboration 1 854 400 dollars</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfectionner les outils d'échange d'informations en ligne</li> <li>• Mettre hors service les outils faisant double emploi et généraliser l'exploitation d'outils communs (logiciels eRoom et wiki)</li> <li>• Exploiter des logiciels wiki de sorte à capter les connaissances institutionnelles concernant les modalités de fonctionnement de l'Organisation, ces sites venant compléter le site intranet iSeek</li> <li>• Exploiter des systèmes d'aide à la gestion de la correspondance et des cas</li> <li>• Développer des réseaux de praticiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuivre le déploiement des outils de gestion de la correspondance et des cas</li> <li>• Perfectionner les outils de recherche et de réseautage social au niveau de l'Organisation</li> <li>• Poursuivre le développement des réseaux de praticiens</li> </ul>

**Résultats :**

- Les outils d'aide à la collaboration visant à capter les connaissances (wiki) sont opérationnels dans l'ensemble du Secrétariat.
- Les outils de gestion de la correspondance sont opérationnels au Cabinet du Secrétaire général ainsi que dans plusieurs autres unités administratives.
- Les outils d'établissement de rapports de situation sont opérationnels dans les missions sur le terrain.
- L'automatisation de la remontée de l'information relative au maintien de la paix et la centralisation des contenus directifs concernant le maintien de la paix sont menées à bien<sup>a</sup>.
- Les outils de gestion des cas sont opérationnels au BSCI, ainsi qu'au sein des groupes Déontologie et discipline du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions<sup>a</sup>.
- Les réseaux de praticiens sont généralisés dans l'ensemble du Secrétariat.
- La première version des outils de recherche fédérés est mise en service.
- Les réseaux sociaux sont mis en place.

**Volet Gestion  
des contenus  
3 812 700 dollars**

- Assurer, à l'échelle du Secrétariat, l'archivage des documents sur le Web, de sorte à remplacer les disques partagés (fonctions archivage et vérification, contrôle des versions, recherche, et flux de travail)
- Généraliser la taxinomie commune et les métadonnées de base pour l'archivage et l'extraction afin que l'information puisse plus facilement être trouvée à l'échelle de l'Organisation
- Perfectionner la gestion institutionnelle des dossiers et les moyens d'archivage
- Lancer la migration des contenus du Sédoc vers le PGC et automatiser la production et la publication des documents officiels
- Mener à bien la migration des contenus du Sédoc
- Entamer la mise en service, dans les divers départements, des outils de gestion des contenus aux fins de la publication
- Améliorer les flux de travail de sorte à inclure la gestion et l'approbation des formulaires
- Poursuivre le déploiement du module Gestion des dossiers

**Résultats :**

- Tous les départements, bureaux et missions sur le terrain disposent d'un système de gestion élémentaire des contenus.
- Le module Gestion des dossiers est mis en service au Siège ainsi que dans les missions sur le terrain et à ONU-Habitat<sup>b</sup>.
- La migration des contenus du Sédoc est menée à bien.
- Le module Gestion des documents est mis en service à New York.

	Phase I (2010)	Phase II (2011)
<b>Volet Gestion des contenus Web</b> <b>2 876 800 dollars</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La publication des documents du Département des affaires économiques et sociales est automatisée<sup>c</sup>.</li> <li>• La gestion électronique des formulaires est opérationnelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer des sites Web pour d'autres bureaux et départements afin de faciliter l'interaction entre les diverses entités concernées : reformulation distinctive des sites, modèles normalisés, navigation performante, métadonnées appropriées, procédures et gestion électronique des processus métier normalisées, et contenus multilingues</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire des sites Web des commissions régionales des centres multimédias enrichis de mise en commun des connaissances, dotés d'une interface logique, de fonctions de recherche et de gestion des contenus solides</li> <li>• Tirer parti de l'expérience et des connaissances acquises à l'occasion de l'enrichissement des sites Web des commissions régionales en vue d'entamer le remplacement du site intranet iSeek</li> </ul>	
	<b>Résultats :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les cinq commissions régionales disposent de nouveaux sites Web conçus selon des modèles communs.</li> <li>• La migration du site intranet iSeek est menée à bien.</li> <li>• Des modèles de site Web sont développés pour des bureaux et départements (Programme des Nations Unies pour l'environnement et ONUN)<sup>d</sup>.</li> </ul>	
<b>Volet Infrastructure</b> <b>5 130 700 dollars</b>	Notamment : mettre en place l'infrastructure nécessaire au PGC et les technologies connexes à l'échelle de l'ensemble du Secrétariat, tirer parti des moyens technologiques de centres tels que la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi, les centres devant assurer la continuité des opérations et les centres technologiques des divers lieux d'affectation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer selon qu'il convient les concentrateurs et la mise en cache. Les logiciels requis seront administrés, mis à niveau ou installés, selon le cas.</li> </ul>
		<b>Résultats :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'infrastructure est opérationnelle à Brindisi, notamment pour assurer la reprise après sinistre.</li> <li>• Les concentrateurs et dispositifs de mise en cache sont opérationnels au niveau régional.</li> </ul>

<sup>a</sup> Financé à l'aide des fonds du compte d'appui pour 2009-2010

<sup>b</sup> Financé à l'aide des fonds du compte d'appui pour 2009-2010 et de fonds extrabudgétaires.

<sup>c</sup> Financé par le Département.

<sup>d</sup> Financé à l'aide de fonds extrabudgétaires.

46. Une fois les phases I et II menées à terme, les activités viseront essentiellement l'exploitation généralisée des modules PGC et l'exécution du programme de gestion des connaissances, notamment la gestion des moyens multimédias, l'accroissement des avantages de la gestion des contenus Web du site <http://www.un.org> et la mise à profit des travaux relatifs aux sites Web des commissions régionales et des départements. On développera également un outil de recherche approfondie des documents centralisés, ainsi que des portails et des réseaux sociaux.

## **7. Financement nécessaire**

47. La mise en place, le déploiement, la maintenance et l'opérationnalisation d'un PGC capable de desservir toutes les entités du Secrétariat est une entreprise d'envergure et les ressources nécessaires ne doivent pas être sous-estimées. On compte que le déploiement du progiciel dans tous les services du Secrétariat prendra cinq ans, au cours desquels il faudra assurer l'exécution du projet, la coordination, la conduite du changement et la formation.

48. Le PGC desservira l'ensemble du Secrétariat : services du Siège, bureaux hors Siège, commissions régionales, missions politiques et opérations de maintien de la paix. Il est donc proposé que le financement initial en soit assuré d'une part par le budget ordinaire (services du Siège, bureaux hors Siège et commissions régionales) et de l'autre par le compte d'appui (missions de maintien de la paix). Le financement requis pour l'ensemble des activités en rapport avec les missions de maintien de la paix (projets spécifiques et mise en service de solutions centrales) a été présenté dans le rapport du Secrétaire général sur le budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2009 au 30 juin 2010 (A/63/767 et Corr.1) et n'est pas pris en compte ici. Les activités relatives au Département des opérations de maintien de la paix et au Département de l'appui aux missions seront menées dans le cadre de la mise en service globale du PGC. Si, dans l'avenir, des départements constatent que les systèmes qui prennent en charge leurs responsabilités fonctionnelles peuvent être perfectionnés par d'autres outils PGC, le Bureau des technologies de l'information et des communications collaborera avec eux, étendra la portée du projet aux autres services du Secrétariat et s'emploiera à trouver un financement, le cas échéant.

49. Le financement demandé dans le présent rapport doit couvrir les dépenses relatives aux deux premières années de l'exécution du plan pour les services du Siège, les bureaux hors Siège et les commissions régionales : mise en place de l'infrastructure de base et de nombreux logiciels d'application, et élaboration des procédures et des directives générales nécessaires à la mise en service concertée du PGC. Les prévisions de dépenses relatives à la mise en service du progiciel pour l'exercice biennal 2010-2011 se montent au total à 14 548 300 dollars, comme indiqué au tableau 2.

Tableau 2  
**Montant net des ressources nécessaires : récapitulatif (budget total  
du projet aux taux de 2008-2009)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>Prévisions de dépenses</i>
Autres dépenses de personnel . . . . .	3 218,8
Voyages . . . . .	269,5
Services contractuels . . . . .	8 066,4
Frais généraux de fonctionnement . . . . .	1 338,3
Fournitures et accessoires . . . . .	22,0
Mobilier et matériel . . . . .	1 633,3
<b>Total . . . . .</b>	<b>14 548,3</b>

50. Les activités en rapport avec le PGC ont été réparties en cinq volets, comme indiqué dans le tableau 1 ci-dessus. Le volet Administration porte sur la mise en place des politiques, procédures, normes et dispositifs de contrôle, les travaux étant coordonnés par le Groupe de travail sur la gestion des connaissances. Le volet Collaboration couvre les activités liées à l'activation des fonctionnalités des outils d'échange d'informations en ligne au sein du Secrétariat. Le volet Gestion des contenus se rapporte à la gestion des documents officiels, des publications et des dossiers. Le volet Gestion des contenus Web concerne la gestion de l'information sur les sites Web, y compris l'intranet. Le volet Infrastructure se rapporte à la mise en place de l'infrastructure mondiale requise pour que, à l'échelle du Secrétariat, les diverses entités concernées aient facilement accès aux contenus gérés par le PGC.

51. **Volet Administration.** Un montant de 873 700 dollars est demandé au titre du volet Administration, qui doit couvrir la conduite du changement et l'apprentissage institutionnel, l'objet étant d'aider les entités concernées à s'adapter aux changements qu'exige la mise en service maîtrisée et efficace du PGC. Parmi les tâches les plus importantes figurent l'établissement de partenariats entre les départements, la mise en place de centres d'excellence et la constitution d'équipes virtuelles au niveau de l'ensemble du Secrétariat. En outre, on pilotera les activités de formation relatives aux autres volets. Les dépenses prévues se répartissent comme suit :

a) Un montant de 590 400 dollars devrait servir à financer le personnel temporaire (1 P-4 et 1 P-3 pour 24 mois de travail chacun). Le titulaire du poste P-4 s'emploiera, en collaboration avec le Groupe de travail sur la gestion des connaissances, les départements et d'autres organes de direction, à élaborer et mettre en œuvre les politiques, directives et normes requises, ainsi qu'à coordonner tous les aspects relatifs à la gestion et à harmoniser d'autres activités PGC. Il mettra de plus au point un programme concerté de formation. Le titulaire du poste P-3 se chargera d'assurer la formation; il élaborera les matériels pédagogiques requis pour les ateliers de formation, la formation de formateurs, la formation en ligne (téléapprentissage) ainsi que la formation juste à temps et l'apprentissage individualisé; enfin, il rédigera les manuels de l'utilisateur et la documentation technique;

b) Un montant de 7 200 dollars au titre des services contractuels servira à financer les accords de prestation de services en matière de technologie et de communication en rapport avec les postes de temporaire ci-dessus;

c) Un montant de 118 600 dollars est demandé pour financer les dépenses autres que celles relatives aux postes, telles que les loyers, les travaux de réaménagement, le mobilier et les dépenses d'information et de communication en rapport avec les postes de temporaire ci-dessus. Ce montant se répartit comme suit : 98 800 dollars au titre des frais généraux de fonctionnement, 2 000 dollars au titre des fournitures et accessoires et 17 800 dollars au titre du mobilier et du matériel;

d) Un montant de 157 500 dollars est requis au titre des voyages (22 voyages aux fins de la définition des prescriptions, de la formation ainsi que de la coordination et la gestion du projet).

