



Assemblée générale

Distr. générale
5 octobre 2010
Français
Original : anglais

Soixante-cinquième session

Point 129 de l'ordre du jour

Budget-programme de l'exercice biennal 2010-2011

État de la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Présenté en application du paragraphe 10 de la section I de la résolution 63/262 de l'Assemblée générale, le présent rapport fait le point de la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique de l'Organisation (voir A/62/793 et Corr.1 et A/62/793/Add.1). Il décrit les progrès accomplis à ce jour et les activités à entreprendre. Il expose également les conclusions issues de l'étude de la structure informatique qui a consisté à recenser les capacités informatiques du Secrétariat et a permis de formuler des propositions visant à améliorer l'efficacité et l'efficience des activités dans ce domaine. Comme prévu à la section IV de la résolution 63/262 et dans la résolution 63/269 de l'Assemblée, le rapport présente une démarche unifiée en matière de continuité des opérations et de reprise après sinistre.

La stratégie informatique et télématique, qui se compose de grandes orientations à long terme, de priorités de gestion et de trois programmes stratégiques (gestion des connaissances, gestion des ressources et gestion de l'infrastructure) a pour objectif de surmonter les difficultés causées par un environnement informatique très fragmenté et de tirer parti des technologies de l'information et des communications (TIC) afin d'aider l'Organisation à fournir des services à la communauté mondiale avec efficacité et efficience.

Depuis l'aval donné à la stratégie par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/262 en décembre 2008, le Secrétariat a fait des progrès notables dans un certain nombre de domaines qui ouvrent la voie à la concrétisation des grandes orientations. Par exemple, des dispositifs de gouvernance majeurs tels que le Comité exécutif des technologies de l'information et des communications, le Groupe consultatif sur les technologies de l'information et des communications et le Bureau des technologies de l'information et des communications (Bureau de l'informatique) ont été mis sur



pied et fonctionnent de façon efficace. Un certain nombre de politiques et de normes de gestion communes à l'ensemble de l'Organisation ont été promulguées et sont entrées en vigueur, par exemple le cadre de gestion des projets, les méthodes d'évaluation des investissements et l'examen des projets de budget informatique. Le Secrétariat a également bien avancé la mise en œuvre de plusieurs initiatives majeures qui sont soit dirigées soit soutenues par le Bureau de l'informatique, telles qu'Umoja, Inspira, l'adaptation du Système intégré de gestion (SIG) dans le cadre de l'harmonisation du régime des engagements, l'appui au plan-cadre d'équipement, le portail réservé aux États Membres, le système de gestion des carburants dans les missions, le système de gestion de la relation client. Il s'est attaché en outre à mettre au point une démarche unifiée de continuité des opérations et de reprise après sinistre qui, une fois mise en œuvre, aidera l'Organisation à gérer les crises et à réduire les coûts qui en découlent. Par ailleurs, dans le cadre de la collaboration interinstitutions, il a œuvré à l'harmonisation des mesures prises dans le domaine informatique à l'échelle du système des Nations Unies.

Outre ces mesures de vaste portée, le Secrétariat a mené à bien une étude de la structure informatique de l'Organisation afin de savoir comment les départements, les bureaux, les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales utilisaient les ressources informatiques. Cette initiative avait pour objet de recenser les capacités et les possibilités d'amélioration. L'étude a montré qu'il était possible d'améliorer radicalement l'efficacité et l'efficience des activités informatiques. Se fondant sur ces conclusions, le Secrétaire général propose que l'Organisation entreprenne quatre projets entre 2011 et 2015 afin de tirer parti des possibilités qui ont été recensées, à savoir :

- a) Centraliser les services d'assistance : cela consistera à mettre en place des services d'assistance centralisés afin d'améliorer la qualité des services et de réduire les coûts;
- b) Concentrer les centres informatiques : il s'agit d'améliorer la gestion des serveurs et des capacités de stockage afin d'améliorer la qualité des services et de réduire les coûts;
- c) Rationaliser la structure informatique : il s'agit de rationaliser l'organisation afin d'améliorer la planification des ressources en personnel, l'efficacité et la productivité;
- d) Renforcer les moyens du Bureau de l'informatique : cela passera par le renforcement des fonctions du Bureau afin d'aider celui-ci à superviser les grandes activités, à réduire la fragmentation et à encourager l'innovation dans le Secrétariat.

Les propositions issues de l'étude de la structure informatique constituent un programme stratégique tendant à moderniser, normaliser et rationaliser l'environnement informatique de l'Organisation, tout en optimisant les services fournis par le personnel informatique de l'Organisation de par le monde. Les quatre projets doivent progresser de concert si l'on veut atteindre cet objectif. Les trois premiers permettront de remédier au gaspillage de ressources, conséquence de décennies de fragmentation et de décentralisation des activités informatiques. Deux des projets – la centralisation des services d'assistance et la concentration des centres informatiques – sont des initiatives complexes et de grande ampleur qui exigent une coopération et une collaboration approfondies entre le Bureau de l'informatique et les unités administratives concernées tout au long des différentes phases. La

quatrième proposition – le renforcement des moyens du Bureau de l'informatique – sera l'occasion pour l'Organisation de se doter de mécanismes de nature à prévenir des inefficiences et des surcoûts au fur et à mesure de l'exécution de la stratégie informatique et télématique. La mise en œuvre des quatre projets aura des effets immédiats pour l'Organisation, tels qu'une plus grande disponibilité et une meilleure qualité des services et le renforcement des dispositifs de continuité des opérations.

L'étude de la structure informatique a montré que tous les départements et bureaux amélioreraient leurs modes de fonctionnement, mais que faute d'une démarche commune à l'ensemble de l'Organisation, les résultats étaient fréquemment en deçà de ceux obtenus par des organisations analogues. Si l'on ne met pas en œuvre les projets susmentionnés, l'écart entre l'ONU et ses homologues ira en s'élargissant et bridera l'Organisation dans son action.

Une fois normalisé l'ensemble de l'environnement informatique, les ressources et capacités excédentaires seront recensées, ce qui permettra de réduire les dépenses des services d'exécution et d'affecter le personnel à des tâches offrant une plus grande valeur ajoutée. Cela sera l'occasion de mettre au point des solutions bien pensées qui aideront le personnel à être plus productif, qui faciliteront la préservation du savoir institutionnel et qui coïncideront davantage avec les objectifs stratégiques de l'Organisation. Ne pas investir dans ces projets reviendrait à enclencher une spirale négative – aggravation de la fragmentation, diminution de l'efficacité, limitation de l'aptitude à appliquer de nouvelles solutions dans un environnement en pleine évolution et poursuite de la forte augmentation de l'ensemble des dépenses liées aux TIC.

On estime que si les trois premiers projets recevaient le financement voulu et étaient convenablement exécutés, ils procureraient des gains d'efficacité compris entre 71,3 et 101,8 millions de dollars par an. Les bénéfices effectifs ne seront véritablement connus qu'une fois les projets entièrement menés à bien. Forte de ces gains d'efficacité, l'ONU pourrait faire face à la demande accrue dans le domaine informatique et réaffecter le personnel qui aurait été libéré à des tâches ou des domaines ayant un rang de priorité plus élevé. À terme, elle pourrait également recourir à un nombre réduit d'agents contractuels et réduire les dépenses liées au matériel, aux logiciels et aux licences. Le coût total des trois projets est estimé à 118,8 millions de dollars, les dépenses à engager pendant l'exercice 2010-2011 étant chiffrées à 5 millions de dollars.

Le quatrième projet vise à réorganiser et à renforcer les moyens du Bureau de l'informatique de façon échelonnée de façon à rendre celui-ci plus efficace sur le plan opérationnel. Il s'agit d'augmenter les ressources dans les domaines hautement prioritaires dans lesquels il y a un écart entre le mandat prévu dans la stratégie et les ressources disponibles. Le coût total du projet est estimé à 21,9 millions de dollars, les dépenses à engager pendant l'exercice 2010-2011 étant chiffrées à 3,5 millions de dollars.

En conclusion, le présent rapport donne un aperçu des possibilités stratégiques qui aideront le Secrétariat à obtenir des gains d'efficacité et d'efficacité et à mieux se préparer à remplir sa mission et à atteindre les objectifs qui sont les siens.

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction	5
II. Point de la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique	7
A. Vue d'ensemble	7
B. Cadre de gestion	10
C. État d'avancement des programmes stratégiques	17
1. Programme de gestion des connaissances	18
2. Programme de gestion des ressources	22
3. Programme de gestion de l'infrastructure	27
D. Démarche informatique unifiée pour assurer la continuité des opérations et la reprise après sinistre	31
E. Efforts d'harmonisation à l'échelle du système des Nations Unies	38
III. Étude de la structure informatique	40
A. Historique	40
B. Déroulement de l'étude	41
C. Principales constatations	43
D. Recommandations	48
E. Projets issus de l'étude de la structure	53
1. Centralisation des services d'assistance	53
2. Concentration des centres informatiques	62
3. Rationalisation de la structure informatique	73
4. Renforcement des moyens du Bureau de l'informatique	80
IV. Récapitulatif des ressources demandées et décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre	95
A. Récapitulatif des ressources demandées	95
B. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre	96
 Annexes	
I. Montant estimatif du budget annuel proposé pour les activités informatiques et télématiques du Secrétariat de l'ONU en 2010	99
II. Personnel des services informatiques et télématiques du Secrétariat de l'ONU en mars 2010	100
III. Organigramme et répartition des postes actuels du Bureau de l'informatique : exercice biennal 2010-2011	101
IV. Organigramme et répartition des postes du Bureau de l'informatique : exercice biennal 2010-2011	102

I. Introduction

1. Le progrès technique, en particulier la convergence d'Internet, des techniques sans fil, des ordinateurs et des logiciels, a transformé les moyens informatiques en une ressource majeure pour de nombreuses organisations. En mobilisant ces moyens de façon stratégique, le Secrétariat peut s'acquitter de sa mission dans de meilleurs délais et donner suite à des engagements sans cesse plus nombreux dans un environnement mondial dans lequel la technique est omniprésente, permettant ainsi à l'Organisation d'assumer ses fonctions de façon plus efficace et plus efficiente. Les moyens informatiques semblent s'imposer comme un facteur majeur de nature à épauler les réformes engagées par le Secrétariat et les organismes des Nations Unies.

2. Toutefois, l'Organisation n'en est pas tout à fait au point où les TIC peuvent jouer un rôle crucial et l'aider à répondre à ses besoins et à mieux asseoir ses décisions. Le fait que l'ONU n'ait pas entièrement tiré parti des moyens existants et des mesures et projets en cours signifie qu'elle n'a pas encore atteint les objectifs qui avaient été fixés dans le domaine informatique. Cela tient en grande partie au fait que les activités et les ressources sont très morcelées dans le Secrétariat, ce qui a entravé les possibilités de changement et entraîné des surcoûts.

3. On se souviendra qu'avec l'adoption de la résolution 60/283 par laquelle l'Assemblée générale a décidé de créer un poste de directeur général de l'informatique dont le titulaire aurait rang de Sous-Secrétaire général, l'Organisation a lancé un programme de réformes visant à remédier aux lacunes systémiques des dispositifs de gouvernance, des structures de direction et des activités dans le domaine informatique (voir A/60/692 et Corr.1 et 2, par. 47 à 52). À la demande de l'Assemblée, le Secrétaire général a formulé une série de propositions qui constituent une stratégie informatique et télématique globale pour le Secrétariat (A/62/793 et Corr.1 et A/62/793/Add.1). Cette stratégie définit la démarche globale et le cadre de gestion des programmes informatiques de l'Organisation sur une période de cinq ans. Elle donne au Secrétariat les moyens d'améliorer son efficacité, son efficience, sa transparence et son dispositif de responsabilisation et l'aide à ancrer dans la réalité les avantages escomptés aussi bien par les États Membres que par l'Organisation.

4. Par sa résolution 63/262, l'Assemblée générale a de nouveau souligné l'importance stratégique de l'informatique et de la télématique en adoptant une nouvelle série de réformes fondées sur les propositions du Secrétaire général, notamment celle concernant la stratégie informatique et télématique du Secrétariat. Par la même résolution, elle a créé le Bureau de l'informatique, avec effet en janvier 2009, et en a fait une unité indépendante chargée de fournir une direction centrale forte aux activités d'élaboration et de mise en œuvre de programmes informatiques qui aident véritablement l'Organisation à s'acquitter de sa mission et à opérer à l'échelon mondial.

5. Les objectifs fixés dans les programmes de l'Organisation et les modalités d'exécution retenues par le Secrétariat ont été pris en considération dans la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique. Celle-ci complète les grands principes et initiatives de la stratégie globale d'appui aux missions (A/64/633) récemment adoptée par l'Assemblée générale dans sa résolution 64/269 et en tire parti. La mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique n'aura pas

d'incidence sur les mécanismes de direction et de contrôle et les fonctions et responsabilités définis pour l'appui aux missions (voir A/62/793 et Add.1).

6. Le présent rapport a été établi en application du paragraphe 10 de la section I de la résolution 63/262 dans lequel l'Assemblée générale priait le Secrétaire général de lui soumettre un rapport sur la stratégie informatique et télématique à la partie principale de sa soixante-cinquième session dans lequel il présenterait :

a) Les modifications qui s'imposaient pour simplifier la structure de gouvernance et en faire un instrument d'orientation des politiques et de gestion efficace sur le plan opérationnel;

b) Les faits nouveaux concernant les mécanismes de gestion et la structure hiérarchique;

c) Une évaluation approfondie de la structure organisationnelle, portant notamment sur la possibilité de changer la place du Bureau de l'informatique dans l'organigramme de l'Organisation;

d) Un inventaire complet des capacités informatiques et télématiques de tout le Secrétariat, dont le personnel employé aussi bien à plein temps qu'à temps partiel à des tâches informatiques et télématiques;

e) Un recensement plus précis et chiffré des gains d'efficacité ou des avantages attendus de la mise en œuvre de la stratégie;

f) La méthode et les points de référence utilisés pour recenser et mesurer ces avantages;

g) Le rôle et les responsabilités du Bureau du Directeur général de l'informatique et du Département de l'appui aux missions dans les activités informatiques et télématiques, notamment les chaînes hiérarchiques et de responsabilité et la répartition des tâches définies dans la nouvelle structure.