**52. Volet Collaboration.** Un montant de 1 854 400 dollars est demandé au titre du volet Collaboration. Il servira à financer la mise en place d'une plate-forme de collaboration destinée à améliorer l'échange d'informations dans l'ensemble de l'Organisation, à faciliter les travaux des équipes intersectorielles, à rehausser l'efficacité des processus, et à mettre en service des outils de recherche et de réseautage social au niveau du Secrétariat. Ce montant couvre aussi la mise en service d'un système de gestion des cas qui sera exploité pour recueillir des informations relatives à des cas faisant l'objet d'investigations de la part d'entités telles que le BSCI, le Groupe du droit administratif du Bureau de la gestion des ressources humaines et le Bureau de l'administration de la justice, les soumettre à ces entités, les rechercher, les extraire, les suivre et en rendre compte. Par ailleurs, on exploitera un système destiné à améliorer la qualité et l'efficacité de la gestion de la correspondance (suivi et remontée de l'information) et à assurer le respect des règles, ainsi que l'intégrité et la véracité de l'information. Les dépenses prévues se répartissent comme suit :

a) Un montant de 590 400 dollars devrait servir à financer le personnel temporaire (1 P-4 et 1 P-3 pour 24 mois de travail chacun). Les titulaires de ces postes seront chargés d'élaborer, de coordonner, de piloter et d'exécuter le programme se rapportant à l'échange d'informations, à la gestion de la correspondance, à la gestion des cas, au réseautage social, à la fonction recherche et à d'autres outils visant à resserrer les liens de collaboration;

b) Un montant d'environ 1 026 800 dollars est nécessaire au titre des services contractuels, réparti comme suit : 1 012 400 dollars pour financer les services d'experts chargés de diriger les ateliers de travail sur la définition des prescriptions, de rédiger les dossiers techniques relatifs aux logiciels d'application, de prêter des connaissances spécialisées en matière de programmation, de mener les opérations d'essai des systèmes, et de rédiger la documentation technique; et 14 400 dollars au titre des services contractuels pour financer les accords de prestation de services en matière de technologie et de communication en rapport avec les postes de temporaire ci-dessus;

c) Un montant de 237 200 dollars est demandé pour financer les dépenses autres que celles relatives aux postes, telles que les loyers, les travaux de réaménagement, le mobilier et les dépenses d'information et de communication en rapport avec les postes de temporaire et les prestataires de service ci-dessus. Ce montant se répartit comme suit : 197 600 dollars au titre des frais généraux de

fonctionnement, 4 000 dollars au titre des fournitures et accessoires et 35 600 dollars au titre du mobilier et du matériel.

53. **Volet Gestion des contenus.** Un montant de 3 812 700 dollars est demandé au titre du volet Gestion des contenus. Il servira à financer le développement et le déploiement de très nombreux logiciels d'application en rapport avec la gestion des contenus. Ainsi, l'exploitation d'un système de gestion des dossiers, doté de fonctions relatives aux délais de conservation et de liquidation, permettra de normaliser le traitement des archives et des dossiers dans l'ensemble du Secrétariat, d'en assurer la traçabilité et de garantir la sécurité et la conservation des dossiers d'importance fondamentale. Les documents archivés sur le Sédoc seront transférés vers une plate-forme PGC centralisée et robuste, reposant sur une taxinomie et des métadonnées normalisées, accessible à ceux qui disposeront des autorisations requises. Par ailleurs, une plate-forme sera exploitée pour la rédaction des documents à l'intention des organes délibérants, afin d'assurer l'application de processus d'élaboration normalisés ainsi que de flux de travail rationalisés, et de tracer les documents. Il est également envisagé de mettre en service un logiciel d'application relatif à la publication des documents, qui permettra de normaliser les méthodes de production, de codifier les flux de travail, d'intégrer les outils d'échange de l'information en ligne, d'étendre l'examen par les pairs, de rationaliser les procédures d'approbation et d'assurer la disponibilité et l'intégrité des publications. Les dépenses prévues se répartissent comme suit :

a) Un montant de 857 200 dollars devrait servir à financer le personnel temporaire (1 P-4 et 2 P-3 pour 24 mois de travail chacun). Les titulaires de ces postes seront chargés de piloter la coordination d'ensemble et de simplifier les tâches relatives aux aspects institutionnels des initiatives de gestion des contenus; ils s'emploieront, en étroite coopération avec la Section des archives et de la gestion des dossiers du Bureau des services centraux d'appui et avec les services fonctionnels, à assurer la mise en service et l'exploitation systématique du logiciel d'application relatif à la gestion des dossiers par les départements; ils se concerteront avec ces derniers pour ce qui est des logiciels auteur afin qu'ils soient compatibles avec le PGC, et pour ce qui concerne la migration des documents actuellement stockés sur le Sédoc vers une base PGC centralisée;

b) Un montant de 2 481 100 dollars est nécessaire au titre des services contractuels, réparti comme suit : 2 452 300 dollars pour financer les services d'experts PGC chargés de diriger les ateliers de travail sur la définition des prescriptions, de rédiger les dossiers techniques relatifs aux logiciels d'application, de prêter des connaissances spécialisées en matière de programmation, de mener les opérations d'essai des systèmes, et de rédiger la documentation technique; et 28 800 dollars au titre des services contractuels pour financer les accords de prestation de services en matière de technologie et de communication en rapport avec les postes de temporaire ci-dessus;

c) Un montant de 474 400 dollars est demandé pour financer les dépenses autres que celles relatives aux postes, telles que les loyers, les travaux de réaménagement, le mobilier et les dépenses d'information et de communication en rapport avec les postes de temporaire et les prestataires de service ci-dessus. Ce montant se répartit comme suit : 395 200 dollars au titre des frais généraux de fonctionnement, 8 000 dollars au titre des fournitures et accessoires et 71 200 dollars au titre du mobilier et du matériel.

54. **Volet Gestion des contenus Web.** Un montant de 2 876 800 dollars est demandé au titre du volet Gestion des contenus Web. Il servira à financer le développement et le déploiement d'une plate-forme qui permettra de créer des contenus Web harmonisés pour les sites des commissions régionales et des départements, de codifier les flux de travail, de faciliter la production de contenus multilingues, d'intégrer les contenus, d'améliorer la navigation entre les sites, d'utiliser des modèles normalisés pour éviter des présentations disparates, et de contrôler efficacement, au moyen d'un système d'autorisation par rôle, l'accès à la création et à la gestion de contenus. Enfin, cette plate-forme permettra de remplacer le site intranet iSeek par un site interactif bidirectionnel à fonctions wiki. Les dépenses prévues se répartissent comme suit :

a) Un montant de 857 200 dollars devrait servir à financer le personnel temporaire (1 P-4 et 2 P-3 pour 24 mois de travail chacun). Les titulaires de ces postes seront chargés de piloter la coordination d'ensemble, de faciliter les travaux relatifs à la création et l'exploitation d'un modèle unique pour les sites Web des commissions régionales, de définir les prescriptions pour cette étape, ainsi que de former les utilisateurs qui créeront des sites Web au moyen de ces outils et de leur prêter assistance; enfin, ils se concerteront avec les consultants chargés de déterminer les prescriptions et de développer les logiciels d'application;

b) Un montant de 1 424 500 dollars est nécessaire au titre des services contractuels, réparti comme suit : 1 399 300 dollars pour financer les services d'experts PGC chargés de diriger les ateliers de travail sur la définition des prescriptions, de rédiger les dossiers techniques relatifs aux logiciels d'application, de prêter des connaissances spécialisées en matière de programmation, de mener les opérations d'essai des systèmes, et de rédiger la documentation technique; et 25 200 dollars au titre des services contractuels pour financer les accords de prestation de services en matière de technologie et de communication en rapport avec les postes de temporaire ci-dessus;

c) Un montant de 415 100 dollars est demandé pour financer les dépenses autres que celles relatives aux postes, telles que les loyers, les travaux de réaménagement, le mobilier et les dépenses d'information et de communication en rapport avec les postes de temporaire et les prestataires de service ci-dessus. Ce montant se répartit comme suit : 345 800 dollars au titre des frais généraux de fonctionnement, 7 000 dollars au titre des fournitures et accessoires et 62 300 dollars au titre du mobilier et du matériel;

d) Un montant de 180 000 dollars au titre du mobilier et du matériel servira à financer l'achat de logiciels d'entreprise pour évaluer la performance des sites Web et rendre compte du nombre de visite par site.

55. **Volet Infrastructure.** Un montant de 5 130 700 dollars est demandé au titre du volet Gestion des contenus Web. Il servira à financer la mise en place des infrastructures matérielles et logicielles nécessaires pour que toutes les entités concernées puissent exploiter les fonctions du PGC. Ce chiffre a été calculé en tenant compte des infrastructures en place ainsi que des moyens informatiques et de télécommunication de tous les services du Secrétariat. Le site principal du PGC sera administré par la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi. Les fichiers des logiciels d'application PGC sont souvent très volumineux; pour que les entités concernées puissent facilement y accéder, il faudra mettre en place des concentrateurs régionaux et des dispositifs de mise en cache. Des infrastructures

seront déployées dans d'autres centres pour répondre aux besoins de l'Organisation sur le plan régional. L'infrastructure technique sera exploitée de manière concertée et fédérée, l'assistance étant prêtée localement, sous la supervision d'un organisme central. Les dépenses prévues se répartissent comme suit :

a) Un montant de 323 600 dollars devrait servir à financer le personnel temporaire (1 P-4 pour 24 mois de travail). Le titulaire de ce poste sera chargé de coordonner la mise en place et l'administration du PGC dans tous les services du Secrétariat dans le monde entier, notamment pour ce qui est des concentrateurs régionaux et des dispositifs de mise en cache. Il se concertera à cet effet avec le personnel local;

b) Un montant de 3 126 800 dollars est nécessaire au titre des services contractuels, réparti comme suit :

i) Un montant de 933 700 dollars pour financer les services de spécialistes qui seront chargés de concevoir, configurer et installer les modules matériels et logiciels et de prêter une assistance technique à cet égard;

ii) Un montant de 1 084 000 dollars pour financer les services en rapport avec le stockage de l'information sur le réseau;

iii) Un montant de 1 105 500 dollars pour financer l'entretien des licences de logiciels PGC, à l'exclusion de celles en rapport avec les opérations de maintien de la paix, qui ont été imputées au compte d'appui pour l'exercice 2009-2010 tel que l'Assemblée générale l'a approuvé dans sa résolution 63/287;

iv) Un montant de 3 600 dollars au titre des services contractuels pour financer les accords de prestation de service en matière de technologie et de communication en rapport avec les postes de temporaire ci-dessus;

c) Un montant de 112 000 dollars est requis au titre des voyages en rapport avec la planification, l'installation et la mise à niveau des systèmes (quatre voyages chaque année pour deux membres de l'équipe devant se rendre à Brindisi, dans des bureaux hors Siège et dans les commissions régionales);

d) Un montant de 1 266 400 dollars au titre du mobilier et du matériel servira à financer l'acquisition et la maintenance du matériel informatique destiné aux bureaux hors Siège et aux commissions régionales (1 257 500 dollars) et le mobilier et le matériel en rapport avec le poste de temporaire ci-dessus (8 900 dollars);

e) Un montant de 300 900 dollars est requis au titre des frais généraux de fonctionnement tels que les loyers, les travaux de réaménagement et la maintenance du matériel; un montant de 1 000 dollars est demandé au titre des fournitures et accessoires.

## **B. Gestion de la relation client : intégration de la prestation des services au niveau mondial**

### **1. Généralités**

56. La gestion de la relation client comprend les procédures et la technologie d'appui qu'une grande institution met en œuvre pour recueillir constamment des

renseignements sur sa clientèle et les organiser. Le système utilisé pour cela suit et enregistre chaque contact avec les clients, ce qui peut être utile aux prestataires comme aux clients eux-mêmes. Pour aboutir, le travail doit couvrir non seulement la mise en place des progiciels, mais aussi l'amélioration des processus opératoires de la gestion de la prestation de services.

57. Au Secrétariat de l'ONU, la gestion de la relation client est un élément capital du programme de gestion des ressources, l'un des trois programmes cardinaux mis en avant dans le rapport sur la stratégie informatique et télématique (A/62/793 et Corr.1 et Add.1). Le projet qui la concerne vise à exploiter les applications en matière de prestations et de flux de travail afin d'améliorer la façon dont sont effectivement gérés les multiples services quotidiens et les ressources que l'ONU consacre à leur gestion.

58. Le premier objectif de la gestion de la relation client est d'améliorer la qualité et l'efficacité des services fournis aux utilisateurs, c'est-à-dire à des clients extrêmement divers, dont les États Membres et autres parties intéressées, les organisations extérieures et la société civile (A/62/510/Rev.1). Reconnaisant les avantages que présente la gestion de la relation client, l'Assemblée, à la section III de sa résolution 63/262, a prié le Secrétaire général d'en poursuivre le projet dans l'ensemble de l'Organisation, selon les circonstances.

59. Le présent rapport donne un aperçu de l'utilisation actuelle et projetée du progiciel de gestion de la relation client au Secrétariat, comme l'a demandé l'Assemblée. Il explique le plan que suit le Bureau des technologies de l'information et des communications pour les divers travaux de mise en place. Il signale aussi les occasions d'exploitation qui se présentent dans tout le Secrétariat, y compris les initiatives qui sont à la base des investissements demandés pour le prochain exercice biennal.

## **2. Objectifs de la gestion de la relation client**

60. La gestion de la relation client est un travail mettant en jeu l'ensemble de l'institution consistant non seulement à réunir et exploiter des renseignements sur la clientèle mais aussi à améliorer et automatiser des procédures commerciales offrant à la clientèle de l'Organisation un bon rapport qualité-prix.

61. L'ambition du projet de gestion de la relation client est de créer à l'échelle de l'Organisation un cadre de gestion permettant d'obtenir pour les utilisateurs finals de meilleurs services et des gains d'efficacité et d'efficacité. Ce cadre serait mis en place grâce à la création d'une plate-forme technologique intégrée de gestion du cycle de prestation des services, fondée sur les procédures commerciales normalisées et utilisant l'effet multiplicateur des moyens professionnels les meilleurs, comme l'Information Technology Infrastructure Library (ITIL)\* et la norme ISO 20000 de l'Organisation internationale de normalisation.

62. L'ITIL est un ensemble de principes et de démarches de gestion de l'infrastructure, du développement et de l'exploitation des technologies informatiques. Il s'agit essentiellement d'une collection d'ouvrages contenant le détail de diverses « disciplines » et procédures de gestion informatique. Si l'ITIL donne des certifications individuelles, ISO 20000 est une certification institutionnelle. Comme il s'agit d'une norme internationalement reconnue, elle

---

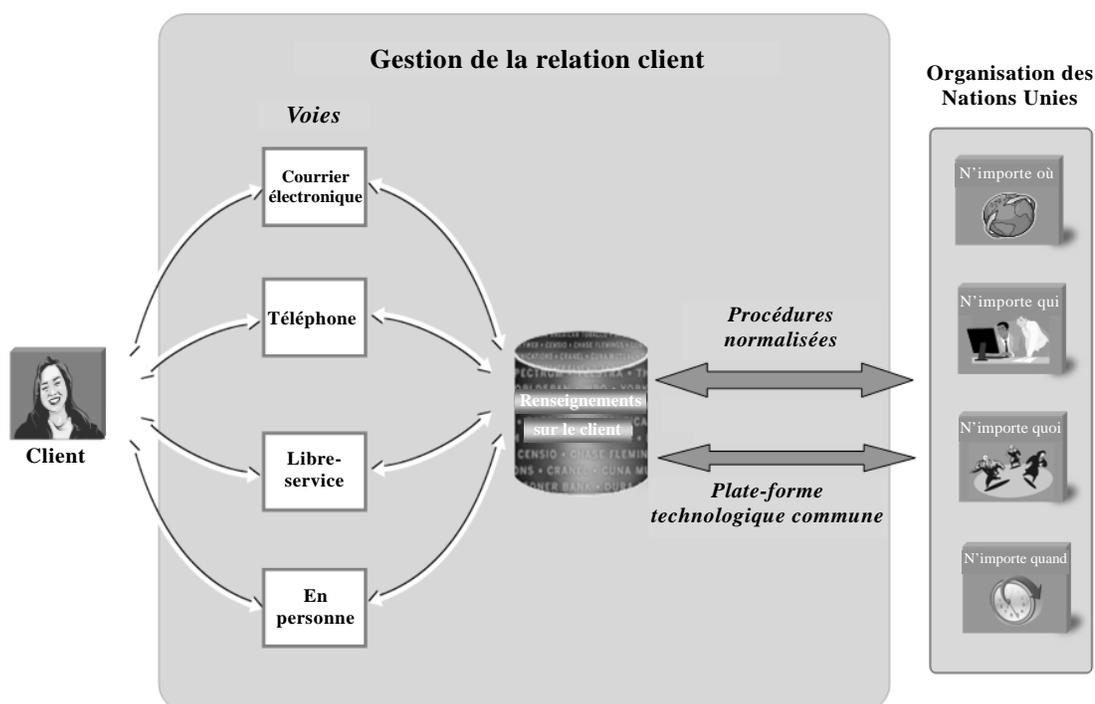
\* *Information Technology Infrastructure Library* et *ITIL* sont des marques déposées au Royaume-Uni.

couvre les meilleures pratiques informatiques et télématiques de gestion et d'amélioration de l'information et des communications. Elle offre aussi aux responsables des audits une référence bien illustrée pour évaluer la conformité aux prescriptions de l'Organisation internationale de normalisation.

63. L'ensemble des politiques, procédures et stratégies que le Secrétariat mettra en œuvre uniformiseront les rapports avec la clientèle qui passent par diverses voies et éviteront les interruptions de prestations. La situation qui se présentera lorsque n'importe quel service sera accessible de n'importe où et par n'importe quelle voie est illustrée par la figure III ci-dessous.

Figure III

**Les rapports avec la clientèle dans la gestion de la relation client**



64. Le système Umoja de planification des ressources rationalisera et automatisera les opérations fondamentales du Secrétariat en matière de finances, d'administration et de gestion, alors que le Système de gestion de la relation client (SGRM) s'appliquera aux procédures particulières par lesquelles des services sont fournis au jour le jour aux utilisateurs finals. Il n'y a pas chevauchement entre les deux systèmes. Le progiciel de gestion de la relation client est également compatible avec le progiciel de gestion des ressources qui sera mis en œuvre en même temps et s'incorporera à lui.

### 3. **Projet de gestion de la relation client**

#### **Raison d'être**

65. La pratique actuelle des divers prestataires de services du Secrétariat expliquée ci-dessous est analogue à celle de leurs homologues de la plupart des organisations qui comprennent qu'il leur faut provoquer le changement.

#### *Fonctionnement en vase clos*

66. Chaque groupe qui offre des services assume diverses fonctions indépendantes comme le soutien informatique, le suivi administratif des opérations concernant le personnel, les voyages, la paie ou l'assurance, ou les services rendus aux États Membres et à d'autres institutions. C'est ainsi que chaque service ou département commercial a cultivé sa propre façon de travailler et conservé des applications et des centres de soutien indépendants. Ce manque de vision générale à l'échelle de l'Organisation et la multiplicité des prestataires et des bénéficiaires ont accru les risques d'inefficacité dans les opérations du Secrétariat dans l'achat des services communs. La disparité des prestataires, qui suivent chacun ses procédures et ses normes propres, impose à la clientèle des démarches et des délais de réaction différents pour des choses comme les transports, l'informatique, l'assurance, le fisc, etc.

67. **Redondance et hétérogénéité des renseignements.** Les divers vases clos qui existent au Secrétariat fixent des normes différentes quant au volume de données nécessaire à la prestation de tel ou tel service, ce qui fait que les mêmes informations sont demandées par différents départements. Le client peut avoir à répéter les mêmes déclarations chaque fois qu'il demande un nouveau service à un nouveau prestataire. Par exemple, si tel bureau de services réclame plusieurs éléments d'information, tel autre, qui fournit la même prestation mais dans un autre département, n'en exigera que quelques uns. Ces disparités créent également des problèmes quand on veut synthétiser à l'échelle de l'institution les renseignements que l'on possède sur un client.

68. **Opacité sur l'état courant des commandes.** Beaucoup de départements et de bureaux travaillent dans une optique « transactionnelle » non centrée sur le client (c'est-à-dire ses attentes, ses besoins et sa satisfaction). Aussi la clientèle n'a-t-elle pas une vue cohérente de la façon dont sa demande est traitée. Les prestataires qui suivent une démarche clientèle doivent disposer d'un historique des demandes de chaque client et exploiter ce fonds de connaissances pour répondre aux besoins en s'inspirant de la vision globale du dossier, c'est-à-dire en allant au-delà de la plus récente des interventions.

69. **Manque de communication.** La culture du vase clos et les procédures de prestation non normalisées créent des obstacles entre les prestataires qui veulent communiquer. Si l'on prend l'exemple du fonctionnaire qui vient d'être recruté à l'Organisation, on constate que c'est l'occasion d'une multitude de communications par téléphone, courrier électronique, fax et en personne) et de demandes de services simplement parce qu'il n'y a rien pour mettre en commun l'information. Idéalement, dans une culture axée sur le client, l'accueil d'une nouvelle recrue ne devrait exiger qu'une seule intervention de celle-ci, déclenchant automatiquement les demandes concernant tous les autres prestataires concernés par ce recrutement.