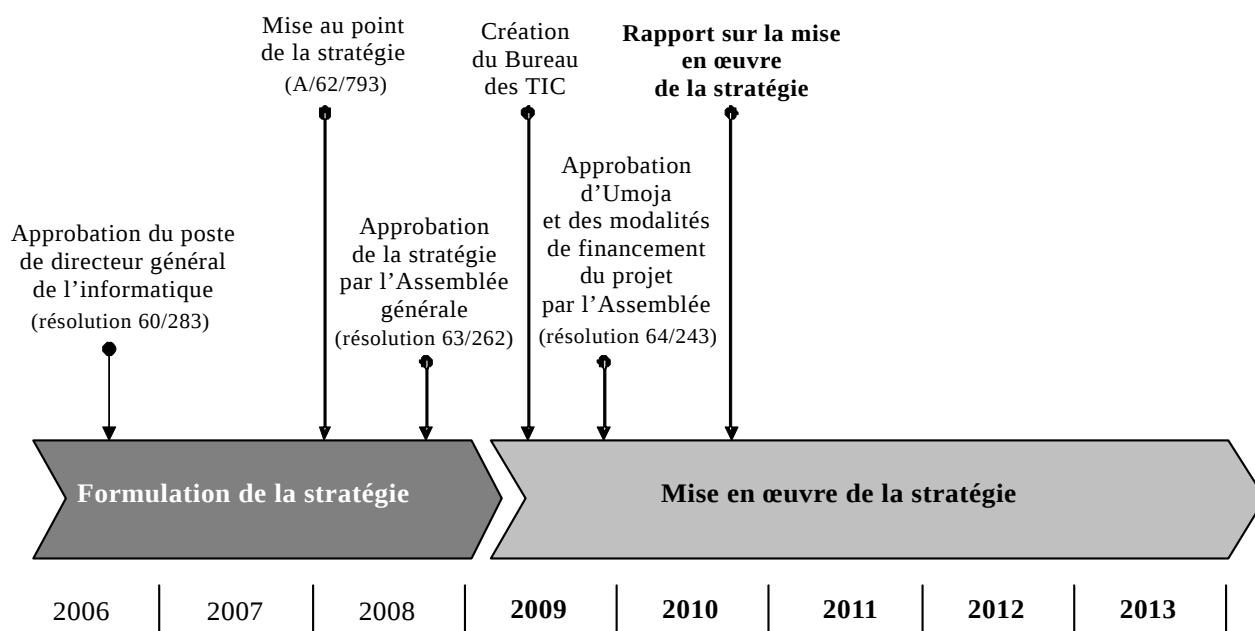
7. Compte tenu de ces prescriptions, le présent rapport fait le point de la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique, aussi bien sur le plan des progrès accomplis à ce jour que sur celui des activités restant à entreprendre.

8. Il expose également les conclusions issues de l'étude de la structure informatique et les recommandations qui en sont issues.

9. Le rapport répond également à la demande faite par l'Assemblée générale à la section IV de la résolution 63/262 et dans la résolution 63/269 concernant la présentation d'un plan unifié de reprise après sinistre accompagné de modalités de continuité des activités.

10. La figure I illustre les principales étapes de la formulation et de la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique.

Figure I

Principales étapes de la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique

11. Le présent rapport se compose des sections suivantes :

a) La section II présente brièvement la stratégie et décrit les activités entreprises à ce jour et les orientations qui seront suivies dans les années à venir dans le domaine de la gestion des moyens informatiques, dont trois programmes conçus pour répondre aux besoins de l'Organisation. Elle porte également sur le plan de reprise après sinistre et sur la continuité des opérations ainsi que sur les mesures d'harmonisation prises à l'échelle du système des Nations Unies;

b) La section III décrit l'étude de la structure informatique qui a été entreprise dans le cadre de la stratégie afin de recenser les capacités et les structures existant dans le Secrétariat en vue de les rationaliser et de les harmoniser;

c) La section IV renferme des propositions concernant les mesures à prendre par l'Assemblée générale. Le Secrétaire général demande à l'Assemblée de faire siennes les propositions issues de l'étude de la structure informatique et la démarche unifiée en matière de continuité des opérations et de reprise après sinistre.

II. Point de la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique

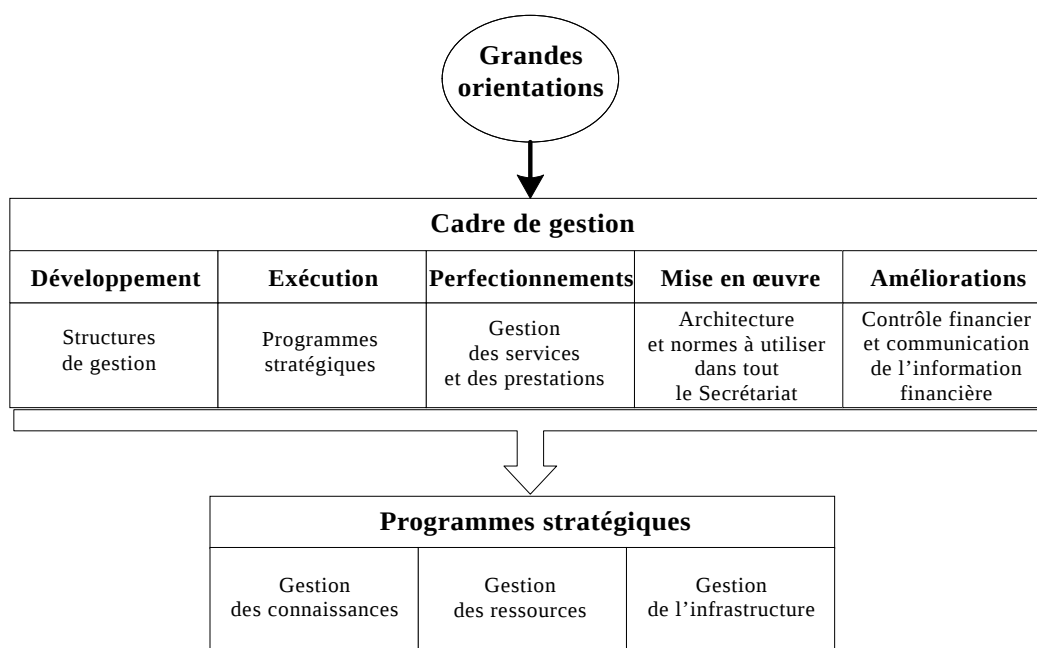
A. Vue d'ensemble

12. La stratégie informatique et télématique définit la voie à suivre par l'Organisation pendant les cinq années à venir. Elle vise à renforcer les activités informatiques afin de donner à l'ONU les moyens de son action et porte sur les

domaines prioritaires suivants : le cadre de gestion, qui est axé sur l'établissement et l'actualisation des structures de gestion de moyens informatiques, l'exécution de programmes stratégiques, la gestion des services informatiques et des prestations, l'architecture et les normes utilisées dans l'ensemble de l'Organisation et le contrôle financier et la communication de l'information financière. Les programmes stratégiques regroupent trois grandes catégories d'initiatives qui se complètent les unes les autres et concourent à la réalisation des grandes orientations : a) le programme de gestion de l'infrastructure jette les bases des services informatiques essentiels utilisés dans le Secrétariat; b) le programme de gestion des ressources fait fond sur le programme de gestion de l'infrastructure et permet à l'Organisation de réunir, traiter et stocker l'information concernant ses ressources et de mieux gérer celles-ci; c) le programme de gestion des connaissances est tributaire des deux autres programmes et a pour objet de réunir, gérer et partager les ressources en information de l'Organisation.

13. La stratégie se compose de grandes orientations, d'un cadre de gestion et de programmes stratégiques (voir fig. II).

Figure II
Stratégie informatique et télématique



Grandes orientations

14. Le Secrétariat s'attache à tirer le meilleur parti des moyens informatiques afin de s'acquitter de sa mission auprès de la communauté internationale avec la plus grande efficacité et la plus grande efficacité possible. Plus précisément, la stratégie apporte les éléments suivants à l'Organisation :

a) Sur le plan des activités : les moyens informatiques cadrent avec la mission et les programmes de travail du Secrétariat;

b) Sur le plan du personnel et des autres parties prenantes : les moyens informatiques permettent aux différents intervenants de se connecter à tout moment et de mettre en commun l'information;

c) Sur le plan des ressources : l'informatique facilite le déploiement et l'utilisation des ressources institutionnelles dans de bonnes conditions d'efficacité.

Cadre de gestion

15. Fort des grandes orientations susmentionnées, le Secrétariat a recensé cinq domaines prioritaires dans lesquels la stratégie peut apporter des améliorations notables : la structure de gestion, la gestion des services et des prestations, l'architecture et les normes à utiliser dans tout le Secrétariat, et le contrôle financier et la communication de l'information financière. On s'attend à ce que les améliorations apportées dans ces domaines facilitent l'instauration d'un environnement informatique institutionnel, transparent et hautement performant.

Programmes stratégiques

16. Il convient d'aborder les trois grands programmes – la gestion des connaissances, la gestion des ressources et la gestion de l'infrastructure – de façon cohérente de sorte qu'ils étayent véritablement les activités de fond du Secrétariat.

17. L'Assemblée générale a donné son aval à la stratégie en décembre 2008 et depuis le Secrétariat a notablement progressé dans sa mise en œuvre. Le présent rapport fait le point des progrès accomplis au 30 juin 2010. Des structures de gestion majeures, telles que le Comité exécutif des technologies de l'information et des communications, le Groupe consultatif sur les technologies de l'information et des communications et le Bureau de l'informatique, ont été mises sur pied et fonctionnent efficacement. Un certain nombre de politiques et de normes de gestion communes à l'ensemble de l'Organisation ont été promulguées et sont entrées en vigueur dans les départements, bureaux et missions, par exemple le cadre de gestion des projets, les méthodes d'évaluation des investissements et l'examen des projets de budget informatique. Le Secrétariat a également bien avancé la mise en œuvre de plusieurs initiatives majeures qui sont soit dirigées soit soutenues par le Bureau de l'informatique, telles qu'Umoja, Inspira, l'adaptation du SIG dans le cadre de l'harmonisation du régime des engagements, l'appui au plan-cadre d'équipement, le portail réservé aux États Membres, le système de gestion des carburants dans les missions et le système de gestion de la relation client.

18. On trouvera dans les paragraphes qui suivent une description des progrès accomplis en ce qui concerne la mise en œuvre de la stratégie et des activités à entreprendre entre 2011 et 2013, organisée selon les mêmes catégories que celles figurant dans la stratégie : cadre de gestion, programme de gestion des connaissances, programme de gestion des ressources et programme de gestion de l'infrastructure. On y trouvera également des renseignements sur la démarche unifiée en matière de continuité des opérations et de reprise après sinistre et sur les mesures d'harmonisation prises à l'échelle du système des Nations Unies.

B. Cadre de gestion

19. Le cadre de gestion vise à améliorer les processus et les structures de gestion informatique en vue de faciliter la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique. Des progrès ont été accomplis dans la limite des ressources existantes, puisque l'Organisation n'a pas obtenu toutes les ressources qu'elle avait demandées. Les paragraphes qui suivent sont consacrés aux réalisations obtenues à ce jour et aux activités restant à entreprendre et le tableau 1 récapitule la même information.

Création du Bureau de l'informatique

20. Le Bureau de l'informatique a été créé en janvier 2009 sous forme d'unité administrative indépendante dotée de moyens qui lui sont propres et qui font l'objet d'un chapitre du budget distinct. Sa création s'est faite sans que cela ait une incidence sur le budget et sur les effectifs puisque les moyens de l'ancienne Division de l'informatique du Département de la gestion et d'une partie de la Division des technologies de l'information et des communications du Département de l'appui aux missions lui ont été transférés. Depuis, fort du mandat qui lui a été confié, le Bureau s'est attaché à offrir ses services à l'Organisation tout entière.

21. On a veillé à ce que le Département de l'appui aux missions puisse continuer à soutenir efficacement les missions et à ce que le Bureau fournisse un appui informatique stratégique à ces dernières dans le cadre d'une démarche centralisée. Les filières hiérarchiques ont donc été bien circonscrites, de même que les responsabilités et les tâches confiées à l'un et à l'autre. Cette collaboration a donné de bons résultats et les missions ont commencé à tirer profit de l'appui donné par un Bureau centralisé et fort qui se concentre sur les améliorations stratégiques à long terme à apporter au Secrétariat sous forme d'une infrastructure mondiale en expansion, de nouveaux progiciels, d'un nouveau cadre de politique générale, d'une architecture et de normes à utiliser dans tout le Secrétariat et de l'adoption de pratiques qui ont fait leurs preuves ailleurs.

22. La collaboration entre le Bureau de l'informatique et le Département de l'appui aux missions permet de mieux faire cadrer la stratégie informatique et télématique avec les besoins existant au niveau mondial, de tenir à jour et de diffuser des normes communes dans toutes les unités informatiques du Secrétariat et de créer un effet de synergie entre les activités informatiques de l'Organisation. Elle donne aussi une occasion exceptionnelle d'harmoniser de façon novatrice les moyens utilisés par les missions et d'unifier les services informatiques et la mise en œuvre de politiques, normes et solutions communes au Secrétariat tout entier, y compris les missions. Le Bureau a ainsi mis au point de nouvelles applications, par exemple le système de gestion des carburants et le système de recensement des projets, qui améliorent notablement le fonctionnement des missions. Par ailleurs, il convient de noter que la stratégie informatique et télématique complète la stratégie globale d'appui aux missions et tire parti des mécanismes d'appui aux missions existants.

23. Le Bureau de l'informatique est une unité administrative centralisée et indépendante qui dispose de pouvoirs et de ressources suffisants ainsi que de la place, de l'objectivité et de la neutralité voulues pour s'acquitter d'un mandat et gérer des activités portant sur le Secrétariat tout entier, l'idée étant d'utiliser au mieux les ressources, de moderniser les systèmes et d'améliorer les services

informatiques offerts à l'Organisation. Il tire parti de la robustesse et de l'indépendance de sa structure pour mener à bien toute la gamme d'activités stratégiques qui est la sienne, depuis la formulation d'orientations et le choix des normes jusqu'à l'évaluation des projets et l'organisation d'études de structure en passant par le suivi des prestations. L'arrangement actuel a donné de bons résultats à ce jour et il est proposé de ne pas changer la place du Bureau dans l'organigramme de l'Organisation.

Création de comités de contrôle de la gestion et d'organes consultatifs

24. La notion très vaste de gouvernance informatique rassemble les principes et mécanismes de décision et les structures d'exécution sur lesquels ils s'appuient. Le cadre de gestion explique comment les décisions sont prises et les responsabilités attribuées, à qui revient le soin de contribuer aux décisions et comment les activités relatives aux TIC sont coordonnées dans le Secrétariat. Il garantit que les principales parties prenantes assument des fonctions et responsabilités leur permettant de guider avec clarté et efficacité la gestion des activités et ressources informatiques de l'Organisation. Un cadre global de gestion informatique est entré en vigueur en avril 2009. Ce cadre tient compte des observations de l'Assemblée générale et constitue un instrument de définition des politiques et de gestion plus simple et plus efficace d'un point de vue opérationnel que ce qui était initialement proposé dans la stratégie informatique et télématique. Il établit les structures de gouvernance, à savoir le Comité exécutif des technologies de l'information et des communications, le Groupe consultatif sur les technologies de l'information et des communications, les groupes de travail chargés des programmes et les comités locaux. Outre ces comités et groupes, il convient de noter la création d'un groupe de coordination de la gestion composé des chefs et d'autres cadres des services informatiques des départements et bureaux du Secrétariat. Ce groupe facilite les échanges de vues sur les grands programmes informatiques et télématiques et sur les activités menées à l'échelle du Secrétariat et formule des orientations dans ces domaines. Il se réunit par vidéoconférence tous les 15 jours et tient deux séminaires annuels. Le Bureau de l'informatique s'est doté d'un Groupe des services aux clients et lui a confié le soin de mieux faire coïncider les activités informatiques avec les programmes de travail du Secrétariat et de prendre en charge les relations entre le Bureau et les autres services du Secrétariat.

25. Compte tenu de ses fonctions qui l'amènent à diriger les activités informatiques du Secrétariat tout entier, le Directeur général de l'informatique rend compte au Secrétaire général et fait rapport à la Vice-Secrétaire générale, celle-ci ayant été chargée par le Secrétaire général de superviser les activités informatiques dans l'ensemble de l'Organisation. La Vice-Secrétaire générale préside également le Comité exécutif des technologies de l'information et des communications, qui constitue l'organe de décision le plus élevé en ce qui concerne les questions informatiques et télématiques. Cette structure, de même que les autres mécanismes de gouvernance, a donné de bons résultats.

Études de la structure informatique

26. Comme demandé par l'Assemblée générale, une étude de la structure informatique de l'Organisation a été menée à bien en vue de rationaliser et d'harmoniser les activités et structures. Il s'agissait de faire des recommandations concernant l'organisation et d'autres aspects de nature à améliorer notablement

l'efficacité et l'efficience des programmes et activités informatiques à l'échelon mondial. Les constatations et les recommandations issues de l'étude sont présentées en détail à la section III du présent rapport.

Cadres de suivi des prestations

27. Un projet visant à définir clairement ce que les utilisateurs peuvent attendre des services informatiques a été lancé. Il s'agit d'établir et de diffuser un catalogue de services normalisés au niveau mondial, qui permettra aux départements, bureaux et missions de choisir un ensemble de services et de prestations standard et d'en connaître le coût.

28. En 2009, le Bureau de l'informatique a mené une deuxième enquête de satisfaction afin de mesurer le degré de satisfaction des fonctionnaires du Secrétariat vis-à-vis de 12 services informatiques et télématiques. En général, les résultats ont concordé avec ceux de la première enquête et ont fait apparaître une légère augmentation du degré de satisfaction, qui est passé de 71,1 % en 2008 à 71,6 % en 2009 tout en restant en deçà du taux de 80 % fixé comme objectif. Les composantes les mieux notées sont les logiciels de bureautique, le matériel informatique, les services téléphoniques et le courrier électronique. Les notes les plus basses sont allées à l'accès à distance aux applications et à la formation. Soucieux de mieux répondre aux besoins, le Bureau a établi des plans d'action, en collaboration avec le Groupe consultatif des technologies de l'information et des communications, dans lesquels il a recensé les domaines à améliorer à titre prioritaire. Le Groupe des services aux clients continuera à mener des enquêtes de satisfaction auprès des utilisateurs sur une base annuelle afin d'évaluer les prestations des services informatiques et télématiques et de recenser les composantes à améliorer.

29. Les chefs des services informatiques locaux ont tous été invités à ajouter des objectifs et des réalisations concernant la stratégie, les politiques et les normes informatiques et télématiques de l'Organisation dans leur e-PAS au moment du bilan d'étape portant sur la période 2009-2010. Il s'agissait pour l'Organisation de se donner les moyens d'évaluer les prestations des services informatiques au regard des objectifs stratégiques et opérationnels. Bien qu'ils continuent de relever de leurs départements respectifs et rendent principalement compte aux chefs des départements des résultats obtenus au regard des objectifs fixés dans les programmes des départements dans le domaine de l'informatique, les chefs des services informatiques locaux sont également responsables de la mise en œuvre de la stratégie, des politiques et des normes qui s'appliquent à l'ensemble de l'Organisation, telle que dirigée par le Bureau de l'informatique. Cela cadre avec les propositions figurant dans le plan de mise en œuvre de la stratégie (A/62/793 et Corr.1, par. 45 et 46). Il est ainsi possible de garantir et d'évaluer de façon continue la qualité des services, l'alignement stratégique et la suite donnée aux politiques et procédures concernant le Secrétariat.

30. La stratégie informatique et télématique a également montré l'importance que revêtait un cadre de suivi des prestations informatiques si l'on voulait mesurer l'efficacité et l'efficience avec lesquelles les services étaient fournis. En 2011, le Bureau de l'informatique mettra en œuvre un cadre de suivi des prestations, qui permettra d'accéder rapidement et en toute transparence à des renseignements sur les résultats obtenus. Le cadre facilitera le suivi, la mesure et l'évaluation des résultats obtenus par les services informatiques au regard d'objectifs, de cibles

budgétaires, d'indicateurs de succès clefs et de paramètres de référence utilisés à l'extérieur de l'ONU. Les premières initiatives visant à doter l'Organisation de points de comparaison ont été lancées au début de 2010, dans le cadre de l'étude de la structure informatique, et ont consisté à réunir différentes mesures des résultats auprès des services informatiques.

Cadre de gestion des budgets et des portefeuilles de projets informatiques

31. Afin de mieux faire coïncider les initiatives informatiques avec les objectifs opérationnels de l'Organisation et compte tenu du rôle de supervision qu'il joue dans tout le Secrétariat, le Bureau de l'informatique a commencé à mettre au point un cadre de gestion des budgets et des portefeuilles de projets informatiques. Il s'agit par là de renforcer la discipline financière, le respect du principe de responsabilité et la transparence pour toutes les dépenses intervenant dans le domaine informatique et télématique. La mise en œuvre du cadre de gestion comporte plusieurs étapes majeures, notamment les activités entreprises avec le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité afin de modifier certaines procédures et consignes relatives à l'établissement du budget, l'idée étant de tendre vers plus de clarté aussi bien en ce qui concerne l'établissement des budgets que leur exécution. La mise au point d'un outil commun à l'ensemble de l'Organisation et destiné à appuyer le cadre a commencé et à terme l'outil sera mis à la disposition de tous les services informatiques.

32. Le Bureau de l'informatique a lancé une procédure d'examen technique des budgets informatiques pour l'exercice 2010-2011. S'appuyant sur une recommandation du Bureau des services de contrôle interne, il a mis sur pied un cadre de gestion des projets fondé sur les pratiques les meilleures afin de soumettre les propositions budgétaires à un examen plus rigoureux, et en a confié la supervision à un bureau de la gestion des projets. Il dispose ainsi des moyens d'examiner sur le plan technique les projets de budget informatique des départements avant qu'ils ne soient envoyés au Contrôleur, qu'il s'agisse de crédits à inscrire au budget ordinaire ou à prélever sur les ressources extrabudgétaires ou sur le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix, ce qui lui permet d'éviter les chevauchements d'activités et d'évaluer les coûts, les bénéfices et les risques. Il procédera à un examen analogue dans le cas des budgets des opérations de maintien de la paix, tout en respectant le fait que les chefs de mission exercent un plein contrôle sur les ressources qui leur sont confiées et qu'ils en sont pleinement responsables.

33. Les trois groupes de travail chargés des programmes sur la gestion des connaissances, la gestion des ressources et la gestion de l'infrastructure, qui ont été créés aux fins de la mise en œuvre du cadre de gestion informatique, examinent également les demandes de crédits portant sur leur domaine respectif qu'il est proposé de financer à partir de telle ou telle source. L'application e-Portfolio, outil de gestion des portefeuilles de projets, a été mise en service dans les missions de maintien de la paix, les bureaux hors Siège, les tribunaux et les services du Siège au début de 2010. Cet outil intégré devrait aider à informatiser la planification et la gestion des investissements dans le domaine informatique et télématique. Il combine des activités de planification et d'analyse qui se font du sommet vers la base et des activités de gestion des projets qui partent de la base, et est conçu pour appuyer le

cadre de gestion des investissements informatiques et donner à la direction les moyens de superviser et d'orienter les portefeuilles de projets à différents niveaux.

Investissements à long terme

34. Étant donné que l'Organisation lance des projets à long terme, y compris dans le domaine informatique, il serait bon d'envisager des arrangements qui facilitent la gestion des investissements qui leur sont destinés. Le Secrétariat continuera à analyser les conséquences possibles d'un passage à la comptabilité d'exercice dans le cadre de l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public.

Compte spécial pluriannuel

35. Comme la mise en œuvre des trois projets prévus dans l'étude de la structure informatique – centralisation des services d'assistance, concentration des centres informatiques et rationalisation de la structure informatique – s'étalera sur cinq ans, il est proposé qu'un compte spécial pluriannuel soit institué pour la comptabilisation des recettes et dépenses y relatives. Des arrangements semblables avaient été autorisés pour le projet Umoja et divers projets de construction ou de rénovation. Les fonds mis à disposition pour les projets recommandés dans l'étude de la structure informatique et les dépenses ainsi financées seront enregistrés dans un fonds séparé et les soldes inutilisés seront reportés sur les exercices ultérieurs jusqu'à l'achèvement des projets. Les intérêts produits par le Fonds seront portés au crédit de ce compte.

Contrôle stratégique des activités informatiques à la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie)

36. Les installations informatiques et télématiques de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi desservent les missions, mais elles peuvent aussi être utilisées par d'autres services de l'Organisation. Elles serviront prochainement de pôle mondial à un certain nombre d'activités du Secrétariat. Il est prévu que la Base héberge tous les systèmes institutionnels (par exemple, les systèmes de gestion des connaissances et le progiciel de gestion intégré), améliore la desserte au niveau mondial et renforce les dispositifs de continuité des opérations en hébergeant les systèmes de secours et les données de sauvegarde des départements, bureaux et missions. Compte tenu de cet objectif, le Bureau de l'informatique a coopéré étroitement avec le Département de l'appui aux missions pour renforcer et exploiter les moyens informatiques et télématiques de la Base de soutien logistique et mettre en place des accords de prestations de services et des mécanismes de participation aux coûts. Les travaux sont en cours et déboucheront sur un partenariat intégré dans l'année qui vient.

Suite à donner à l'étude de la structure informatique

37. On trouvera à la section III une description de la suite à donner aux recommandations issues de l'étude de la structure informatique.

Architecture et normes du Secrétariat

38. L'architecture et les normes techniques élaborées en interne permettent de définir des contrôles mesurables et des spécifications qui présentent un certain nombre d'avantages et facilitent grandement la mise en place et le maintien d'une

architecture intégrée. Architecture et normes se fondent sur un ensemble d'objectifs et de principes d'organisation de base (tels que l'interopérabilité et la sécurité), qui équilibrent les possibilités et les risques dans l'intérêt de l'Organisation tout entière. La standardisation du matériel et des logiciels améliore le fonctionnement des systèmes informatiques, réduit les coûts (notamment d'acquisition, de développement, de formation et de maintenance), permet de tirer le maximum des ressources disponibles, améliore la fiabilité et la prévisibilité et contribue à renforcer la compatibilité et l'intégration. On distingue les « normes de recherche » qui apportent la souplesse nécessaire pour évaluer (de manière limitée) les technologies naissantes susceptibles de devenir des « normes formelles ». Depuis que le Bureau de l'informatique a été créé, la manière dont les normes techniques sont adoptées et appliquées a changé. Une nouvelle procédure d'examen et d'agrément pour l'adoption et l'application des normes relatives aux TIC a été définie, approuvée et mise en œuvre en 2009, sur la base des travaux effectués à l'échelle de l'Organisation par une équipe spéciale chargée d'examiner les normes. Comme il a fallu un certain temps pour convenir de ces changements et les mettre en œuvre, le Bureau de l'informatique s'est concentré sur la prolongation d'un certain nombre de normes afin d'éviter que l'expiration de normes existantes ne compromette les achats urgents. Il continue de collaborer très étroitement avec la Division des achats pour veiller à ce que tous les renseignements pertinents, concernant par exemple la prolongation ou l'approbation de normes, lui soient immédiatement communiqués afin de perturber le moins possible les procédures d'achat. Il est prévu de poursuivre cette collaboration afin de veiller à ce que les normes relatives aux TIC soient respectées dans les opérations d'achat de l'Organisation.

39. En 2009 a été entreprise l'élaboration d'un cadre global de sécurité de l'information qui amplifie les mesures et directives existantes et y ajoute de nouvelles prescriptions de sécurité pour tenir compte de l'évolution des techniques et méthodes de travail. Ces prescriptions ont également été ajoutées aux procédures de présentation de nouveaux projets afin d'assurer une application plus cohérente de prescriptions de sécurité solides et adaptées pendant la mise au point de nouveaux systèmes.

Autres initiatives

40. Le Bureau de l'informatique a lancé à la fin de 2008 le programme « fast forward », en vue de faciliter la mise en œuvre rapide de solutions informatiques adaptées aux besoins institutionnels et d'améliorer les conditions de travail du personnel et de l'ensemble du système des Nations Unies. Ces projets accélérés sont proposés par les services informatiques du Secrétariat et mis en œuvre dans un délai maximum de 90 jours, l'objectif étant d'encourager l'innovation et l'esprit d'équipe parmi le personnel de ces services. La troisième série de projets a été sélectionnée et ceux-ci sont actuellement en cours d'exécution. Parmi les initiatives mises en œuvre à ce jour figurent le système « myUNCalls » (gestion des appels en ligne), le système iSeek (intranet reliant les bureaux de l'ONU situés dans des endroits éloignés), le portail réservé aux États Membres (deleGATE) et un projet portant sur l'écoviolabilité des moyens informatiques et télématiques.

Tableau 1
État d'avancement du cadre de gestion des TIC

Cadre de gestion des TIC

But

Poursuivre la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique

Objectifs

- Renforcer les moyens du Bureau de l'informatique
- Rationaliser la structure informatique
- Achéver la constitution des comités de surveillance de la gestion et des organes consultatifs
- Élaborer des normes de gestion financière et de suivi des résultats

<i>Principales activités</i>	<i>Progrès réalisés (2009-2010)</i>	<i>Activités prévues (2011-2013)^a</i>
Création du Bureau de l'informatique		
Création du Bureau de l'informatique par le fusionnement de la Division de l'informatique du Département de la gestion et d'une partie de la Division des technologies de l'information et des communications	Création effective du Bureau de l'informatique en janvier 2009 Constitution dans le Bureau d'une équipe de gestion du changement au dernier trimestre de 2009	Renforcer les moyens du Bureau et établir des fonctions transversales (court terme)
Création des comités de surveillance de la gestion et des organes consultatifs		
Définir les attributions, créer les structures et nommer les membres des organes du Secrétariat officiellement chargés de superviser et conseiller le Bureau de l'informatique	Mise en place en avril 2009 d'un cadre détaillé de gestion Constitution des organes suivants : Comité exécutif des technologies de l'information et des communications, Groupe consultatif des technologies de l'information et des communications, groupes de travail chargés des programmes et Groupe de coordination de la gestion	Établir des comités informatiques locaux dans chaque département, bureau et mission (court terme)
Mener des études de la structure de tous les services informatiques		
Passer en revue le fonctionnement des services informatiques au Siège, dans les bureaux hors Siège et dans les missions	Étude de la structure informatique achevée pour tous les services informatiques, y compris dans les missions	Mener, selon les besoins, des études de la structure informatique à petite échelle dans des domaines à forte valeur ajoutée (moyen terme)
Créer un cadre de suivi des prestations		
Élaborer des normes de mesure, des points de référence et des mécanismes de remontée de l'information pour suivre comment les services informatiques s'acquittent de leur mission	Une base de référence et des critères ont été élaborés pour le suivi des prestations.	Établir dans le Bureau de l'informatique une équipe chargée du suivi des prestations (court terme) Achéver l'élaboration d'un catalogue général des services (court terme) Établir un cadre de suivi des prestations (court terme)
Élaborer un cadre de gestion budgétaire et financière		
Concevoir un mécanisme budgétaire d'ensemble et des modèles applicables aux TIC. Centraliser les demandes d'achat et les commandes	Établissement d'un cadre de gestion des projets Examen pour l'ensemble du Secrétariat des prévisions de dépenses dans le	Mettre en œuvre un cadre global de gestion budgétaire et de gestion des portefeuilles de projets pour les technologies de l'information et des communications (court terme)

<i>Principales activités</i>	<i>Progrès réalisés (2009-2010)</i>	<i>Activités prévues (2011-2013)^a</i>
	domaine de l'informatique présentées au titre du budget ordinaire, des comptes extrabudgétaires et du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	Établir dans le Bureau de l'informatique une équipe chargée de la gestion budgétaire et de la gestion des portefeuilles de projets informatiques et entreprendre l'examen des prévisions de dépenses informatiques des opérations de maintien de la paix (court terme) Établir un fonds pluriannuel (moyen terme)
Assurer la supervision stratégique des activités informatiques et télématiques à la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi		
Tirer le meilleur parti des moyens informatiques et télématiques de la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi et à Valence (Espagne) au profit de l'ensemble du Secrétariat	Collaboration avec le Département de l'appui aux missions pour partager les moyens informatiques et télématiques de la Base de soutien logistique, établir des accords de prestation de services et conclure des accords de participation aux coûts	Officialiser dans l'année à venir les accords de prestation de services et les accords de participation aux coûts (court terme)
Appliquer les mesures préconisées à l'issue des études de structure		
Améliorer les structures opérationnelles du Bureau de l'informatique et d'autres services informatiques	Mise au point de dossiers de décision et établissement de plans détaillés pour les projets issus de l'étude de la structure informatique	Mettre en œuvre deux projets issus de l'étude de la structure informatique : Rationaliser la structure informatique (long terme) Renforcer les moyens du Bureau de l'informatique (court terme)
Architecture et normes à utiliser dans le Secrétariat		
Faire cadrer les activités de planification concernant les moyens informatiques et celles concernant les opérations et définir des normes informatiques pour l'ensemble de l'Organisation	Intégration des prescriptions relatives à la sécurité de l'information dans le cadre de gestion des projets informatiques	Établir un cadre de sécurité de l'information (court terme) Établir dans le Bureau de l'informatique une équipe s'occupant des questions touchant l'architecture à utiliser dans le Secrétariat (court terme)

^a Calendrier d'exécution : court terme – 2011; moyen terme – 2012; long terme – 2012 ou au-delà.