70. **Variabilité des procédures et de la satisfaction des clients.** Le travail de procédures et d'organisation en vase clos et l'exploitation d'applications différentes pour gérer le travail au jour le jour ont donné naissance à des environnements complexes à multiples prestataires et fait vivre à la clientèle des expériences différentes selon la voie d'accès empruntée, ce qui ne fait qu'aggraver les pertes d'efficacité au Secrétariat. Le vécu des clients varie considérablement selon les unités ou les départements.

71. Si l'on ne met pas en œuvre un système intégré de prestation des services dans le cadre de la gestion de la relation client, le Secrétariat s'expose aux risques suivants :

a) *Augmentation du coût des bureaux de services travaillent en vase clos.* Les divers groupes de prestataires de services fonctionnent selon des procédures divergentes, ce qui provoque les sérieuses lacunes dans la satisfaction générale des utilisateur qu'a mises à jour l'enquête sur l'informatique dans toute l'Organisation. Celle-ci doit faire face aux coûts plus élevés à cause du maintien des procédures et des applications différentes qu'exploitent et gèrent les divers groupes;

b) *Résistance au changement dans la prestation des services informatiques et matériels.* La procédure en vase clos actuelle fait que toute modification apportée à l'organisation ou à la structure commerciales dans l'institution crée une abondante surcharge de travail pour chaque groupe, qui doit modifier à son tour ses applications, ses données et ses procédures. Il faudrait élaborer et expliquer aux divers groupes de prestataires un nouvel ensemble de directives pour les instructions permanentes et prévoir des activités de formation. Chaque groupe de prestataires aura à procéder à la même tâche pour se conformer aux modalités de la prestation de services dans son institution;

c) *Absence de mécanisme transparent renseignant sur la qualité des prestations et la satisfaction de la clientèle de tous les organismes qui fournissent des services informatiques et matériels.* Les divers groupes de prestataires utilisent des critères statistiques et des filières différentes pour évaluer la qualité des services qu'ils rendent et la satisfaction de leurs clients. Les responsables ne peuvent obtenir facilement une image complète des services, des problèmes et des risques financiers communs à tous les prestataires offrant le même service. L'obtention de ce tableau général, de la qualité de la prestation de tel ou tel service exigerait un gros travail de collecte et d'analyse de données;

d) *Absence de procédures normalisées et par conséquent impossibilité de permuter ou remplacer les ressources.* La possibilité de permuter les ressources en fonction des besoins et des urgences est restreinte par le fait que tous les groupes de prestataires doivent gravir une certaine courbe d'apprentissage. Comme des procédures différentes sont en place pour un même service, les ressources humaines déplacées doivent être formées aux obligations, aux procédures et aux règles nouvelles, chose coûteuse en temps et en argent;

e) *Dégradation de la satisfaction de la clientèle en raison de l'attitude inattentive du prestataire.* Le programme de gestion de la relation client fait naître une conception de la prestation fondée sur les renseignements sur le client et l'exploitation de ces renseignements. Conserver des procédures et maintenir des technologies non efficaces ne changera rien à la médiocrité actuelle de la satisfaction des clients;

f) *Perte de productivité due à la lenteur des prestations.* Les délais de prestation actuels resteront inchangés et il n'y aura aucune chance d'améliorer les modes opératoires courants. Les améliorations que la gestion de la relation client est susceptible d'apporter à la prestation de services auront d'autant plus d'effet sur la productivité des utilisateurs.

### **Portée**

72. Pour atteindre l'objectif du projet, il est prévu à terme de regrouper les diverses catégories de service autour d'une solution commune. La première initiative, le progiciel iNeed, consiste à regrouper les services informatiques et les services matériels. Dans un premier temps, il se limitera au Bureau des technologies de l'information et des communications, au Département de l'appui aux missions, à la Base logistique de Brindisi, à la Force intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL), à la Mission des Nations Unies au Libéria (MINUL) et à la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH), dont il automatisera les services informatiques, et au Département de la gestion (Service de la gestion des installations) pour ce qui est des services matériels. Cette mise en place initiale, prévue pour la fin de 2009, devrait être suivie d'une mise en application dans tous les bureaux hors Siège dans les deux ou trois années qui suivront, puis de l'introduction universelle de l'ITIL et de la norme ISO 20000. Ce premier travail de regroupement donnera l'occasion de procéder à l'automatisation d'autres catégories de services. Le regroupement de ces autres catégories (transports, ressources humaines ou conférences par exemple) se fera progressivement, en fonction des capacités et de l'urgence du remplacement des systèmes sur lesquels reposent actuellement les catégories considérées.

73. Le regroupement de toutes les catégories de service se fera selon leur démarche progressive standard :

a) *Normalisation des procédures commerciales.* Il s'agit de profiter des avantages qu'offrent des procédures institutionnelles communes, indépendamment de l'identité du département ou du service concerné;

b) *Consolidation de la plate-forme technologique.* Cette opération est indispensable pour faire disparaître les incohérences des données et exploiter la plate-forme opérationnelle qu'appellent les voies d'accès du client et les procédures commerciales;

c) *Regroupement régional.* Cette phase vise à tirer profit sur le plan régional des occasions de voyages et des décalages horaires;

d) *Regroupement mondial.* C'est la phase finale qui vise à l'application de procédures communes dans le monde entier, avec des interventions normalisées et une technologie commune.

74. Les missions permanentes sont une autre clientèle fondamentale du point de vue de la gestion de la relation client. En tirant profit des capacités fonctionnelles du système de gestion de la relation client qui touchent aux relations et à la gestion des services, le Secrétariat cherchera à se doter d'une capacité de gestion des services destinés aux États Membres à la fois au Siège et dans les bureaux extérieurs. Au départ, on analysera les interactions entre les États Membres et le Secrétariat, on identifiera les divers points de contact et on procédera aux premières analyses qui cerneront les domaines dans lesquels l'automatisation pourrait apporter des

améliorations. Le but est de créer de la valeur en termes de relations commerciales en utilisant le cadre de gestion des services en consultation avec les États Membres par l'intermédiaire du Groupe de travail de l'informatique du Conseil de sécurité, qui s'est dit partisan d'une action en ce sens.

### **Avantages**

75. Le nouveau cadre de prestation lié au projet de gestion de la relation client apportera des améliorations aux opérations quotidiennes des prestataires dans tout le Secrétariat. À leur tour, ces améliorations donneront plus d'efficacité aux opérations et de satisfaction des clients qui reçoivent un service du Secrétariat.

76. La gestion de la relation client améliore la qualité et le rapport qualité-prix des services fournis aux utilisateurs finals. Si l'on mobilise les investissements technologiques qu'appelle l'amélioration des services, on pourra bénéficier des avantages suivants :

#### *Gains d'efficacité*

77. **Au niveau des prestations.** Le projet de gestion de la relation client permettra de normaliser et de simplifier les procédures commerciales de multiples prestataires et bureaux du Secrétariat. Cet effort de normalisation des procédures et des technologies offre l'occasion de créer une norme mondiale uniforme applicable aux bureaux et catalogues de services. Cela permettra de rationaliser les demandes des clients et les niveaux de service offerts par les prestataires et de rendre plus visibles les coûts des prestations dans tout le Secrétariat.

78. **Au niveau des coûts opérationnels.** L'élimination des applications vieillissantes de suivi et de prestation réduit le nombre de moyens techniques à conserver. Une plate-forme technologique commune à plusieurs catégories de services facilite également l'échange de données entre prestataires et réduit les délais d'ensemble des prestations. La normalisation des logiciels sur une plate-forme unique réduit le coût total des licences, permet de mieux desservir les lieux d'affectation partout dans le monde et est matériellement moins onéreuse que des plates-formes multiples. Les procédures et la plate-forme technologique de gestion de la relation client que l'on est en voie de mettre en exploitation pourront être réutilisées, rendront plus rapides les déploiements ultérieurs dans tout le Secrétariat et abaisseront le coût de l'opération.

79. **Au niveau de la gestion de la demande.** L'optimisation continue des procédures contribuera à l'absorption du surcroît de demande auquel il faut s'attendre dans l'avenir, sans qu'augmente à l'avenant le nombre d'agents s'occupant de la gestion des services.

80. **Au niveau de la productivité.** La technologie en libre-service réduira au minimum les interventions manuelles, augmentant ainsi la productivité du personnel. Elle permettra également d'accéder au réseau Web partout dans le monde et de trouver tel ou tel dossier en libre-service et à n'importe quel moment. C'est la voie la moins onéreuse pour la prestation de services, et l'autonomie du client réduira les coûts de la partie des demandes qui sont simples et ne nécessitent pas une intervention en personne.

### 81. **Économies potentielles :**

a) Après avoir regroupé 25 bureaux de services en une seule entité<sup>8</sup>, une entreprise mondiale de télécommunications a enregistré une réduction de 30 % des temps de dépannage et de 60 % du nombre de pannes;

b) Un très gros fournisseur d'énergie a réduit de 89 à 57 dollars l'heure le coût de ses bureaux de services;

c) Une grande entreprise de services financiers a supprimé 40 fonctionnalités de bureau de services, réduit le nombre de dossiers de 80 % et, dans les six premiers mois, le rapport intervention-incident de 10 %.

d) À l'instar de ces entreprises, le Secrétariat de l'ONU obtiendra un rendement élevé des investissements qu'il fera dans les procédures, les technologies et les ressources humaines qui sont les garantes de l'excellence des services dans le temps. Les avantages que l'on peut espérer tirer du projet de gestion de la relation client équivalent à un gain de productivité de 10 % des « agents de service » par la réduction du temps de traitement des demandes et une économie moyenne de 10 minutes par intervention pour le fonctionnaire demandeur et pour l'agent grâce aux possibilités du libre-service.

#### *Gains d'efficacité*

82. **Amélioration des procédures.** Avec la plate-forme technologique commune, les procédures commerciales seront normalisées et rationalisées grâce à l'ITIL, l'un des instruments les plus réputés dans la profession. On profitera aussi d'un avantage supplémentaire, celui de la continuité des opérations commerciales, qui atténue les risques qui s'attachent à l'interruption des services.

83. **Gains d'efficacité.** La plate-forme technologique commune offrira à l'administration la possibilité de diffuser et d'analyser plus facilement l'information pour tous les prestataires et toutes les catégories de services. Les décisions concernant les services à offrir aux divers clients et les ressources nécessaires pour ce faire seront d'autant mieux avisées. De plus, le portail en libre-service de la plate-forme restera en fonction 24 heures sur 24 et sept jours sur sept et fournira des informations actualisées sur ses demandes de service à celui qui le consultera.