C. État d'avancement des programmes stratégiques

41. La stratégie informatique et télématique a été et continuera d'être mise en œuvre au moyen de trois programmes stratégiques ayant une incidence majeure sur l'ensemble de l'Organisation. Chaque programme comprend un groupe de projets qui ont été entrepris ou le seront conformément à la stratégie pour concrétiser les grandes orientations à long terme qui ont été formulées et selon leur degré de priorité relative. Les programmes stratégiques sont utiles au Secrétariat, car ils servent de cadre pour l'organisation, la hiérarchisation et la coordination des initiatives informatiques à l'échelle de l'Organisation, quels qu'en soient l'origine, le financement ou le lieu d'exécution. On notera qu'une demande de crédits au titre du budget ordinaire pour les programmes stratégiques de gestion des ressources et de gestion des connaissances figurait dans le rapport du Secrétaire général sur la mise en place au Secrétariat de systèmes informatiques et télématiques intégrés à

l'échelle mondiale (A/62/510/Rev.1) et dans son rapport sur les progiciels de gestion des contenus et de la relation client (A/64/477), ce dernier comprenant des prévisions de dépenses révisées. L'Assemblée générale a certes approuvé une nouvelle fois ces programmes, mais décidé d'en reporter le financement, ce qui a ralenti les progrès en ce qui concerne les initiatives de gestion des connaissances, telles que celles relatives au progiciel de gestion des contenus, et les initiatives de gestion des ressources, notamment le système de gestion de la relation client. Une allocation plus équilibrée des crédits est nécessaire pour assurer que les investissements dans le domaine informatique correspondent aux priorités de l'Organisation pour les trois programmes stratégiques, en particulier le programme de gestion des connaissances. Les sections ci-après couvrent les progrès réalisés à ce jour et les activités prévues en ce qui concerne la mise en œuvre de ces trois programmes. Les tableaux 2, 3 et 4 en donnent le résumé.

1. Programme de gestion des connaissances

42. Le programme de gestion des connaissances vise à créer un environnement propice à une collaboration efficace, dans lequel le personnel de l'ONU et toutes les parties prenantes pourront acquérir, partager et conserver des connaissances spécialisées présentant un intérêt dans leur domaine d'activité. On trouvera dans les paragraphes ci-après un récapitulatif des progrès faits à ce jour et des activités prévues par le personnel du Service de la gestion des connaissances au sein du Bureau de l'informatique et le personnel d'autres services du Secrétariat. Le tableau 2 en donne le résumé.

43. Le Groupe de travail sur la gestion des connaissances, auquel participent des représentants de départements, de bureaux et d'entités de l'ensemble de l'Organisation, est chargé de définir l'orientation stratégique, la politique, les normes, les lignes directrices et les procédures concernant la gestion des connaissances et les initiatives qui s'y rapportent. La stratégie informatique et télématique comporte deux volets fondamentaux : la définition des métadonnées de base, à laquelle a procédé le Groupe de travail, et la mise en place de capacités de gestion des contenus, dont s'occupe actuellement une équipe spéciale qui supervise un projet utilisant la plate-forme commune de gestion des contenus. Celle-ci constitue le point de départ de la gestion de base des contenus; il est prévu qu'elle devienne le système de diffusion des données pour tous les documents de l'ONU et autres contenus qui ont besoin d'être partagés, sécurisés et stockés. En outre, un dispositif de lecture électronique est prévu ainsi qu'un accès hors ligne et l'intégration du système avec les outils standard de traitement de texte et autres outils de bureautique.

44. Un système de suivi complète les capacités de base de la plate-forme commune de gestion des contenus avec une gestion structurée de l'information pour un large éventail de procédures (gestion de la correspondance, gestion administrative, enquêtes, suite à donner aux rapports d'audit, procédures juridiques, gestion des documents, etc.). Le Bureau de l'informatique met en œuvre des moyens de prise en charge qui permettent à l'Organisation de réagir à des événements extérieurs selon des procédures définies et de manière cohérente, en gérant ce faisant des activités très riches en informations, et en acquérant le savoir institutionnel correspondant. « Smart office », l'un des principaux projets lancés dans ce domaine, permet de structurer les opérations selon les tâches à effectuer, et d'acquérir toutes les informations institutionnelles appropriées. En structurant et en

enregistrant le déroulement des opérations, on enregistre également les processus de pensée et les décisions liés à la création des documents, ce qui fournit à l'Organisation des renseignements précieux pour l'avenir.

45. Des progrès ont été faits en ce qui concerne la mise en place d'un environnement propice à une collaboration fructueuse avec le lancement d'eRoom, espace de travail commun sur le Web qui permet d'échanger efficacement des renseignements et des idées entre équipes dispersées et ainsi d'élaborer des documents à plusieurs et d'y accéder à distance. À l'issue d'un projet pilote mené avec succès par le Bureau de l'informatique, eRoom a été installé dans un certain nombre de départements et bureaux du Secrétariat et mis à la disposition des représentants (CandiWeb, espaces réservés au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, à la Cinquième et à la Sixième Commissions). Les étapes suivantes dans la fourniture d'outils de collaboration et d'échange seront axées sur la fourniture d'outils Web 2.0 pour faciliter la collaboration et les activités des réseaux de praticiens. De même, des outils de réseautage social permettront aux membres du personnel du Secrétariat de définir leurs centres d'intérêt et d'établir leurs propres réseaux avec des collègues partageant un intérêt commun. Ces outils pourront aussi prendre en charge des blogs et des wikis pour l'échange de points de vue et la création de contenus à plusieurs. Des outils collaboratifs seront progressivement mis en place au Siège, dans les bureaux extérieurs et les commissions régionales, leur installation dans les missions de maintien de la paix devant être coordonnée avec le Département de l'appui aux missions.

46. Avec le soutien du Bureau de l'informatique, le Groupe de travail sur la gestion des connaissances a constitué une équipe spéciale de gestion des contenus du Web chargée d'aligner tactiquement les techniques et outils de gestion des contenus des sites Web de l'ONU. Les efforts visant à élaborer et mettre en place une plate-forme qui facilitera la production de contenus Web harmonisés, avec les schémas d'ordonnancement des tâches et les procédures d'agrément connexes, se poursuivront au cours du prochain exercice biennal. Grâce au travail de différents départements, comme le Département de l'information, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département des affaires économiques et sociales, et en coordination avec d'autres, cette initiative contribuera à limiter la prolifération des stratégies d'image par l'application de technologies, politiques, normes et procédures communes et la mise à profit de l'expérience et des connaissances acquises dans la refonte et la création de sites Web plus réduits.

Tableau 2
État d'avancement du programme de gestion des connaissances

Objectifs, justification et calendrier du programme de gestion des connaissances

But

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

Objectifs

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

<i>Principales activités</i>	<i>Progrès réalisés (2009-2010)</i>	<i>Activités prévues (2011-2013)^a</i>
Numérisation		
Numérisation des documents papier dans le contexte du plan-cadre d'équipement	Les principes de numérisation ont été définis pour le plan-cadre d'équipement. Des projets de numérisation ont été exécutés dans certains départements et bureaux.	Effectuer la numérisation dans le cadre de la plate-forme commune élaborée pour la gestion normalisée des documents de l'ONU (projet de plate-forme commune de gestion des contenus) (moyen terme) Entreprendre des projets de numérisation en masse selon les fonds disponibles (moyen terme)
Portail des États Membres		
Création pour les États Membres d'un portail doté d'outils de recherche, d'exploitation et de mise en commun des informations et des données	Création en septembre 2008 du portail deleGATE à l'intention des États Membres	Élaborer un portail au contenu plus riche; améliorer la plate-forme selon les besoins; étendre le portail à d'autres lieux d'affectation (long terme)
Politique de gestion de l'information		
Mise en œuvre de politiques, de mécanismes et de normes de gestion de l'information communes à l'ensemble du Secrétariat, notamment en ce qui concerne la sécurité, la taxonomie et la conservation des données	Établissement du Groupe de travail sur la gestion des connaissances Adoption à l'échelle de l'Organisation d'un ensemble de métadonnées de base	Définir et élaborer les politiques, procédures et normes de gestion de l'information dans le cadre du Groupe de travail sur la gestion des connaissances (long terme) Mettre en œuvre la politique et les directives de gestion de l'information en élaborant et en mettant en service une plate-forme commune de gestion des contenus commune à l'ensemble du Secrétariat (moyen terme)
Gestion du contenu du site Web de l'ONU		
Transformation du site Web de l'ONU (http://www.un.org) en une plate-forme multimédia riche en ressources facilitant la mise en commun des connaissances, dotée d'une interface logique, de fonctions de	Lancement des travaux pour la sélection d'un outil standard de gestion des contenus	Lancer un système pilote de gestion du contenu du site Web (moyen terme) Élaborer une architecture d'information (moyen terme)

<i>Principales activités</i>	<i>Progrès réalisés (2009-2010)</i>	<i>Activités prévues (2011-2013)^a</i>
recherche solides et de fonctions de gestion renforcées		Mettre en place un portail intégré pour standardiser les outils du portail Web (moyen terme)
Environnement propice à la collaboration et à la mise en commun		
Amélioration des outils de collaboration et de mise en commun des informations	Exécution du projet pilote eRoom dans le Bureau de l'informatique	Mettre en service dans l'ensemble du Secrétariat un outil de collaboration standard (moyen terme)
	Mise en place d'eRoom pour le personnel du Secrétariat et les représentants	Mettre en œuvre des outils de type Web 2.0 et de réseautage social (long terme)
	Adoption d'un outil de collaboration standard	Accroître les moyens qui facilitent le travail d'équipe (moyen terme)
Système d'accès aux données (UNData)		
Promotion d'un système de mise en commun des données statistiques à l'échelle de l'Organisation	Exécution du projet pilote UNdata pour les indicateurs des objectifs du Millénaire pour le développement	Poursuivre la mise en place d'UNdata pour téléchargement complet à l'aide de SDMX (court terme)
	Mise en service d'UNdata en tant que système d'accès uniformisé aux données statistiques	Améliorer UNdata en y ajoutant des séries de données nationales, des données fréquemment utilisées et des domaines statistiques non encore couverts (long terme)
Gestion des contenus des sites Web du Secrétariat		
Transfert de sites Web du Secrétariat, tels que iSeek, le Réseau d'information en ligne des Nations Unies sur l'administration (UNPAN), My UN, etc., vers un nouvel environnement de gestion des contenus des sites Web	Lancement des travaux pour la sélection de l'outil de gestion des contenus des sites Web	Mettre en place des techniques de gestion des contenus du Web au Programme des Nations Unies pour l'environnement, au Département des affaires économiques et sociales et dans d'autres départements (court terme)
	Définition d'une taxonomie commune pour les sites Web des commissions régionales	Étendre la gestion des contenus du Web à iSeek et UNPAN (moyen terme)
		Étendre la gestion des contenus du Web à l'ensemble du Secrétariat (long terme)
Gestion du patrimoine numérique		
Mise en œuvre de capacités avancées de gestion du patrimoine numérique	Lancement d'un projet de gestion du patrimoine numérique dans le contexte du plan-cadre d'équipement au Département de l'information, au Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences et au Bureau des services centraux d'appui du Département de la gestion	Mise en œuvre d'un système intégré de gestion multimédia (long terme)
Gestion des documents		
Mise en service à l'échelle du Secrétariat d'un mécanisme de gestion des contenus pour les documents officiels, les archives et la correspondance officielle. Conception et mise en œuvre de processus d'exécution des tâches. Transfert du contenu du Système de diffusion électronique des documents (Sédoc) et d'autres systèmes d'archivage vers le nouveau système	Projet de stabilisation qui a permis de renforcer le Sédoc et de le rendre plus fiable	Élaborer et commencer à mettre en place une plate-forme commune de gestion des contenu (court terme)
	Adoption d'un outil standard de gestion des documents	Installer la plate-forme commune de gestion des contenus dans tous les lieux d'affectation (moyen terme)
		Achever la conception du système de suivi de la correspondance Smart Office, en

<i>Principales activités</i>	<i>Progrès réalisés (2009-2010)</i>	<i>Activités prévues (2011-2013)^a</i>
		commencer la mise en place et en élargir les fonctionnalités pour une prise en charge plus large (court terme) Installer Smart Office dans tous les lieux d'affectation (moyen terme) Élaborer et mettre en place dans les missions des applications intégrées en matière de politique et de pratique et de présentation de rapports (court terme) Élargir le champ d'application du Sédoc, remanier les procédures de gestion des documents et transférer le contenu du Sédoc vers un système intégré de gestion des contenus (long terme)
Portail intégré		
Mise en place d'un portail intégré permettant l'adaptation de l'interface à l'utilisateur et offrant un accès simplifié à l'identification unique	Mise en œuvre dans certaines missions sur le terrain d'un projet pilote de portail d'information intégré Adoption d'un outil standard de portail intégré	Mettre en place un portail intégré d'information pour l'ensemble du Secrétariat (moyen terme)
Recherche intégrée		
Mise en place d'un moteur de recherche intégré améliorant l'accès aux informations quel qu'en soit le format	Amélioration du Sédoc grâce à l'ajout de fonctions de recherche plus faciles et plus rapides Fonctions non mises en service faute de ressources	Mettre en place un moteur de recherche intégré à l'échelle du secrétariat (long terme)
Gestion des dossiers et des archives		
Renforcement des capacités institutionnelles de gestion des dossiers et d'archivage	Application des meilleures pratiques de gestion des dossiers dans le contexte du plan-cadre d'équipement	Entreprendre la mise en place de fonctions de gestion des dossiers avec la plate-forme commune de gestion des contenus (court terme) Installer un système pilote de gestion des dossiers à ONU-Habitat (court terme) Établir une fonction de gestion des dossiers dans le Bureau de l'informatique (court terme)
Pôles de connaissances		
Création de pôles de connaissances rassemblant des praticiens, des groupes régionaux et des spécialistes de certains domaines, etc.	Création de réseaux de praticiens dans les missions et dans certains départements	Instituer des pôles de connaissance et réseaux de praticiens dans l'ensemble de l'Organisation (moyen terme).