84. **Satisfaction de la clientèle.** L'utilisation systématique des données de clientèle dans tout le Secrétariat améliorera la qualité de l'information. Le projet de gestion de la relation client éliminera les banques de données qui font double emploi entre des prestataires et donnera à ceux-ci un point de vue unique sur le même client. À mesure que les procédures et la plate-forme technologique se roderont, les points de contact avec le client (les voies d'accès) se simplifieront aussi, et ce pour tous les prestataires. Cette meilleure appréhension des besoins de la clientèle sera favorable aux relations entre prestataires et clients.

85. Les avantages d'une plate-forme de gestion unique pour les services informatiques et les services matériels apparaîtront dès le déploiement du progiciel iNeed. Les projets de ce type ne donnent de résultats visibles qu'une fois la mise en place terminée et les opérations stabilisées dans leurs paramètres de croisière (une ou deux années après le déploiement initial). Les avantages du projet se feront sentir

<sup>8</sup> « Service desk consolidation cuts costs and increases service quality », *BMC Industry Insights*.

au-delà du Département de gestion, du Département de l'appui aux missions et du Bureau des technologies de l'information et de la communication à partir du moment où le progiciel iNeed sera étendu aux bureaux extérieurs, en 2010-2011.

#### 4. État actuel du projet

86. À l'heure actuelle, l'initiative principale du projet de gestion de la relation client consiste en l'adoption du progiciel iNeed, solution d'entreprise fondée sur la plate-forme Oracle Siebel. La première phase consiste à a) normaliser les procédures des bureaux de services informatiques du Bureau des technologies de l'information et des communications et du Département de l'appui aux missions, de la base logistique de Brindisi, et des missions au Liban, au Libéria et en Haïti; et b) à fusionner en une seule plate-forme technologique les trois bureaux de services. Cette première phase concerne aussi le bureau des services matériels du Service de la gestion des installations (Département de la gestion).

87. Le progiciel iNeed remplacera le système actuel de gestion des demandes de service, de suivi des interventions et d'inventaire des moyens technologiques et matériels. Il automatisera aussi des procédures actuellement manuelles. Par exemple, les courriers électroniques adressés aux bureaux de services seront instantanément convertis en fiches utilisables dans la nouvelle application.

88. Pour la phase initiale de collecte de renseignements sur les besoins, quatre dispositifs centraux de prestation de services (gestion des incidents, gestion des problèmes, demandes de services, reconfigurations) ont été désignés comme domaines de mise en œuvre prioritaire du progiciel iNeed. La gestion des manifestations spéciales relève également du bureau des services matériels. On peut citer comme exemple de ces procédures, la demande d'un nouveau meuble, la réservation d'une salle de conférence pour une réunion, un courrier électronique à propos de tel problème ou de telle ampoule à remplacer, une demande de déménagement d'un département ou d'organisation d'un séminaire pendant l'Assemblée générale.

89. Des stages approfondis auxquels étaient représentés les sept bureaux de services ont été organisés pour réunir à l'intention du nouveau système des renseignements détaillés sur les besoins. Tous les groupes des services commerciaux ont accepté de suivre des procédures harmonisées correspondant aux prescriptions de l'ITIL.

90. Après cette phase d'information, a eu lieu la mise au point fonctionnelle et technique du système, qui a exigé de nombreuses séances de travail avec les milieux d'affaires pour trouver des arrangements. Par la suite, l'équipe du projet a procédé à la configuration de l'application et mis au point de nouveaux formulaires dans le style convenu. iNeed a été présenté aux groupes commerciaux, dont les réactions servent à affiner l'application avant sa mise en place.

91. L'effort d'élaboration consacré à iNeed passe actuellement par une phase d'essai d'intégration intensif, qui sera suivie par la formation et la mise à l'épreuve de l'utilisateur; la mise en place en vraie grandeur se fera au dernier trimestre de 2009. Après la phase initiale, un portail en libre-service sera créé au deuxième trimestre de 2010 pour offrir à la clientèle des services informatiques et des services matériels unifiés, et produire ainsi des gains de productivité.

92. L'Assemblée générale a approuvé l'ouverture d'un crédit de 4 029 500 dollars au compte d'appui aux opérations de maintien de la paix du budget de l'exercice 2009-2010 pour financer de nouvelles initiatives en matière de gestion de la relation client, de gestion des contributions relatives aux contingents et de facturation des services de télécommunication (voir A/63/767 et Corr.1). La gestion commune de la relation client automatiserait les prestations dans ces domaines et l'information circulerait effectivement, de façon transparente et efficace, dans toute l'Organisation.

## 5. Activités prévues en 2010-2011

93. Les phases futures du développement du progiciel iNeed couvriront les bureaux de services informatiques et de services matériels créés hors Siège et les bureaux de services informatiques restant au Siège. Sa mise en place progressive dans tous les bureaux du Secrétariat imposera les mêmes normes de qualité à tous les lieux d'affectation. Cela aidera l'ensemble du Secrétariat à relever le niveau de qualité de la gestion de ses services et les clients jouiront de prestations améliorées d'autant de la part des fournisseurs maison.

94. On projette pour 2010-2011 :

- a) D'exploiter, de tenir à jour et de stabiliser le progiciel iNeed;
- b) D'exploiter le système du libre-service;
- c) De déployer le progiciel iNeed dans cinq lieux d'affectation, à choisir avant la fin de 2009;
- d) De commencer à chercher quels autres services pourraient profiter du projet.

95. La qualité de la gestion de la relation client se juge sous trois grands aspects : les gens, les procédures, la technologie. Les premiers facteurs de succès sont les suivants :

- a) *Une vision claire du succès recherché.* Il faut fixer des objectifs chiffrés et les résultats doivent être évalués périodiquement pour faire apparaître le degré de réalisation des objectifs et indiquer les dispositions à prendre éventuellement;
- b) *Le soutien de la hiérarchie.* Comme la gestion de la relation client relève de la stratégie, la haute hiérarchie doit y apporter un concours actif. Elle doit nécessairement être convaincue et faire passer en aval jusqu'aux usagers un message de soutien. Si les hauts responsables de l'Organisation croient aux bienfaits de la stratégie, la résistance au changement sera d'autant moins forte;
- c) *La participation des utilisateurs.* Comme les utilisateurs interviennent activement dès le début du projet, ils accepteront plus facilement les nouvelles façons de travailler. L'impression d'appropriation personnelle qu'ils retirent de leur intervention peut induire un engouement puissamment positif pour le projet;
- d) *La progressivité de la démarche.* Un projet de gestion de la relation client qui réussit suit un calendrier de réalisation en plusieurs étapes, dont chacune est axée sur un objectif commercial précis, conçu pour produire des résultats appréciables dans des délais raisonnables. La dynamique et l'enthousiasme que l'on saura engendrer donnent confiance dans la réalisation de l'objectif à long terme;

e) *Un effort soutenu.* La gestion de la relation client n'est pas une opération qui s'achève avec la fin de la mise en place du dispositif technologique, c'est une tâche évolutive, toujours changeante, qui fait partie intégrante de la stratégie axée sur le client de l'Organisation. Le succès du projet doit être continuellement contrôlé et s'évalue longtemps après sa réalisation.

## 6. Ressources nécessaires

96. Pour qu'une application se développe, il faut les connaissances institutionnelles et les connaissances technologiques susceptibles d'inspirer des solutions répondant aux besoins du client. Même si le progiciel iNeed a été au départ acquis auprès de fournisseurs de l'extérieur parce qu'il s'agissait d'une technologie nouvelle, les rênes du projet sont tenues de l'intérieur depuis 2009. Pour poursuivre sur la bonne voie, le projet doit continuer de regrouper ses ressources internes, notamment en matière de gestion, de procédures et d'architectures techniques et matérielles, qui appellent sa gouvernance et son développement.

97. Les prévisions de dépenses qui figurent dans le présent rapport doivent être maintenues avec le progiciel iNeed pour la production, le développement du portail en libre-service et le déploiement d'iNeed dans cinq bureaux de services informatiques et de services matériels hors Siège. Le coût global du développement, du déploiement et de l'actualisation du progiciel iNeed est estimé à 4 433 000 dollars, comme l'indique le tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3

### Montants nets des ressources nécessaires

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>Coût estimatif</i>
Autres dépenses de personnel. . . . .	1 286,8
Voyages. . . . .	70,0
Services contractuels. . . . .	2 419,2
Dépenses générales de fonctionnement . . . . .	440,4
Fournitures et accessoires . . . . .	10,0
Mobilier et équipement . . . . .	206,6
<b>Total . . . . .</b>	<b>4 433,0</b>

98. Un montant de 1 286 800 dollars est demandé pour le personnel temporaire (autre que pour les réunions) qui occupera un poste P-4, deux postes P-3 et deux postes P-2 pendant 24 mois pour gérer la conception et la mise en place de l'infrastructure d'application. Ce personnel s'occupera également de configurer l'application et d'en assurer l'entretien quotidien, de collaborer avec les milieux d'affaires pour procéder à l'analyse d'éventuelles lacunes de procédure, concevoir la circulation fonctionnelle des informations, rédiger des modes d'emploi, mettre l'application à l'essai, rester en communication avec les usagers et concourir à la conception technique et à la rédaction du cahier des charges et à la mise à l'épreuve des unités de l'application en voie de développement.

99. Il est demandé 70 000 dollars au titre des voyages aux fins des ateliers et des activités de formation des usagers à organiser chaque fois que le progiciel est déployé dans un bureau extérieur.

100. Un montant de 2 419 200 dollars est demandé pour les services contractuels et un montant de 2 383 200 dollars pour les services contractuels spécialisés. Ces ressources seront consacrées à la gestion du projet et à certaines tâches fonctionnelles, par exemple la formation des utilisateurs finals, le nettoyage des données, les opérations d'importation et de migration de banques de données, l'intégration des données et l'assistance en continu aux utilisateurs. Un montant de 36 000 dollars est demandé par ailleurs pour couvrir les frais des accords de prestation de service concernant les postes de personnel temporaire (autre que pour les réunions) et les fournisseurs dont on vient de parler.

101. Un montant de 657 000 dollars est demandé au titre des coûts d'appui : loyers, aménagements, communications et fournitures concernant le personnel temporaire (autre que pour les réunions) et les consultants en question. Il faut prévoir 408 000 dollars pour les dépenses générales de fonctionnement, 10 000 dollars pour les fournitures et les accessoires et 206 600 dollars pour le mobilier et l'équipement, y compris la nouvelle infrastructure. Un montant de 32 400 dollars est compris dans les dépenses générales de fonctionnement : il correspond à l'entretien de l'infrastructure, mais il ne sera pas nécessaire avant 2011.

### **III. Continuité des opérations et reprise après sinistre : vers une démarche unifiée**

#### **A. Généralités**

102. À la section IV de sa résolution 63/262, l'Assemblée générale a insisté sur la nécessité d'avoir les dispositifs voulus pour assurer la sécurité et la continuité des opérations informatiques et télématiques, ainsi que leur reprise après sinistre. Elle a aussi prié le Secrétaire général de regrouper les systèmes dans des pôles informatiques afin de renforcer le dispositif de continuité des opérations et de reprise après sinistre (CORAS) tout en réduisant au minimum la taille des centres informatiques locaux, tant principaux que secondaires. Elle s'est félicitée de l'élaboration d'une démarche unifiée concernant la continuité des opérations et la reprise après sinistre applicable à l'ensemble du Secrétariat et a prié le Secrétaire général de lui présenter un dispositif unifié de continuité des opérations et de reprise après sinistre, y compris une solution permanente pour le Siège.

103. Le présent rapport a pour objet de proposer un cadre informatique et un ensemble de principes sur lesquels le Secrétariat peut s'appuyer pour pousser plus loin la mise au point d'une démarche unifiée concernant la continuité des opérations et la reprise après sinistre au Siège, dans les bureaux hors siège, dans les commissions régionales, les missions de maintien de la paix, les missions politiques spéciales, au Tribunal pénal international pour le Rwanda et au Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie.

104. Le présent rapport adapte les propositions formulées dans le rapport du Secrétaire général intitulé « Sécurité et continuité des opérations informatiques et télématiques et reprise après sinistre » (A/62/477) pour les faire cadrer avec les

mandats prescrits par l'Assemblée générale dans ses résolutions 63/262 et 63/269. Les deux résolutions prévoient des lignes directrices supplémentaires qui nuancent, modifient ou élargissent la portée d'un certain nombre d'éléments de la stratégie CORAS figurant dans le rapport. Ces lignes directrices sont les suivantes :

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

105. Le présent rapport propose aussi une stratégie de haut niveau et un plan d'action qui aideront le Secrétariat à établir un plan CORAS unifié doté des ressources voulues.

106. Le Groupe de la continuité des opérations, qui a été créé récemment dans le Département de la gestion, se chargera des activités concernant la continuité des opérations et la reprise après sinistre, en coopération avec le Bureau des technologies de l'information et des communications. À cet égard, il convient de noter que le programme de travail du Groupe vise à garantir la continuité des opérations, à savoir prévoir les éléments voulus pour que l'Organisation puisse poursuivre ses activités essentielles en toutes circonstances, tandis que le programme de reprise après sinistre porte sur la mise en place des éléments voulus pour que le fonctionnement de l'infrastructure et des services informatiques puisse reprendre, sachant que toute interruption nuit aux fonctions essentielles de l'Organisation. Le rapport du Secrétaire général sur la continuité des opérations définit le contexte des mesures de reprise après sinistre dans le domaine informatique.

## **B. Objectifs des dispositifs de continuité des opérations et de reprise après sinistre**

107. Les propositions qui sont décrites ci-après visent à établir des principes généraux de nature à faciliter le fonctionnement continu de l'infrastructure et des services cruciaux pour l'Organisation à l'issue d'un sinistre dû à la main de l'homme ou ayant des causes naturelles. On part du principe qu'il faudra procéder à une étude plus approfondie afin d'affiner les mesures à adopter pour assurer la reprise des opérations (applications, données, matériel, communications et infrastructure informatique) après une crise ou un incident majeur. L'étude proposée exigera des consultations approfondies avec les différentes unités administratives et permettra de déterminer quels sont les systèmes informatiques cruciaux au Siège et dans les autres lieux d'affectation.

108. Le but est de mettre au point une stratégie systématique de reprise après sinistre dans le domaine informatique qui complètera les travaux entrepris par le Groupe de la continuité des opérations dans les autres domaines. Il s'agit de prévoir, de mettre en œuvre et d'actualiser les dispositifs de sauvegarde et de reprise applicables aux données, systèmes et services absolument indispensables qui seront recensés à l'occasion de l'étude entreprise en collaboration avec le Groupe de la continuité des opérations.

## **C. Cadre du projet de reprise après sinistre dans le domaine informatique**

109. À l'issue de consultations avec l'Union internationale des télécommunications, le Secrétariat propose d'adopter la norme ISO/IEC 24762 (Technologies de l'information – Techniques de sécurité – Lignes directrices pour les services de secours en cas de catastrophe dans les technologies de l'information et des communications) comme cadre de base dans lequel inscrire la conception d'un plan CORAS.

110. La norme définit les principes directeurs concernant les services de reprise après sinistre, que ces services soient disponibles en interne ou externalisés. Elle porte sur les installations et les services et aide les organismes à se doter de moyens de secours qui facilitent la reprise du fonctionnement des systèmes informatiques. Elle recouvre les aspects suivants : mise en œuvre, essais et exécution. Les solutions de reprise peuvent prendre la forme d'accords avec des tierces parties (accords réciproques ou abonnements auprès de sociétés).

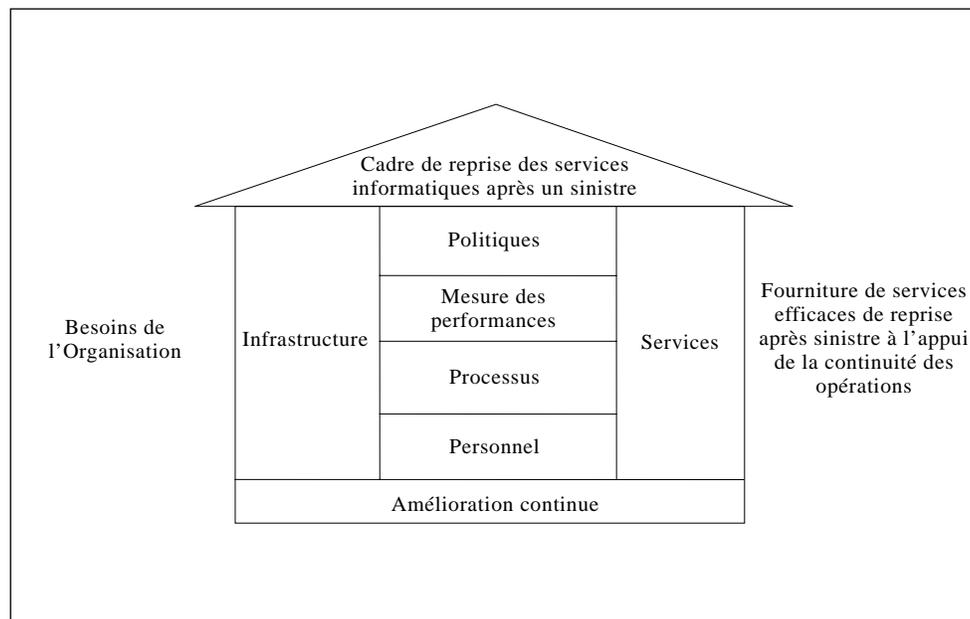
111. Les principes directeurs définissent les besoins relatifs à la mise en œuvre, au fonctionnement, au suivi et au maintien de services informatiques de reprise après sinistre et portent sur deux domaines : a) la reprise après sinistre; et b) les moyens de reprise.

112. La norme internationale est fondée sur un cadre à plusieurs couches, qui regroupe les différents éléments des services de reprise après sinistre, comme illustré par la figure IV. La couche « fondation » comprend les principaux éléments, à savoir les politiques, la mesure de performances, les processus et le personnel. Elle aide à définir l'infrastructure et les services d'appui.

113. La couche « amélioration continue » porte sur les pratiques qui aident à améliorer les activités de reprise après sinistre dans certains domaines et constitue en elle-même un service supplémentaire. Les lignes directrices de cette norme internationale sont fondées sur une vue composite des différentes couches et maintiennent un équilibre entre le coût-efficacité et des critères strictement standardisés.

Figure IV

**Cadre de reprise des services informatiques après un sinistre**



114. Par « politiques » on entend la définition des orientations dans d'autres domaines touchant les services de reprise après sinistre et la diffusion d'informations claires à toutes les parties prenantes sur les besoins qui peuvent être satisfaits au moyen d'un plan de reprise après sinistre.

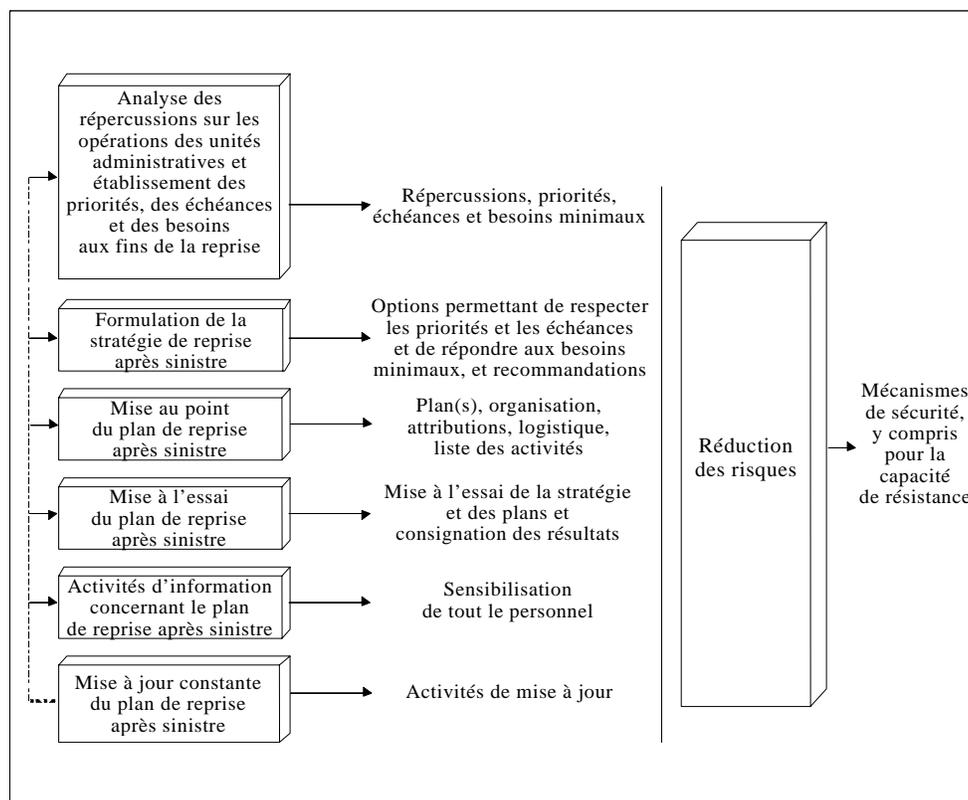
115. La « mesure des performances » permet d'examiner et d'améliorer les services de reprise après sinistre et constitue en même temps un moyen de prouver que les services répondent aux besoins de l'Organisation.

116. La composante « processus » garantit l'adoption d'une démarche commune dans les différents domaines touchant les services de reprise après sinistre, ce qui rend possible le maintien des niveaux de services et facilite la formation du personnel chargé des activités de reprise après sinistre.

117. La composante « personnel » fait référence aux membres du personnel qualifiés et expérimentés qui s'occupent d'appliquer, de soutenir et de tenir à jour le plan de reprise après sinistre.

118. Comme illustré par la figure V, la démarche globale proposée par le Secrétariat se compose de plusieurs phases qui permettront d'établir un plan systématique et viable répondant pleinement aux besoins des unités administratives de l'Organisation en cas de sinistre ou de panne.