^a Calendrier d'exécution : court terme – 2011; moyen terme – 2012; long terme – 2012 ou au-delà.

2. Programme de gestion des ressources

47. Le programme de gestion des ressources vise à soutenir la réforme de la gestion en fournissant les moyens techniques institutionnels qui permettent de gérer efficacement les ressources humaines, financières et matérielles. On trouvera dans les paragraphes qui suivent un récapitulatif des progrès réalisés à ce jour et des

activités prévues en ce qui concerne le programme de gestion des ressources par le personnel du Service de la gestion des ressources au sein du Bureau de l'informatique et le personnel d'autres services du Secrétariat. Le tableau 3 en donne un résumé.

48. Le Bureau de l'informatique a continué de collaborer étroitement avec les autres départements et bureaux du Secrétariat dans le cadre du programme de gestion des ressources. Le projet Umoja, qui porte sur la mise en service d'un progiciel de gestion intégré, met actuellement l'accent sur la refonte des processus administratifs, mais l'on a également commencé à planifier une transition sans heurt pour passer des systèmes informatiques existants à un progiciel intégré commun à l'ensemble de l'Organisation. L'équipe Umoja travaille avec le Bureau de l'informatique, la Division des technologies de l'information et des communications du Département de l'appui aux missions et d'autres services informatiques du Secrétariat au catalogage et à l'analyse des systèmes existants, de leurs fonctions, des données qu'ils renferment et des processus qu'ils prennent en charge. Cette activité est complémentaire de l'étude de la structure informatique et elle est coordonnée avec elle. Une initiative majeure du Bureau de la gestion des ressources humaines du Département de la gestion a permis la mise en œuvre progressive du nouveau système de gestion des aptitudes, Inspira. Toutes les nouvelles vacances de postes sont gérées à l'aide du nouveau système et l'ancien système Galaxy ne sert plus que les avis de vacances qui avaient déjà été publiés et cessera bientôt d'être utilisé. Un module de gestion de la performance des fonctionnaires est actuellement en cours d'essai par un groupe pilote; dès l'an prochain, tout le personnel utilisera ce module d'Inspira, le système e-PAS actuel étant progressivement supprimé. En 2007, le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences a lancé un système intégré de gestion des conférences qui comprend trois projets dont l'objectif est de permettre la planification et la fourniture efficaces de services de conférence dans l'ensemble du Secrétariat grâce à une standardisation des modes opératoires et au remplacement de systèmes faisant double emploi.

49. La gestion de la relation client recouvre les procédures et technologies utilisées pour suivre et organiser les informations relatives aux usagers et leurs échanges avec divers prestataires de services. La principale initiative du Secrétariat dans ce domaine, iNeed, vise à mettre en œuvre une application de prestation de services fondée sur le déroulement des opérations en vue de normaliser et d'améliorer la fourniture de nombreux services, d'en accroître la qualité et d'en réduire les coûts grâce à une bonne gestion des ressources. Dans un premier temps, iNeed sert à la gestion des services informatiques dans le Bureau de l'informatique et le Département de l'appui aux missions au Siège ainsi qu'à la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi, à la Force intérimaire des Nations Unies au Liban et à la Mission des Nations Unies au Libéria. La Division de la gestion des installations et des services commerciaux du Département de la gestion utilise également iNeed pour gérer les services liés aux installations du Siège. Le Cabinet du Secrétaire général se sert également de la technologie de gestion de la relation client pour gérer les carnets d'adresses et planifier l'emploi du temps quotidien du Secrétaire général. Cette technologie est également mise à profit pour l'élaboration d'une plate-forme intégrée unique destinée à aider les opérations de maintien de la paix et le siège à gérer le matériel appartenant aux contingents. Ce projet réduira la saisie manuelle en automatisant l'importation des données figurant dans les mémorandums d'accord; il simplifiera l'enregistrement des données d'inspection et

leur exportation vers les systèmes de remboursement et se traduira par une amélioration des flux d'informations entre les administrateurs et le terrain, un accès en temps réel aux données d'inspection et la ponctualité des remboursements. Les travaux de développement sont encore en cours. Une analyse des lacunes a déjà été effectuée et un modèle fonctionnel et technique réalisé. La mise en service du système est prévue dans certaines missions de maintien de la paix pour le début de 2011; pour les autres, elle dépendra des ressources disponibles.

50. Le Bureau de l'informatique a dirigé la mise en œuvre du système e-Portfolio, progiciel de gestion intégrée des portefeuilles qui permet la planification et la gestion des investissements dans les TIC en donnant à l'Organisation un tableau complet des activités portant sur des projets informatiques. On pourra ainsi éviter le développement fragmenté des systèmes, promouvoir la standardisation, prévoir la demande, établir des bilans, élaborer les projets de budget, optimiser les moyens informatiques et répartir les ressources dans l'ensemble de l'Organisation. Le Bureau a également mis en œuvre au Siège un système intégré de contrôle d'identité, qui constitue la première étape d'une amélioration progressive de la gestion de la sécurité des systèmes du Secrétariat. Ce dispositif répond directement à un risque opérationnel majeur lié à l'absence de système intégré qui stocke, recherche et extrait en temps réel les données relatives à l'identité des personnes dans l'ensemble du Secrétariat.

51. Des progrès notables ont été accomplis en ce qui concerne l'appui aux opérations de maintien de la paix avec, par exemple, la mise au point du système de gestion des carburants, qui automatise l'enregistrement des opérations relatives aux carburants, optimise la capacité de gestion des carburants des missions et réduit le gaspillage et les pertes en améliorant les contrôles et la visibilité. Le nouveau système permettra de suivre avec précision la consommation de carburant, d'éliminer la tenue manuelle des registres, qui est une source d'erreurs, d'améliorer la comptabilité et de prévenir les vols grâce à un suivi en ligne des stocks de carburants. Par ailleurs, la procédure de remise en adjudication pour la sélection d'un fournisseur est actuellement en cours en vue de l'acquisition d'un système standard de gestion des rations; il s'agit de mettre en place un système commun à l'ensemble de l'Organisation, grâce auquel il sera possible d'automatiser intégralement les commandes, le suivi des stocks, la vérification des factures et les fonctions générales d'administration des marchés dans les missions. L'Organisation avait entrepris d'acheter un système de contrôle des rations, mais, en raison de problèmes juridiques avec le fournisseur préalablement retenu, la procédure d'achat avait été retardée. Le Bureau de l'informatique et le Département de l'appui aux missions prévoient de mettre en place le nouveau système dans toutes les missions de maintien de la paix tout au long de la période 2010-2012. Enfin, le travail des comités locaux des marchés dans les missions de maintien de la paix a été grandement facilité par l'amélioration du système « eCC » qui simplifie la saisie, l'examen et l'approbation des demandes d'achats.

Tableau 3
État d'avancement du programme de gestion des ressources

Objectifs, justification et calendrier d'exécution du programme de gestion des ressources

But

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

Objectifs

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

Principales activités	Progrès réalisés (2009-2010)	Activités prévues (2011-2013) ^a
Gestion des ressources		
Mise en service du progiciel de gestion intégré qui offrira des fonctions de gestion des ressources humaines, de gestion des aptitudes, de gestion financière et de gestion de la chaîne d'approvisionnement	Mise à niveau du module ressources humaines du SIG Maintenance du système Galaxy Soutien à la phase I d'Inspira Amélioration du système électronique de gestion des demandes d'achats du Comité des marchés (application eCC) Exécution du projet pilote de mise en service du système de gestion des carburants à la FINUL Élaboration du plan de mise en service du système de gestion des carburants dans toutes les missions Élaboration de l'appel d'offres pour l'achat du système de gestion des rations Élaboration de solutions techniques pour la vérification du matériel appartenant aux contingents dans les missions	Achever l'inventaire et l'analyse des applications existantes par rapport à Umoja (court terme) Poursuivre la planification de la transition pour passer des applications existantes au système Umoja (moyen terme) Supprimer progressivement le système Galaxy (court terme) Assurer la maintenance du SIG (long terme) Poursuivre la mise en service progressive d'Inspira (moyen terme) Poursuivre la mise en service du système de gestion des carburants dans les missions conformément aux plans établis (court terme) Acquérir et mettre en service le système de gestion des rations dans les missions (moyen terme) Mettre en œuvre des solutions informatisées d'inspection et de remboursement du matériel appartenant aux contingents (moyen terme)
Système de gestion intégré du portefeuille		
Mise en service d'applications permettant de définir, de gérer et d'adapter à la stratégie opérationnelle de l'Organisation les projets informatiques et télématiques et les investissements correspondants	Adoption du logiciel CA Clarity pour le système de gestion intégrée du portefeuille (ePortfolio) Mise en place du module de gestion du portefeuille de projets dans l'ensemble	Veiller à ce que le module de gestion du portefeuille de projets soit utilisé par tous les services informatiques (court terme) Mettre en service le module de gestion du portefeuille d'applications dans l'ensemble

<i>Principales activités</i>	<i>Progrès réalisés (2009-2010)</i>	<i>Activités prévues (2011-2013)^a</i>
	du Secrétariat afin d'améliorer la gestion des projets informatiques et télématiques et des investissements connexes Organisations d'ateliers de formation destinés aux départements et bureaux du Siège, aux missions, aux bureaux extérieurs et aux commissions régionales	du Secrétariat pour la gestion des systèmes intégrés de l'ONU et des applications des départements et missions (cycle de vie et coûts). Organiser des ateliers de formation à la gestion du portefeuille d'applications pour les départements et bureaux du Siège, les missions, les bureaux extérieurs et les commissions régionales (court terme)
Gestion des conférences et réunions		
Mise en service d'un système intégré de production des documents, d'appui à la traduction et d'appui logistique aux réunions et conférences de l'ONU	Activités menées par le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences dans le cadre de trois projets qui s'inscrivent dans le cadre de cette initiative : l'un en est au stade de la conception, un autre est en train d'être mis en œuvre dans les Offices des Nations Unies à Genève, Nairobi et Vienne et le troisième en est au stade de l'évaluation	Achever la mise en œuvre des trois projets au Siège et dans les Offices des Nations Unies à Genève, Nairobi et Vienne (moyen terme) et les étendre aux commissions régionales (long terme)
Gestion de la relation client		
Mise en œuvre de modalités de gestion des prestations en vue d'améliorer la qualité des services informatiques et d'assurer le respect de la norme ITIL (Information Technology Infrastructure Library) et des normes internationales de prestation de services. Mise en service d'un système intégré de gestion des demandes en vue d'améliorer la qualité des installations et des services. Instauration du libre-service dans les cas où la situation s'y prête. Mise en service d'un système de gestion et de planification intégrées des contacts, des réunions, des déplacements et de l'emploi du temps pour le Cabinet du Secrétaire général	Mise en œuvre de la première phase d'iNeed Mise en service du système de gestion des contacts et de la planification au Cabinet du Secrétaire général Élaboration d'une solution facilitant la gestion par le Siège et les missions de maintien de la paix des activités liées au matériel appartenant aux contingents	Déployer iNeed dans tous les bureaux extérieurs et toutes les missions (long terme) Mettre en place un portail libre service pour tous les clients d'iNeed (long terme) Standardiser les procédures de prestations de services et regrouper les solutions techniques relatives à la facturation des télécommunications des opérations de maintien de la paix (moyen terme) Développer le système de planification et de gestion des contacts du Secrétaire général pour fournir des fonctionnalités analogues à tous les cadres supérieurs (long terme) Déployer initialement le système relatif au matériel appartenant aux contingents dans certaines missions (court terme) puis dans toutes les missions (moyen terme)
Système de sécurité		
Mise en service de systèmes intégrés en vue d'assurer la sécurité du personnel et des installations ou amélioration des systèmes existants. Mise en service d'un système intégré de délivrance et de suivi des laissez-passer des Nations Unies. Création d'un système intégré de gestion des documents de voyage pour l'ensemble de l'Organisation	Mise en œuvre de la première phase du système intégré de contrôle d'identité Sélection d'une solution spécialisée permettant l'établissement et le suivi des laissez-passer des Nations Unies	Trouver des sources supplémentaires de données fiables sur les utilisateurs et les mettre à la disposition de tous les systèmes qui en ont besoin (moyen terme) Relier le système intégré de contrôle d'identité aux applications et plates-formes existantes (long terme) Mise en œuvre d'un système d'authentification unique (long terme)

<i>Principales activités</i>	<i>Progrès réalisés (2009-2010)</i>	<i>Activités prévues (2011-2013)^a</i>
Système informatisé d'aide à la décision		
Mise en œuvre d'outils d'aide à la décision, d'analyse avancée, de modélisation prédictive et d'établissement de rapports ponctuels. Facilitation de l'accès des cadres et du personnel aux données concernant les opérations de tel ou tel département et celles de l'Organisation tout entière	Faute de ressources et en raison de l'importance d'une harmonisation avec Umoja, les outils d'aide à la décision actuellement déployés n'ont pas été améliorés.	Acheter et mettre en service un système spécialisé de suivi des laissez-passer des Nations Unies. (long terme) Apporter des améliorations mineures aux outils d'aide à la décision actuellement déployés (moyen terme) Effectuer au niveau de l'Organisation un effort majeur d'examen et de mise en service de systèmes d'aide à la décision en même temps que l'installation du système Umoja (long terme)
Gestion des locaux		
Mise en service d'un logiciel de gestion des installations afin de faciliter la gestion du patrimoine immobilier et des locaux	Les améliorations envisagées de la gestion des installations ont été examinées et prises en compte dans les spécifications du système Umoja.	Fournir les moyens d'optimiser la prévision de la demande en matière de locaux, ainsi que la planification, l'utilisation, l'entretien et la réparation des locaux au moyen du système Umoja (moyen terme)

^a Calendrier d'exécution : court terme – 2011; moyen terme – 2012; long terme : 2012 ou au-delà.

3. Programme de gestion de l'infrastructure

52. Le programme de gestion de l'infrastructure vise à renforcer l'infrastructure informatique et télématique afin d'appuyer les programmes de gestion des connaissances et de gestion des ressources et les activités informatiques et télématiques dans l'Organisation tout entière. Il faut pour cela consolider et normaliser les différents éléments afin de pouvoir les gérer de manière intégrée, plus prévisible et plus efficace.