Figure V  
**Démarche recommandée aux fins de la mise au point du plan de reprise après sinistre**



119. Les cinq premières phases décrites dans la figure V sont consécutives. Lorsqu'un plan de reprise après sinistre a été établi et mis à l'essai, la sixième phase commence. Cette phase s'inscrit dans la durée et les activités de mise à jour ont lieu à intervalles réguliers et après tout changement majeur de nature à remettre en cause la validité du plan; dans certains cas, il peut être nécessaire de revenir sur les phases précédentes aux fins de la mise à jour. En d'autres termes, il s'agit d'activités cycliques qui doivent être incorporées dans le programme de travail de l'Organisation. La septième phase se déroule parallèlement aux autres phases.

### Stratégie de haut niveau

120. La stratégie de haut niveau qui est proposée pour la composante reprise après sinistre d'un dispositif CORAS unifié tient compte de tous les éléments essentiels de l'infrastructure informatique requis pour garantir un appui continu aux systèmes et services cruciaux : ordinateurs clients, dispositifs mobiles, réseaux et infrastructure du centre informatique. En ce qui concerne les deux premiers éléments, à savoir les ordinateurs clients et les dispositifs mobiles, on rationalisera les normes relatives au matériel et aux logiciels et on harmonisera les pratiques connexes dans tous les lieux d'affectation. Le plan de reprise après sinistre permettra de trouver des solutions aux interruptions de services touchant les deux autres éléments, qu'il s'agisse de la perte de services informatiques ou des pannes de réseau.

121. Le plan de reprise après sinistre ne portera que sur la reprise des systèmes et des moyens de communication essentiels. On part du principe que le matériel du centre informatique est irrécupérable et que les moyens de télécommunication essentiels ont été perdus.

122. Les activités de reprise progresseront de façon échelonnée. L'accent sera mis sur la remise en service efficace et au moindre coût des systèmes cruciaux, celle-ci étant étalée dans le temps une fois les services transférés vers le site de secours, en fonction des besoins qui auront été définis dans le programme de travail envisagé dans le présent document.

123. Le plan aura pour objectifs :

- a) De limiter l'ampleur des pertes en réduisant la durée des interruptions des systèmes essentiels;
- b) De récupérer les données indispensables au fonctionnement des systèmes cruciaux;
- c) De bien organiser les opérations de reprise;
- d) De préparer les techniciens à réagir efficacement en cas de sinistre.

124. Afin d'investir les fonds rationnellement, on s'attachera, dans la mesure du possible, à réutiliser les infrastructures et installations. On veillera à regrouper les systèmes cruciaux dans des pôles informatiques pour renforcer les capacités CORAS de l'Organisation tout entière.

125. On part d'un modèle décentralisé de gestion des incidents, selon lequel l'Organisation dispose d'équipes en différents lieux, à charge pour chacune de se doter de procédures d'intervention propres au lieu d'affectation considéré qui seront coordonnées centralement par le Bureau des technologies de l'information et des communications. Le moment voulu, ces équipes aideront les différents lieux d'affectation à appliquer des procédures d'urgence souples et adaptées.

126. Le Secrétaire général propose de constituer deux pôles informatiques situés dans des endroits distincts, le premier à Brindisi et le second dans un lieu qui sera choisi à l'issue de la phase d'analyse de l'étude. Les deux pôles abriteront les progiciels et les services essentiels pour le fonctionnement du Secrétariat et des dispositifs de secours à l'appui des activités CORAS.

127. À cette fin, les crédits approuvés par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/262 sont utilisés pendant l'exercice en cours pour lancer les travaux du pôle informatique à la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi. Conformément à la stratégie présentée dans le rapport du Secrétaire général (A/62/477), la Base doit faire office de pôle principal pour les progiciels de l'Organisation, tels que le progiciel de gestion intégré, le progiciel de gestion des contenus et le progiciel de gestion de la relation client, ainsi que pour les autres systèmes cruciaux et les données correspondantes des différents lieux d'affectation. Cette démarche s'inscrit dans la phase initiale et sera progressivement élargie de façon à couvrir tous les aspects du dispositif CORAS.

128. Il convient de noter que les centres informatiques locaux des différents lieux d'affectation devront continuer à prendre en charge les systèmes qui ne sont pas utilisés à l'échelle de l'Organisation ou pour lesquels il est primordial de maintenir l'intégrité des données, en particulier l'archivage des données des systèmes de

télévision en circuit fermé qui sous-tendent les systèmes de sécurité physique. Toutefois, la poursuite de la centralisation des systèmes entraînera une réduction de la taille des centres informatiques secondaires dans les lieux d'affectation.

129. On s'occupera du classement et de la hiérarchisation des données et des systèmes essentiels pendant la phase de collecte de données du programme de travail décrit ci-après. Par exemple, le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences a plusieurs systèmes dépourvus de dispositif de reprise après sinistre mais qui seront probablement classés parmi les systèmes essentiels. Dans le cadre de la collecte de données entreprise en collaboration avec le Groupe de la continuité des opérations, on classera les systèmes essentiels et on décidera quels sont ceux pour lesquels les opérations de reprise doivent commencer en premier.

### **Programme de travail**

130. Le programme de travail proposé pour 2010-2011 consiste à poursuivre la mise au point d'une démarche unifiée et est fondé sur les mandats prescrits dans les résolutions 63/262 et 63/269. Il est proposé d'exécuter le programme en trois temps :

- a) **Phase I – Collecte de données :**
  - i) Gestion du projet (plan, portée et objectifs);
  - ii) Évaluation des risques;
  - iii) Répercussions sur les opérations des unités administratives et analyse des écarts;
  - iv) Définition des besoins aux fins de la reprise des opérations;
- b) **Phase II – Élaboration du plan :**
  - i) Reformulation de la stratégie CORAS;
  - ii) Modification et amélioration du plan CORAS;
- c) **Phase III – Mise à l'essai, suivi et actualisation :**
  - i) Mise à l'essai du plan CORAS;
  - ii) Actualisation du plan (mises à jour et examens);
  - iii) Suivi périodique du plan.

131. La phase de collecte de données (phase I) permettra d'entreprendre des études et des analyses afin de donner suite à la demande de l'Assemblée générale concernant le classement des systèmes essentiels et non essentiels, la définition de l'ordre de priorité des systèmes et le regroupement des systèmes dans des pôles informatiques. On évaluera les risques qui se posent et le coût des interruptions et des pannes afin de déterminer les domaines cruciaux sur lesquels concentrer les efforts. Compte tenu du classement des systèmes qui sera établi en réponse à la résolution 63/269, on consacra du temps et des ressources à la restauration des fonctions et des systèmes sans lesquels l'Organisation serait totalement bloquée.

132. Le Groupe de la continuité des opérations s'occupera de l'analyse des répercussions sur les opérations des unités administratives et de la définition des éléments nécessaires pour que les activités reprennent. Ses constatations permettront de déterminer dans quelle mesure les différents lieux d'affectation ont besoin de

centres informatiques primaires et secondaires et de cerner quelles doivent en être la taille et la vocation.

133. On s'inspirera pour la phase II des enseignements tirés de l'expérience d'autres entités des Nations Unies touchant l'élaboration d'une stratégie, de solutions et d'un dispositif CORAS. Il s'agira de définir des stratégies de protection des données et des stratégies de reprise sur site aux fins de la continuité des opérations. Il est également prévu d'améliorer l'infrastructure afin de protéger les données et de faciliter la reprise sur site des services et du fonctionnement des systèmes cruciaux, compte tenu des solutions les plus fiables et les plus avantageuses sur le plan financier pour le stockage des données, les services de continuité et l'hébergement des progiciels.

134. La phase II du programme de travail servira à valider la stratégie de haut niveau présentée sous l'angle de sa correspondance avec les mandats prescrits par l'Assemblée générale dans ses résolutions 63/262 et 63/269. Elle aboutira à la mise au point d'un plan CORAS complet et unifié commun à l'ensemble du Secrétariat. Les analyses approfondies entreprises pendant les phases I et II formeront la base de la proposition qui sera présentée à l'Assemblée à sa soixante-cinquième session concernant la création d'un centre informatique secondaire permanent au Siège de l'Organisation.

135. Étant donné que les technologies, les ressources en personnel et les installations évoluent constamment dans la plupart des lieux d'affectation, il est impératif de mettre régulièrement le plan CORAS à jour. Il faut au minimum que tout changement majeur des activités opérationnelles et de l'infrastructure informatique déclenche automatiquement la modification du plan. Entrent dans ce cadre des changements tels que : a) la mise en service de nouveaux systèmes essentiels; b) le passage à un nouveau serveur ou à une nouvelle plate-forme de stockage; et c) la réorganisation d'unités administratives clefs.

136. Il faut donc intégrer les procédures CORAS dans le cycle de vie des projets et les procédures de conduite du changement. Il s'agit d'une activité essentielle qu'il faudra ajouter au programme de travail du Bureau des technologies de l'information et des communications lors du suivi et de l'actualisation du programme de travail proposé (phase III) dans les paragraphes qui précèdent. Le Secrétariat déterminera les ressources nécessaires pour ces activités et pour la mise à l'essai périodique des plans, en coordination avec le Groupe de la continuité des opérations et le Département de la sûreté et de la sécurité, et les soumettra à l'Assemblée générale à sa soixante-cinquième session.

#### **D. Plan de mise en œuvre**

137. La phase I (collecte de données) devrait s'achever au deuxième trimestre de 2010 et la phase II (élaboration du plan) avant la fin de septembre 2011. Le plan CORAS unifié devrait entrer en service à la fin de 2011, moment prévu pour le début de la phase III (mise à l'essai, suivi et actualisation). Le Secrétariat présentera les ressources nécessaires pour la phase III à l'Assemblée générale à sa soixante-cinquième session.

## E. Financement du projet

138. Il faudra financer les activités des phases I et II pendant l'exercice biennal 2010-2011; ces activités ont trait à la mise au point de stratégies de protection des données et de reprise sur site propres à chaque lieu d'affectation et de plans de reprise après sinistre qui correspondent aux menaces auxquelles chaque site est exposé. Il faudra aussi financer la mise en œuvre des solutions concernant la modernisation de l'infrastructure découlant des plans mis au point pendant la phase II. Comme indiqué plus haut, les ressources nécessaires pour la phase III seront soumises à l'Assemblée générale à sa soixante-cinquième session, à l'issue de l'examen structurel.

139. Un montant de 3 392 300 dollars est donc demandé au titre du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2010-2011 afin de financer les dépenses qui seront engagées dans le cadre des activités suivantes des phases I et II :

- a) Collecte de données;
- b) Analyse des répercussions sur les activités des unités administratives;
- c) Détermination des besoins aux fins de la reprise des activités;
- d) Élaboration du plan CORAS;
- e) Modernisation de l'infrastructure du pôle informatique de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi aux fins de la reprise sur site;
- f) Modernisation de l'infrastructure du pôle informatique de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi aux fins de la protection des données.