53. Une infrastructure cohérente, gérable et intégrée permet au Secrétariat de mieux coordonner ses activités avec celles des autres organismes des Nations Unies et des partenaires extérieurs. Un ensemble de plans complets portant sur les besoins de chaque lieu d'affectation et de l'ensemble de l'Organisation, en particulier en ce qui concerne la reprise après sinistre et la continuité des opérations, permet au Secrétariat de poursuivre ses activités en cas de catastrophe ou d'autres perturbations et contribue à protéger ses ressources, y compris son personnel et son fonds d'information.

54. Malgré la modestie des ressources additionnelles allouées au programme de gestion de l'infrastructure, des progrès ont été faits sur plusieurs plans. On trouvera dans les paragraphes ci-après un récapitulatif des progrès réalisés à ce jour et des activités prévues au titre du programme de gestion de l'infrastructure par le personnel du Service de gestion de l'infrastructure du Bureau de l'informatique et le personnel d'autres services du Secrétariat. Le tableau 4 en donne le résumé.

55. En 2009 et 2010, une grande partie des efforts faits au titre du programme de gestion de l'infrastructure ont été axés au Siège sur le plan-cadre d'équipement. Le Bureau de l'informatique a supervisé l'installation, dans quatre immeubles transitoires couverts par le plan-cadre d'équipement et dans trois autres bâtiments, de la nouvelle infrastructure informatique et télématique, laquelle consiste en un

nouveau réseau pour les données, la phonie, la vidéo, la sécurité, la télévision sur Internet (protocole IP TV) et d'autres services. En 2009 et 2010, il a joué un rôle de premier plan dans le déménagement de plus de 6 000 fonctionnaires : il lui a fallu concevoir les installations, superviser les travaux de construction liés à l'infrastructure informatique et télématique et fournir un soutien continu dans les locaux transitoires, et notamment mettre en place dans certains d'entre eux et dans des bâtiments annexes du Siège des antennes multifonctions. Parallèlement, des imprimantes réseau ont été installées; ces imprimantes collectives ont permis de réduire le nombre d'imprimantes individuelles et, ce faisant, l'empreinte carbone de l'Organisation.

56. Le Bureau a lancé un projet majeur qui vise à remplacer par un réseau plus solide et modulable le réseau actuel reliant tous les bureaux principaux (Siège et bureaux extérieurs). Ce réseau pourra faire face à la demande future de systèmes intégrés hébergés dans des centres tels que la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi ainsi qu'à la demande croissante due à des applications multimédias. En outre, le nouveau réseau sera plus fiable et plus efficace, car il permettra aux principaux bureaux de communiquer entre eux directement et non plus par l'intermédiaire d'un point central comme la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi ou le Siège. Il en résultera une résistance élevée en cas de crise.

57. Le Bureau a dirigé une initiative majeure visant à passer des systèmes téléphoniques traditionnels à un système de téléphonie sur Internet. À la fin de l'exercice biennal en cours, six des huit principaux bureaux seront dotés du nouveau système. Une fois que son installation sera terminée, celui-ci permettra d'harmoniser les opérations téléphoniques de tous les bureaux, ce qui améliorera l'interopérabilité et la gestion des services téléphoniques.

58. Une solution appelée « mobile office » (bureau mobile) a été mise au point et a fait l'objet d'une mise en œuvre initiale limitée pour donner, en tout lieu et à toute heure, aux fonctionnaires de l'Organisation un accès sécurisé à distance aux données et applications de base. Elle fait fond sur les efforts communs du Bureau de l'informatique et du Groupe de la continuité des opérations du Département de la gestion et permet de faire cadrer le plan de reprise après un sinistre informatique et le travail de planification entrepris par le Groupe pour assurer la continuité des opérations dans les autres domaines face à un large éventail de risques auxquels sont exposées les activités du Secrétariat.

59. Le Bureau de l'informatique et le Département de la sûreté et de la sécurité ont œuvré conjointement à l'établissement d'un fonds commun de données relatives à l'identité du personnel en mettant au point pour chaque lieu d'affectation important un système uniforme d'accès sécurisé. En outre, le Bureau et les départements ont élaboré une norme de télévision numérique en circuit fermé destinée à être utilisée dans tous les bureaux des Nations Unies. Ce nouveau système est moins gourmand en espace de stockage et dispose d'une capacité d'analyse vidéo pour détecter et neutraliser les menaces à l'encontre des bâtiments et locaux des Nations Unies. La mise en place de ce système a facilité la formation croisée du personnel des services informatiques et du Département de la sûreté et de la sécurité dans chaque lieu d'affectation, ce qui permet aux bureaux de s'entraider et de tirer parti de procédures et de données communes et renforce encore les moyens de sécurité globaux. En outre, le Bureau a aidé le Département à remplacer 70 caméras devenues obsolètes et à se doter d'un dispositif permettant d'horodater correctement tous les événements enregistrés par vidéo et toutes les alarmes.

Tableau 4
État d'avancement du programme de gestion de l'infrastructure

Objectifs, justification et calendrier d'exécution du programme de gestion des ressources

But

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

Objectifs

- Améliorer la connectivité et les performances des réseaux
- Améliorer l'assistance informatique
- Améliorer les fonctions d'accès en déplacement et à distance
- Fournir un appui efficace pour gérer les situations de crise et assurer la continuité des opérations
- Améliorer les installations de vidéoconférence
- Améliorer la sécurité et la confidentialité des informations
- Améliorer les services informatiques
- Utiliser des logiciels libres lorsque la situation s'y prête

Activités principales

Progrès réalisés (2009-2010)

Activités prévues (2011-2013)^a

Gestion des identités

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

Adoption d'une politique de partage des données entre le Département de la sûreté et de la sécurité et le Bureau de l'informatique

Mise en place au Siège de l'infrastructure sous-tendant le système intégré de contrôle d'identité pour prendre en charge l'application de gestion de la relation client iNeed

Mettre en œuvre l'infrastructure du système intégré de contrôle d'identité en coopération avec le Département de la sûreté et de la sécurité et, en consultation avec l'équipe chargée du programme de gestion des ressources, mettre en place le système dans d'autres lieux d'affectation du Secrétariat (court terme)

Accès à distance et mobilité

Accès des fonctionnaires aux systèmes de l'ONU depuis leur domicile ou en déplacement

Lancement de l'initiative mobile office au Siège

Mise en place de l'accès à distance dans d'autres lieux d'affectation en même temps que la téléphonie mobile

Mettre en place des initiatives « mobile office » et des solutions de téléphonie harmonisées dans les grands lieux d'affectation pour normaliser les outils et les procédures (long terme)

Appui à la continuité des opérations et leur reprise après sinistre

Mise en place d'une capacité de reprise après sinistre et appui informatique et télématique pour planifier la continuité des opérations

Mise en œuvre partielle dans les principaux lieux d'affectation

Installer un centre technique du Bureau de l'informatique à la Base de soutien logistique des Nations unies à Brindisi (court terme)

Mettre à niveau le système de courrier électronique, le système d'exploitation et les programmes de bureautique (court terme)

Mettre en œuvre des solutions centralisées de gestion des ordinateurs (moyen terme)

<i>Activités principales</i>	<i>Progrès réalisés (2009-2010)</i>	<i>Activités prévues (2011-2013)^a</i>
Téléphonie par Internet au Siège et dans les bureaux extérieurs		
Remplacement de l'infrastructure de téléphonie classique par un système de téléphonie par Internet	Mise en place au cours des exercices biennaux précédents d'un système de téléphonie par Internet normalisé à la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, à la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale et à l'Office des Nations Unies à Vienne Installation des câblages nécessaires pour la téléphonie par Internet dans les Offices des Nations Unies à Nairobi et à Genève	Mettre en place un système de téléphonie par Internet à la Commission économique pour l'Afrique, au Siège et à l'Office des Nations Unies à Nairobi (court terme) Installer un système de téléphonie par Internet normalisé à l'Office des Nations Unies à Genève (long terme)
Rationalisation de l'infrastructure		
Poursuite de la concentration de la normalisation et de la rationalisation de l'infrastructure informatique et télématique	Achèvement du déménagement dans les locaux transitoires dans le contexte du plan-cadre d'équipement Établissement d'un centre informatique secondaire à Piscataway (New Jersey) Regroupement des salles de serveurs au Siège Début de la mise en place de serveurs virtuels en 2005. Progrès importants réalisés au Siège, à la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi et dans d'autres lieux d'affectation importants Mise en œuvre du protocole DHCP au Siège, rendue nécessaire pour assurer la mobilité qu'exige le déplacement du personnel selon le plan-cadre d'équipement Élaboration d'un dossier de décision concernant la concentration des centres informatiques dans le cadre de l'étude de la structure informatique	Achever le transfert du centre informatique principal dans ses nouveaux locaux au 2^e sous-sol du bâtiment de la pelouse nord (court terme) Mettre en place une antenne à large bande dans les locaux transitoires et les bâtiments annexes pour les téléphones portables et les appareils de type Blackberry (court terme) Mettre en place l'infrastructure du nouveau centre de commandement des services de sécurité (moyen terme) Engager la planification du retour du personnel dans le bâtiment du Secrétariat rénové (moyen terme) Concentrer les centres informatiques (long terme)
Technologies écoviabiles (précédemment appelées technologies vertes)		
Publication de directives régissant l'acquisition, l'utilisation et l'élimination du matériel informatique	Élaboration de la politique d'acquisition et l'élimination du matériel informatique, les mesures d'économie d'énergie, la réduction du gaspillage de papier et la mise en œuvre de processus-métier écoviabiles Installation d'imprimantes réseau et passage à l'impression recto verso au Siège, à l'Office des Nations Unies à Vienne et dans d'autres lieux d'affectation importants Gestion d'un programme de cession aux missions de matériel informatique recyclé	Poursuivre la concentration de l'infrastructure de serveurs à des fins d'économie d'énergie et de locaux (moyen terme) Poursuivre la mise en place de serveurs virtuels pour réduire l'empreinte carbone de tous les grands lieux d'affectation (moyen terme)

<i>Activités principales</i>	<i>Progrès réalisés (2009-2010)</i>	<i>Activités prévues (2011-2013)^a</i>
		Poursuivre la mise en œuvre des technologies de téléprésence et de télétravail pour réduire les déplacements et les émissions de gaz (moyen terme)
Vidéoconférence		
Recours accru à la vidéoconférence et amélioration des capacités	Raccordement de systèmes de vidéoconférence réseau intérieur de nombreux lieux d'affectation importants pour utiliser des connexions fondées sur Internet plutôt que les connexions traditionnelles en phonie	Fournir une assistance au Bureau des services centraux d'appui au moyen de systèmes de diffusion et de systèmes audiovisuels informatisés (court terme) Poursuivre le passage de la phonie à des connexions fondées sur Internet (moyen terme)
Services d'assistance centralisés		
Création de services d'assistance centralisés fonctionnant 24 heures sur 24	Élaboration d'un dossier de décision pour la création de services d'assistance centralisés dans le cadre de l'étude de la structure informatique	Regrouper les services d'assistance locaux (moyen terme) Centraliser les services d'assistance (long terme)
Bande passante (connectivité)		
Amélioration de la connectivité de tous les départements et bureaux de l'Organisation	Élaboration d'un appel d'offres pour choisir un fournisseur et des solutions techniques en vue de la mise en œuvre d'un réseau à grande vitesse Participation au projet d'étude du réseau intégré du système des Nations Unies	Mettre en place un réseau MPLS pour relier tous les lieux d'affectation du Secrétariat; le contrat relatif à ces services sera un contrat-cadre qui pourra être utilisé par l'ensemble du système des Nations Unies (moyen terme)
Politique de gestion de l'infrastructure		
Élaboration de politiques, procédures et normes de gestion de l'infrastructure à l'échelle du Secrétariat	Officialisation du Groupe de travail sur la gestion de l'information	Concentrer davantage l'attention sur les questions transversales relatives aux TIC qui concernent les bureaux extérieurs et les missions (court terme)

^a Calendrier d'exécution : court terme – 2011; moyen terme – 2012; long terme – 2012 ou au-delà.

D. Démarche informatique unifiée pour assurer la continuité des opérations et la reprise après sinistre

Généralités

60. La présente section expose une démarche informatique unifiée pour assurer la continuité des opérations et la reprise après sinistre conformément à la section IV de la résolution 63/262 et à la résolution 63/269 de l'Assemblée générale. On y mentionne aussi brièvement les travaux effectués par le Groupe de la continuité des opérations du Département de la gestion, qui a consacré des efforts considérables au renforcement des capacités de l'Organisation pour assurer la continuité des opérations à New York et dans les bureaux hors Siège.

61. Dans le dernier rapport du Secrétaire général sur les prévisions révisées relatives à divers chapitres du projet de budget-programme (A/64/472), la gestion de la continuité des opérations est définie comme « un processus de gestion global qui

permet d'identifier les incidences potentielles d'une menace sur une organisation et ses opérations et de donner à celle-ci les moyens de réagir efficacement pour protéger les intérêts de ses principales parties prenantes, sa réputation, son image de marque et ses activités créatrices de valeur. » Conformément aux orientations données par l'Assemblée générale, le Secrétariat est en train de se doter d'un dispositif complet pour se préparer aux situations d'urgence et y faire face et examine actuellement les procédures à mettre en place en la matière en vue de les présenter à l'Assemblée générale pour examen dans un rapport distinct.

62. Le dispositif de préparation aux crises et d'intervention en cas de crise, qui sera administré par l'Équipe de haut niveau chargée de la préparation aux situations de crise, aura pour objectif de faire en sorte que les processus communs – par exemple l'évaluation des risques et la gestion des risques qui se concrétisent – puissent être conduits conjointement et de façon intégrée par les différents départements, bureaux et missions des Nations Unies de telle sorte que les chevauchements et les liens puissent être clairement identifiés. Il aura également pour objectif de planifier la maintenance et les essais de façon intégrée, ce qui permettra d'économiser du temps et des ressources. Les dispositions visant à assurer la continuité des opérations et la reprise après sinistre ainsi que la gestion des crises et la préparation aux urgences médicales seront regroupées dans le cadre de ce dispositif, garantissant ainsi une réaction harmonisée de l'Organisation en cas de crise. Dans un premier temps, on a fait porter les efforts sur le Siège de l'ONU, mais la même démarche va être adoptée dans tous les autres lieux d'affectation.

Rationalisation et renforcement des centres informatiques

63. Ces dernières années, le Secrétariat a construit et exploité des infrastructures et des installations informatiques correspondant aux besoins de chaque bureau/lieu d'affectation. À l'heure actuelle, presque tous les bureaux de l'Organisation sont dotés d'un centre informatique dont les capacités correspondent à leurs besoins et aux ressources dont ils disposent. En plus des ressources consacrées au fonctionnement de leur centre informatique, ces bureaux reçoivent un appui informatique important pour assurer la continuité des opérations et la reprise après sinistre.

64. À cet égard, les efforts visant à rationaliser et à renforcer les nombreux centres informatiques desservant les différents lieux d'affectation de l'Organisation peuvent se traduire non seulement par des économies et des gains de productivité importants rendus possibles par des économies d'échelle et la réduction du nombre de ces centres dans le monde, mais aussi par des dispositions plus fiables et plus économiques pour assurer la continuité des opérations et la reprise après sinistre.

65. Il est tenu compte du fait que la Base de soutien logistique des Nations Unies (BSLB) a l'intention de continuer de développer la Base d'appui des Nations Unies à Valence (Espagne) pour que celle-ci devienne un centre informatique secondaire opérationnel pour les activités de maintien de la paix tout en continuant de servir de centre de communication pour les opérations sur le terrain.

66. La nouvelle démarche informatique repose sur le projet de mise en place de deux centres informatiques institutionnels, l'un à la BSLB et l'autre à la Base de soutien des Nations Unies à Valence (Espagne), les deux étant gérés et exploités par le Département des opérations sur le terrain sous la supervision stratégique du Bureau de l'informatique dans le cadre d'un accord de partage des coûts. Cette

démarche prévoit également une réduction de la taille des centres informatiques des lieux d'affectation en fonction des besoins spécifiques de chacun d'entre eux. Les centres informatiques institutionnels hébergeraient tous les systèmes utilisés dans tous les lieux d'affectation du Secrétariat auxquels les utilisateurs ont accès indépendamment de l'endroit où ils se trouvent, tandis que les centres informatiques des lieux d'affectation hébergeraient les systèmes qui, en raison de leur nature, ne peuvent pas être hébergés ailleurs et sont accessibles uniquement aux utilisateurs locaux. Cette nouvelle approche est décrite en détail dans la section III du présent rapport.

67. La démarche susmentionnée est fondée sur le raisonnement suivant :

Centres informatiques institutionnels

- a) La BSLB a les capacités voulues et peut être équipée pour héberger tous les systèmes institutionnels;
- b) La BSLB et la Base d'appui de Valence sont accessibles par des connexions à fibres optiques haute vitesse et sont situées dans la zone couverte par tous les satellites actuellement utilisés, ce qui permet de réduire au minimum le temps d'attente;
- c) L'Organisation a pris plusieurs initiatives pour développer et mettre en place des systèmes institutionnels. Au cours des quelques années à venir, ces systèmes (Umoja, Inspira, iNeed et LIGC, notamment) remplaceront de nombreuses applications actuellement exploitées localement dans chaque lieu d'affectation;
- d) Les deux sites sont desservis par des réseaux d'alimentation en électricité et de télécommunications distincts;
- e) Les investissements nécessaires pour adapter les deux sites sont modestes par rapport à toute autre solution permettant d'assurer entièrement la continuité des opérations et la reprise après sinistre.

Centres informatiques des lieux d'affectation

- f) Les centres informatiques des lieux d'affectation hébergeraient et appuieraient l'infrastructure et les systèmes qui, pour des raisons techniques ou opérationnelles, ne peuvent pas être hébergés ailleurs;
- g) Il s'agirait par exemple des systèmes d'appui à la gestion des bâtiments, des systèmes de sécurisation et de surveillances des locaux, des systèmes de gestion des opérations de caisse, du courrier électronique local et des applications connexes, des sites intranet et des outils de collaboration locaux et des systèmes locaux de communication et de facturation téléphonique;
- h) Une fois les applications institutionnelles mises en œuvre et hébergées dans les centres informatiques institutionnels, les centres informatiques des lieux d'affectation seraient réduits et reconfigurés en fonction des besoins locaux.

Démarche visant à assurer la continuité des opérations et la reprise après sinistre

68. L'objectif principal et les incidences financières de la démarche du Secrétariat visant à assurer la continuité des opérations et la reprise après sinistre sont

étroitement liés à la démarche mondiale intégrée fondée sur la mise en place de deux centres informatiques institutionnels qui hébergeront les applications institutionnelles ainsi que les moyens nécessaires pour assurer la continuité des opérations et la reprise après sinistre dans tous les lieux d'affectation de l'Organisation.

69. Le niveau actuel des capacités d'assurer la continuité des opérations et la reprise après sinistre est différent d'un lieu d'affectation à l'autre. Tous ne sont pas préparés de façon systématique et uniforme à faire face à des perturbations majeures sans qu'il en résulte une perte importante de données et/ou de temps. En général, les missions sur le terrain ont, en raison des contextes dans lesquels elles opèrent, de meilleures capacités en la matière. L'exposition au risque étant constante dans le cadre de ces missions, la continuité des opérations et la reprise après sinistre sont des préoccupations constantes, depuis la planification de la mission jusqu'à sa clôture.

70. La démarche informatique unifiée visant à assurer la continuité des activités et la reprise après sinistre sera guidée par les principes suivants :

a) Réduire au minimum les pertes de données : il s'agit là de la principale raison d'être du dispositif proposé. La perte de données entraîne des perturbations majeures dans les opérations courantes et est un handicap pour prendre des décisions rationnelles pendant ou après une crise;

b) Réduire au minimum le délai de reprise des activités : le dispositif aura pour objectif de permettre à l'Organisation de rétablir et de normaliser les opérations touchées dans un délai aussi court que possible après une perturbation;

c) Réduire au minimum la perte de temps de travail résultant de la perte de données : l'objectif sera de rétablir les opérations informatiques de sorte que les données contenues dans les systèmes touchés soient aussi actuelles que possible. Le point de reprise, qui indique le nombre d'heures de travail perdues à ne pas dépasser, dépendra de la nature des systèmes touchés. Ce point sera plus rapproché pour les systèmes qui traitent un grand nombre d'opérations et un volume important de données que pour ceux qui traitent et stockent des données plus statiques et des opérations moins nombreuses et font donc l'objet d'actualisations moins fréquentes;

d) Les dépenses et les efforts nécessaires doivent être proportionnels à la valeur et à la criticité des informations considérées. Bien que l'objectif du dispositif soit de protéger toutes les informations, les mesures spécifiques qui seront mises en œuvre et les investissements qui y seront consacrés dépendront de la valeur des données spécifiques qui sont menacées. Comme on l'a expliqué plus haut, le point de reprise est un important facteur de coût. Les systèmes qui doivent être rétablis avec un minimum de perte de données actuelles doivent généralement être dupliqués, ce qui est beaucoup plus coûteux que les dispositifs de sauvegarde asynchrones utilisés dans le cas des systèmes qui font l'objet d'actualisations moins fréquentes;

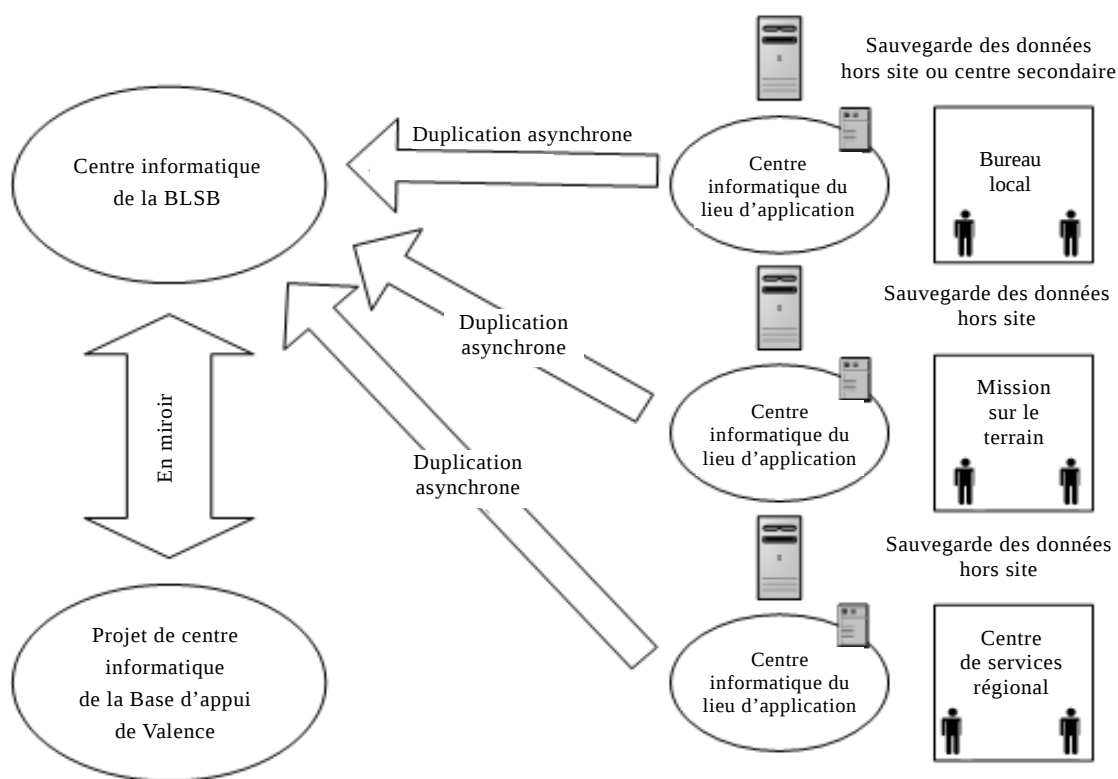
e) Les dépenses et les efforts nécessaires doivent être proportionnels au risque local. La probabilité qu'un événement puisse perturber les opérations informatiques dépend généralement de l'environnement et des conditions dans lesquelles les systèmes et l'infrastructure sont exploités. Les mesures à prendre et les investissements à y consacrer doivent être proportionnels au risque évalué pour l'emplacement géographique considéré;

f) Il faut s'appuyer sur l'infrastructure existante et en maximiser la valeur. L'Organisation a mis en place des infrastructures importantes dans plusieurs lieux d'affectation. Ces infrastructures devraient, dans la mesure du possible, être utilisées pour mettre en œuvre la démarche unifiée. La BSLB a les capacités voulues pour héberger des copies de sauvegarde des systèmes et des données exploités localement dans chacun des lieux d'affectation de sorte que, en cas de perturbation majeure, ces systèmes et ces données puissent être accessibles depuis un autre site une fois que les mesures visant à assurer la continuité des opérations (transport du personnel et activités logistiques connexes) ont été prises.

71. La figure III ci-après montre le dispositif de maintien de la continuité des activités et de reprise après sinistre qui est proposé : la BSLB assurerait la continuité des activités et la reprise après sinistre pour les systèmes locaux mis en place dans les lieux d'affectation, et la BSLB et la Base d'appui des Nations Unies de Valence, en leur qualité de centres institutionnels desservant l'ensemble de l'Organisation, se couvriraient mutuellement.

Figure III

Dispositif de maintien de la continuité des activités et de reprise après sinistre



Étapes suivantes des travaux d'élaboration de la démarche visant à assurer la continuité des activités et la reprise après sinistre

72. Pour commencer à mettre en place et à appliquer la démarche unifiée visant à assurer la continuité des activités et la reprise après sinistre, d'importants travaux restent nécessaires. Les plus importants consistent à déterminer la valeur de tous les systèmes à protéger. Il convient à la fois de déterminer la valeur intrinsèque de l'information et sa valeur en fonction de sa sensibilité au temps. Cette sensibilité est très différente selon que cette information est stockée dans un système qui n'est actualisé que de façon sporadique ou dans un système qui traite un volume important d'opérations et pour lequel l'actualité des données est plus cruciale.

73. L'inventaire initial des systèmes a été effectué par le Groupe de la continuité des opérations du Département de la gestion. Le Groupe a aidé tous les départements et bureaux à élaborer un plan de continuité des opérations et, dans le cadre de cette activité, il leur a demandé de classer leurs processus institutionnels en fonction du délai de reprise des activités, c'est-à-dire du délai à l'intérieur duquel un processus institutionnel doit être rétabli après une perturbation. Le plan de continuité prévoit quatre délais de reprise différents : de 0 à 4 heures, de 4 à 24 heures, de 24 à 72 heures et plus de 72 heures. Aux fins de l'établissement du plan de continuité des opérations, ont été considérés comme cruciaux les processus ayant un délai de reprise de zéro à quatre heures et de quatre à 24 heures. Une fois que les départements eurent recensé leurs processus cruciaux, il leur a été demandé de déterminer les applications informatiques liées à ces processus ainsi que le personnel nécessaire à leur maintien. Cette information a été communiquée au Bureau de l'informatique et intégrée au plan de reprise après sinistre et à la stratégie de continuité des opérations en cours d'élaboration. Sur la base de cette analyse, 88 applications ont été considérées comme cruciales en raison de leurs liens avec des processus institutionnels vitaux de l'Organisation. Faute de ressources, l'analyse des applications cruciales a dû être effectuée en utilisant comme seul indicateur le délai de reprise des processus institutionnels. Une analyse plus approfondie des applications informatiques de l'Organisation, appelée analyse d'impact sur les opérations, qui permet de déterminer également le point de reprise – critère essentiel pour déterminer les modalités de protection et de reprise des applications vitales – sera réalisée prochainement en collaboration avec le Bureau de l'informatique. Lors d'une mission effectuée récemment à la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, le Groupe de la continuité des opérations a déterminé à la fois le délai de reprise des activités et le point de reprise pour les applications vitales. Le Groupe a l'intention de mener d'autres analyses au Siège de l'ONU et dans des bureaux extérieurs. La Division des achats a servi de cobaye pour la réalisation d'une telle analyse à New York, au cours de laquelle on a déterminé les applications vitales ainsi que leurs délais et leurs points de reprise.

74. Une fois que l'on a fini d'identifier et de hiérarchiser les systèmes, il faut évaluer le coût des mesures à prendre pour protéger et rétablir chacun d'entre eux en cas de perturbation. Cette évaluation sera réalisée par le Bureau de l'informatique, avec l'aide du Groupe de la continuité des opérations. Pour le calcul des coûts, il sera notamment tenu compte des facteurs suivants : emplacement de l'application (système); méthode de duplication privilégiée; délai de reprise; point de reprise; coût des liens de communication disponibles entre le lieu où se trouve le système et la base logistique; coût de l'infrastructure de traitement et de stockage nécessaire

pour pourvoir aux besoins d'une duplication; coût du logiciel de duplication disponible qui est compatible avec les applications à traiter; coût des licences pour les logiciels nécessaires; coût de reconfiguration des applications, s'il y a lieu; et coût de l'appui courant.

75. Le dispositif de maintien de la continuité des activités et de reprise après sinistre pourrait se traduire par d'importants gains de productivité en permettant de réaliser des économies d'échelle et d'éliminer ultérieurement les systèmes faisant double emploi et leur infrastructure d'appui. Cependant, l'élimination des applications faisant double emploi étant nécessairement une activité dictée par les besoins opérationnels, on peut s'attendre à ce qu'elle prenne beaucoup de temps. Tant que le Bureau de l'informatique n'aura pas la capacité de gestion voulues, notamment des spécialistes des stratégies informatiques et de l'architecture institutionnelle, des ingénieurs et des analystes des processus institutionnels et des spécialistes de la gestion des relations institutionnelles, pour collaborer efficacement avec les parties prenantes, il ne sera pas possible de déterminer la portée des gains de productivité possibles ni toutes leurs incidences. Cependant, à mesure que cette approche sera enrichie par les meilleures pratiques et des études de cas concernant l'ensemble du secteur, on peut s'attendre à des économies importantes, tant pour ce qui est des dépenses d'équipement futures que des dépenses d'appui courantes.

76. Dans le cas particulier du Secrétariat, le dispositif proposé utiliserait les installations existantes qui sont susceptibles d'être développées pour répondre aux besoins. En outre, grâce à des accords de collaboration et de fourniture de services, les installations proposées pourraient également être développées pour fournir des services similaires à d'autres entités du système des Nations Unies. Il convient de noter que la Base logistique fournit déjà des services de reprise après sinistre limités au Programme alimentaire mondial (PAM) et à l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA).