Tableau 4

### Prévisions de dépenses pour les activités de reprise après sinistre et de continuité des opérations (aux taux de 2008-2009)

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>Prévisions de dépenses</i>
Autres dépenses de personnel . . . . .	384,0
Voyages . . . . .	108,6
Services contractuels . . . . .	2 830,9
Frais généraux de fonctionnement . . . . .	58,2
Fournitures et accessoires . . . . .	1,0
Mobilier et matériel . . . . .	9,6
<b>Total . . . . .</b>	<b>3 392,3</b>

140. Les ressources demandées pour l'exercice biennal 2010-2011 permettront de financer deux grandes composantes. La première a trait aux services contractuels auxquels il sera fait appel pour classer et hiérarchiser par ordre de priorité les systèmes informatiques et concevoir un plan CORAS unifié. Ces activités, dont le coût est estimé à 1 808 600 dollars, se dérouleront en deux temps et bénéficieront de

la collaboration du Groupe de la continuité des opérations. Un premier montant de 1 308 600 dollars servira à financer les services contractuels et les voyages nécessaires pour étudier les 12 sites informatiques du Siège, des bureaux hors Siège, de la Base de soutien logistique, du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie et du Tribunal pénal international pour le Rwanda. Un second montant de 500 000 dollars sera consacré à la reformulation de la stratégie et à l'élaboration d'une solution de reprise après sinistre.

141. La deuxième composante, dont le coût est estimé à 1 127 300 dollars, a trait aux opérations en cours au pôle informatique de la Base de soutien logistique dans le cadre d'un accord de prestation de services; ce montant servira à financer les coûts de maintenance du matériel et des services.

142. Un montant de 384 000 dollars est demandé pour financer un poste de temporaire de classe P-5 pendant 24 mois dont le titulaire exercerait les fonctions de coordonnateur des activités de reprise après sinistre.

143. Un montant de 72 400 dollars est également demandé pour les objets de dépense autres que les postes pour couvrir les frais de location, les dépenses de transformation, les dépenses de mobilier ainsi que les frais informatiques liés au poste de temporaire dont il est question plus haut. Sont comprises dans les coûts standard les dépenses suivantes : 3 600 dollars pour les services de traitement de données, 58 200 dollars pour les frais généraux de fonctionnement, 1 000 dollars pour les fournitures et accessoires et 9 600 dollars pour le mobilier et le matériel.

## **IV. Conclusions et récapitulatif des ressources demandées**

### **Conclusions**

144. Le présent rapport fait le point des progrès accomplis dans la mise en service du progiciel de gestion des contenus et du progiciel de gestion de la relation client et dans la mise en œuvre des initiatives CORAS, et décrit les activités envisagées en 2010-2011 et les ressources qu'il faudrait y consacrer.

145. Le rapport explique pourquoi le progiciel de gestion des contenus est le fondement d'une bonne gestion des connaissances. La gestion des connaissances passe par une démarche globale, qui devra prendre en considération les besoins d'information des parties prenantes, aussi bien en interne qu'à l'extérieur, de façon à recenser et à combler les lacunes. On insistera sur des pratiques qui ont déjà donné de bons résultats et on tirera les enseignements des erreurs passées. On procèdera de façon progressive afin de pouvoir compter sur un nombre suffisant de fonctionnaires capables d'utiliser les connaissances existantes et de s'associer à des activités conjointes, de sorte que l'Organisation puisse à terme prendre des décisions plus rapidement, accéder plus aisément aux documents majeurs et offrir des services mieux ciblés aux États Membres.

146. Le second projet, le progiciel de gestion de la relation client, améliorera les services offerts dans l'ensemble du Secrétariat tant sur le plan qualitatif que sur celui des coûts. Du fait de la rationalisation des services et de la centralisation des solutions techniques, les prestataires de services pourront utiliser leurs ressources plus efficacement et les utilisateurs obtenir des services de meilleure qualité et dans de meilleurs délais. Cela entraînera des gains de productivité pour tous les clients,

qu'il s'agisse des clients internes, des représentants des États Membres, des organismes extérieurs ou du public.

147. En ce qui concerne les dispositifs CORAS, le présent rapport définit le cadre de référence et les lignes directrices d'un programme de travail sur lequel le Secrétariat peut fonder une politique CORAS unifiée pour le Siège, les bureaux hors Siège, les commissions régionales, les missions de maintien de la paix, les missions politiques spéciales, le Tribunal pénal international pour le Rwanda et le Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie.

148. Les tableaux ci-après récapitulent les ressources demandées au titre du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2010-2011; elles sont classées en fonction des projets décrits aux sections II et III du présent rapport, par objet de dépense et par chapitre budgétaire.

Tableau 5  
**Ressources demandées par projet**

<i>Projet</i>	<i>Ressources proposées</i>
Progiciel de gestion des contenus . . . . .	14 548 300
Progiciel de gestion de la relation client . . . . .	4 433 000
Continuité des opérations et reprise après sinistre . . . . .	3 392 300
<b>Total partiel (net) . . . . .</b>	<b>22 373 600</b>
Chapitre 36 : Contributions du personnel <sup>a</sup> . . . . .	735 300
<b>Total (brut) . . . . .</b>	<b>23 108 900</b>

<sup>a</sup> Un montant équivalent est inscrit au chapitre I des recettes (Recettes provenant des contributions du personnel).

Tableau 6  
**Objets de dépense : ressources demandées par objet de dépense pour l'exercice biennal 2010-2011<sup>a</sup>**

<i>Chapitre</i>	<i>2010-2011</i>					
	<i>2008-2009 Crédits révisés</i>	<i>Variation</i>		<i>Total avant actualisation des coûts</i>	<i>Actualisation des coûts</i>	<i>2010-2011 Prévisions de dépenses</i>
		<i>Projet de budget-programme A/64/6<sup>b</sup></i>	<i>Présent rapport</i>			
Postes	92 929,5	346,5	–	93 276,0	4 742,5	98 018,5
Autres dépenses de personnel	3 580,9	(182,4)	4 889,6	8 288,1	403,2	13 580,9
Consultants et experts	305,1	0,0	–	305,1	14,8	319,9
Voyages	699,3	0,0	448,1	1 147,4	53,1	1 648,6
Services contractuels	25 336,7	1 953,5	13 316,5	40 606,7	1 972,7	55 895,9
Frais généraux de fonctionnement	116 643,4	(1 209,5)	1 836,9	117 270,8	5 696,6	124 804,3

Chapitre	2010-2011					
	2008-2009 Crédits révisés	Variation		Total avant actualisation des coûts	Actualisation des coûts	2010-2011 Prévisions de dépenses
		Projet de budget-programme A/64/6 <sup>b</sup>	Présent rapport			
Dépenses de représentation	10,3	(4,1)	–	6,2	0,4	6,6
Fournitures et accessoires	3 306,0	(760,0)	33,0	2 579,0	124,8	2 736,8
Mobilier et matériel	5 606,4	(2 949,0)	1 849,5	4 506,9	219,3	6 575,7
<b>Total partiel (net)</b>	<b>248 417,6</b>	<b>(2 805,0)</b>	<b>22 373,6</b>	<b>267 986,2</b>	<b>13 227,4</b>	<b>281 213,6</b>
Contributions du personnel <sup>c</sup>	510 939,6	1 885,4	735,3	513 560,3	14 779,4	529 075,0
<b>Total (brut)</b>	<b>759 357,2</b>	<b>(919,6)</b>	<b>23 108,9</b>	<b>781 546,5</b>	<b>28 006,8</b>	<b>809 553,3</b>

<sup>a</sup> Les ressources demandées portent sur trois chapitres du projet de budget-programme, comme indiqué dans le tableau 7.

<sup>b</sup> Les variations que fait apparaître le projet de budget-programme (A/64/6) n'ont pas de rapport avec le progiciel de gestion des contenus, le progiciel de gestion de la relation client et les activités CORAS.

<sup>c</sup> Un montant équivalent est inscrit au chapitre I des recettes (Recettes provenant des contributions du personnel).

Tableau 7  
Récapitulatif par chapitre du budget pour l'exercice biennal 2010-2011

Chapitre	2010-2011					
	2008-2009 Crédits révisés	Variation		Total avant actualisation des coûts	Actualisation des coûts	2010-2011 Prévisions de dépenses
		Projet de budget-programme A/64/6 <sup>a</sup>	Présent rapport			
28D. Bureau des services centraux d'appui	175 088,5	(1 594,6)	1 416,8	174 910,7	8 569,4	183 480,1
29. Bureau des technologies de l'information et des communications	73 329,1	(1 210,4)	20 956,8	93 075,5	4 658,0	97 733,5
<b>Total partiel (net)</b>	<b>248 417,6</b>	<b>(2 805,0)</b>	<b>22 373,6</b>	<b>267 986,2</b>	<b>13 227,4</b>	<b>281 213,6</b>
36. Contributions du personnel <sup>b</sup>	510 939,6	1 885,4	735,3	513 560,3	14 779,4	528 339,7
<b>Total (brut)</b>	<b>759 357,2</b>	<b>(919,6)</b>	<b>23 108,9</b>	<b>781 546,5</b>	<b>28 006,8</b>	<b>809 553,3</b>

<sup>a</sup> Les variations que fait apparaître le projet de budget-programme (A/64/6) n'ont pas de rapport avec le progiciel de gestion des contenus, le progiciel de gestion de la relation client et les activités CORAS.

<sup>b</sup> Un montant équivalent est inscrit au chapitre I des recettes (Recettes provenant des contributions du personnel).

## **V. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre**

149. L'Assemblée générale est invitée à :

a) Approuver les propositions et la démarche décrites dans le présent rapport aux fins de la mise en service du progiciel de gestion des contenus et du progiciel de gestion de la relation client et de la mise en œuvre d'un dispositif de continuité des opérations et de reprise après sinistre;

b) Approuver les ressources nécessaires à la poursuite du projet relatif au progiciel de gestion des contenus pendant l'exercice biennal 2010-2011, dont le montant est estimé à 14 548 300 dollars;

c) Approuver les ressources nécessaires à la poursuite du projet relatif au progiciel de gestion de la relation client pendant l'exercice biennal 2010-2011, dont le montant est estimé à 4 433 000 dollars;

d) Approuver les ressources nécessaires à l'élaboration d'un plan de reprise après sinistre unifié et au fonctionnement du pôle informatique de Brindisi pendant l'exercice biennal 2010-2011, dont le montant est estimé à 3 392 300 dollars;

e) Approuver un montant brut total de 23 108 900 dollars (montant net : 22 373 600 dollars) au titre des chapitres ci-après du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2010-2011 : au chapitre 28D (Bureau des services centraux d'appui), 1 416 800 dollars; au chapitre 29 (Bureau des technologies de l'information et des communications), 20 956 800 dollars; et au chapitre 36 (Contributions du personnel), 735 300 dollars, montant contrebalancé par l'inscription d'un montant équivalent au chapitre I des recettes (Recettes provenant des contributions du personnel);

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