Mesures prises à ce jour au Siège de l'ONU pour assurer la continuité des opérations et la reprise après sinistre

77. Comme on l'a indiqué plus haut, l'Assemblée générale, dans sa résolution 63/269, a approuvé la proposition que, dans son rapport intitulé « Informatique et télématique, continuité des opérations et reprise après sinistre : arrangements concernant le centre informatique secondaire du Siège » (A/63/743), le Secrétaire général a formulée de créer un nouveau centre informatique secondaire pour le Siège de l'Organisation afin de remplacer l'actuel centre informatique secondaire hébergé dans le bâtiment DC2. Cette proposition répondait au souci de limiter les risques pendant le déménagement, inscrit dans le plan-cadre d'équipement, du centre informatique principal entre son emplacement actuel dans le bâtiment du Secrétariat et son nouvel emplacement permanent dans le sous-sol de la pelouse Nord.

78. Le centre informatique secondaire de Piscataway (New Jersey), qui a été mis en service au cours du dernier trimestre de 2009, fournit des services de reprise après sinistre pour un certain nombre d'applications essentielles du Siège de l'ONU telles que le Système intégré de gestion (SIG), Lotus Notes (courrier électronique) et les services Blackberry. Toutes les applications énumérées dans l'annexe du document A/63/743 qui étaient hébergées dans le bâtiment DC2 aux fins de la reprise après sinistre ont été transférées avec succès au nouveau centre informatique

secondaire, avec une capacité de sauvegarde. Le projet relatif au centre informatique secondaire a été achevé en temps voulu pour assurer la fourniture ininterrompue de services pour les systèmes transférés au cours de la migration du centre informatique primaire, permettant ainsi de réduire les risques liés à ce transfert. Cette solution provisoire retenue pour le centre informatique secondaire est économique et sera réévaluée en attendant que soient réalisés les nouveaux travaux détaillés qui sont nécessaires avant que la démarche unifiée visant à assurer la continuité des opérations et la reprise après sinistre puisse être mise en œuvre. Dans ce contexte, il est demandé à l'Assemblée générale d'approuver la reconduction du bail existant pour une nouvelle période de 30 mois à compter du 31 décembre 2011. Sous réserve que cette démarche soit approuvée par l'Assemblée générale, l'ouverture des crédits nécessaires au fonctionnement du centre informatique sera demandée dans le projet de budget pour 2012-2013.

79. La préparation du site du centre informatique primaire et la mise en place de l'infrastructure ont été achevées en juin 2010; la migration du centre a commencé et sera achevée d'ici à la fin de l'année. La clôture partielle du centre informatique primaire existant est en cours et sera achevée en septembre. Pour ce qui est de l'utilisation future des installations du centre informatique secondaire qui ont été louées à Piscataway, une proposition sera élaborée une fois que sera achevée l'analyse d'impact sur les opérations que le Groupe de la continuité des opérations a l'intention de réaliser en collaboration avec tous les départements et bureaux.

E. Efforts d'harmonisation à l'échelle du système des Nations Unies

80. L'un des objectifs fixés après la mise en place de la stratégie informatique était d'accroître l'harmonisation à l'échelle du système en ce qui concerne les questions informatiques grâce à divers mécanismes interinstitutions, dont le Réseau Technologies de l'information et des communications du Comité de haut niveau sur la gestion du Conseil des chefs de secrétariat (CCS). Cette coordination a pour objet de promouvoir l'élaboration de démarches et de solutions informatiques communes pour l'ensemble du système des Nations Unies. L'Assemblée générale, dans sa résolution 63/262, a également invité le Secrétaire général, agissant en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination, à susciter une intensification de la coordination et de la collaboration entre les organismes des Nations Unies sur toutes les questions relatives à l'informatique.

81. Afin de réaliser ces objectifs, des travaux importants ont été entrepris ou sont envisagés pour promouvoir le partage des connaissances, la communication entre les organismes des Nations Unies et des solutions communes pour l'ensemble du système. On trouvera ci-après un certain nombre d'exemples d'initiatives d'harmonisation à l'échelle du système auxquelles le Bureau de l'informatique a participé.

a) **Stratégie de gestion de l'information en cas de crise.** Cette stratégie se fonde sur la prise de conscience du fait que l'ONU, ses États Membres, les organisations qui lui sont apparentées et les organisations non gouvernementales doivent améliorer leur capacité de gestion de l'information à tous les stades (identification, prévention, atténuation des effets, intervention et rétablissement et

retour à l'état normal) de l'action visant à faire face à tous les types de crises, qu'elles soient d'origine naturelle ou humaine. La stratégie permettra d'utiliser cette capacité avec le maximum d'efficacité et de la renforcer, ainsi que de mettre en place des mécanismes pour intégrer et partager l'information dans l'ensemble du système des Nations Unies. Avec d'autres services du Secrétariat (Bureau de la coordination des affaires humanitaires, Département des opérations de maintien de la paix et Département de l'appui aux missions), le Bureau de l'informatique a collaboré étroitement à l'élaboration et à la mise en œuvre de cette stratégie avec un certain nombre d'organisations des Nations Unies, dont le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le PAM, ainsi qu'avec d'autres entités telles que l'ICT for Peace Foundation. On compte étendre cette participation à d'autres organisations du système des Nations Unies dans un proche avenir;

b) **Infrastructure de données géospatiales des Nations Unies.** Le Groupe de travail des Nations Unies sur l'information géographique a adopté à la fin de 2006 une stratégie de mise en œuvre du concept d'infrastructure de données géospatiales pour promouvoir l'utilisation efficace de ces données dans l'ensemble du système des Nations Unies. En 2008, le Groupe de travail a approuvé un cadre provisoire destiné à servir de plan d'activités (2009-2010) pour la première phase de la mise en œuvre de l'infrastructure de données géospatiales des Nations Unies. Ce cadre a pour objectif de recueillir le soutien et l'accord des dirigeants des organisations des Nations Unies participantes, notamment pour la mise en place et le financement d'un projet relatif à l'infrastructure de données géospatiales destiné à assurer la gouvernance institutionnelle d'ensemble nécessaire pour que les entités des Nations Unies participantes adoptent des normes relatives aux données géospatiales, élaborent des ensembles de données géospatiales thématiques communs et fournissent des services géospatiaux compatibles. Le Secrétariat appuie le projet relatif à l'infrastructure de données géospatiales;

c) **Normes et méthodes de calcul des coûts communes pour les services et les investissements informatiques.** Les deux principaux objectifs de cette initiative sont de parvenir à une démarche commune pour la réalisation des analyses de rentabilisation des projets informatiques et d'établir des définitions communes pour le calcul des coûts des services informatiques et des analyses comparatives, service par service. Ces efforts visent à améliorer la prise des décisions concernant les investissements informatiques au niveau des organisations et à se donner les moyens de calculer avec plus de précision les coûts informatiques au niveau des organisations et de l'ensemble du système;

d) **Annuaire mondial du système des Nations Unies.** Le système des Nations Unies comprend plus de 30 organisations. Comme toutes ces organisations travaillent de façon indépendante et ont un mandat précis, elles se sont toutes dotées de leur propre infrastructure technique pour répondre à leurs besoins particuliers en matière de traitement de données et de communication et notamment des réseaux mondiaux afin que les membres de leur personnel, qui travaillent dans presque tous les pays du monde, souvent dans des lieux éloignés et inaccessibles, puissent communiquer. En coordination avec le Conseil des chefs de secrétariat et le PNUD, agissant en qualité d'organisme chef de file, il a été mis en place un annuaire du système des Nations Unies afin de permettre aux membres du personnel des

organisations des Nations Unies d'obtenir les coordonnées des personnes travaillant dans d'autres organisations ou dans d'autres lieux géographiques;

e) **Systèmes communs de transmission de données.** D'après une étude récente sur les systèmes de transmission de données à l'échelle du système, qui a été coordonnée par le Conseil des chefs de secrétariat et réalisée sous la direction du Secrétariat par le Groupe consultatif interinstitutions des télécommunications, et qui a été présentée au Réseau Technologies de l'information et des communications du Comité de haut niveau sur la gestion en 2010, une meilleure coordination de ces services permettrait au système des Nations Unies de réaliser des économies importantes et des gains de productivité accrus. Par conséquent, un certain nombre d'initiatives relatives à la transmission des données ont été approuvées et sont actuellement en projet ou en cours de réalisation;

f) **Planification coordonnée des ressources institutionnelles.** Étant donné que de nombreux organismes exploitent de applications d'envergure pour la planification de leurs ressources, le système des Nations Unies, avec l'aide de l'équipe Umoja, a décidé de mettre en commun ses expériences et ses pratiques. Par l'intermédiaire de groupes interinstitutions spécialisés chargés d'examiner les principaux produits utilisés dans l'ensemble du système, les organisations des Nations Unies s'efforcent d'harmoniser leurs pratiques, en faisant appel à ces importants outils opérationnels, et de réduire les dépenses logicielles en réalisant des économies d'échelle au niveau de l'ensemble du système.

III. Étude de la structure informatique

A. Historique

82. L'état actuel de l'informatique au Secrétariat est le résultat de la longue absence d'une démarche stratégique à l'échelle de toute l'Organisation. C'est ainsi qu'on se retrouve avec des processus morcelés et une multitude d'activités et de moyens qui sont reproduits d'un bout à l'autre de l'Organisation. Dans le monde informatisé qui est le nôtre, les technologies de l'information et des communications tiennent une place de plus en plus essentielle, dans notre vie quotidienne aussi bien que sur le lieu de travail. Le Secrétariat ne fait pas exception à cette tendance planétaire. Aujourd'hui plus que jamais, les départements, bureaux et missions extérieures comptent sur l'informatique pour atteindre leurs objectifs stratégiques et pour fonctionner au quotidien. Il faut donc absolument réduire le degré d'atomisation des activités et des ressources informatiques constaté dans l'étude de structure et décrit dans la présente section, afin que ces techniques deviennent un atout stratégique permettant de produire des programmes de travail et d'offrir des services plus efficaces et plus économiques aux quatre coins de l'Organisation.

83. Il est important de noter que des efforts louables ont été déployés au fil des ans par des unités administratives du Secrétariat qui ont participé à des initiatives dans le domaine de l'informatique; cependant, la plus grande partie des capacités techniques qui ont été créées et sont actuellement en exploitation se sont développées par ajouts successifs avec le temps, sans orientations et sans analyse à l'échelle de l'Organisation, au fur et à mesure des besoins, pour répondre aux nécessités locales et aux exigences individuelles de telle ou telle unité. Cela a conduit à la prolifération de systèmes indépendants dont beaucoup servent à assurer

des fonctions analogues, et même à une encore plus grande prolifération des infrastructures et des dépenses engagées pour permettre d'exploiter ce large éventail de systèmes d'application.

84. Jusqu'à l'approbation récente de la stratégie informatique et télématique par l'Assemblée générale et la création du Bureau de l'informatique, l'Organisation n'était pratiquement dotée d'aucune capacité d'organiser l'avenir des activités stratégiques relatives aux technologies de l'information et des communications, qui ont un effet et qui apportent des bienfaits à travers toute l'Organisation, ou de concevoir et de gérer ces activités.

85. Dans ses rapports sur la stratégie informatique et télématique (A/62/793 et Corr.1 et A/62/743/Add.1), le Secrétaire général a proposé d'entreprendre une étude complète de tous les services informatiques et d'appliquer les recommandations qui en découleraient. Dans sa résolution 63/262, l'Assemblée générale l'a prié de lui faire rapport sur la stratégie en question à la partie principale de sa soixante-cinquième session et de présenter un inventaire exhaustif des capacités informatiques de la totalité du Secrétariat, y compris le personnel entièrement spécialisé et le personnel à temps partiel.

86. Comme l'Assemblée l'avait demandé, le Bureau de l'informatique a entrepris une analyse complète, appelée étude de la structure informatique, de tous les services informatiques de l'Organisation. L'objectif était de faire le bilan de la situation et de rationaliser et d'harmoniser les activités et les structures informatiques de l'ensemble du Secrétariat grâce à des recommandations sur les changements à apporter sur les plans organisationnel et stratégique pour renforcer l'efficacité, l'efficience et la cohésion de l'exploitation des technologies de l'information et des communications.

B. Déroulement de l'étude

87. Vers la fin de 2008, le Bureau de l'informatique a fait une enquête préliminaire visant à comprendre quels étaient les effectifs, les fonctions et le volume de travail informatiques de la soixantaine de départements, de bureaux et de missions de la totalité de l'Organisation. Cette enquête portait sur l'informatique au sens large, y compris tout le personnel et toutes les activités ayant un rapport avec l'élaboration, la mise en service et le contrôle des processus et technologies qui permettent de gérer l'information électronique telle que données, documents, sites Web et objets multimédias. Ont été recueillies les données concernant les dépenses, les effectifs et le matériel, y compris le nombre d'ordinateurs portables ou de bureau, et l'information concernant les installations des centres de données, ainsi que les principaux indicateurs de volume de travail, tels que le nombre de comptes utilisateurs et d'appareils en service (ordinateurs, Blackberry, par exemple) et les tableaux d'effectifs et les organigrammes des services informatiques. On a également demandé et examiné les montants consacrés à l'informatique dans les projets de budget des différentes unités administratives.

88. Le Bureau de l'informatique a réalisé une analyse approfondie des données de l'enquête de 2008, parmi d'autres données collectées, et déterminé quels étaient les grands domaines à renforcer, principalement en ce qui concerne la structure organisationnelle et le fonctionnement des infrastructures informatiques et télématiques. Les objectifs d'amélioration ont été examinés par tous les chefs de

service informatique du Secrétariat. Une des grandes constatations a été la grande variété des titres fonctionnels et l'absence d'uniformité entre les services informatiques à cet égard. Il est également apparu à l'évidence que la limite entre postes d'informaticien et de non-informaticien n'était pas clairement définie. Par exemple, nombre de services employaient des analystes des systèmes de gestion dont le titre fonctionnel n'indiquait en rien qu'ils travaillaient dans l'informatique, ce qui avait pour effet de brouiller la limite et de rendre moins visible l'ampleur des ressources allouées à l'informatique dans l'ensemble de l'Organisation.

89. En 2010, le Bureau de l'informatique s'est livré à une analyse plus détaillée de plus de 70 services informatiques, avec l'intention d'actualiser les données déjà recueillies et de demander des données supplémentaires sur les indicateurs de volume de travail, afin de mieux définir les domaines où porter des améliorations et mesurer plus exactement les avantages et le coût des changements éventuels. Un nouveau modèle mondial de détermination des effectifs informatiques a été créé et utilisé, lors de l'enquête de 2010, pour comprendre et quantifier avec plus de précision la gamme des fonctions informatiques assurées dans les différents lieux d'affectation de l'Organisation.

90. Les données issues de l'enquête ont été comparées aux normes du secteur public et des administrations fournies par des sociétés en pointe dans les domaines de la recherche et du conseil en informatique¹. L'ONU est certes un cas à part sur le plan du modèle de fonctionnement, mais ces comparaisons ont donné une idée des tendances et du niveau de performance, confirmant qu'un degré élevé de fragmentation, l'absence de normes appliquées dans la totalité de l'Organisation et l'absence d'automatisation avaient eu pour effet de réduire l'efficacité, la capacité et la production dans des domaines essentiels et de rendre inefficace l'exploitation des ressources informatiques.

91. Les données recueillies ont été exploitées pour faire une analyse détaillée des avantages et des coûts des possibilités d'amélioration. Des équipes d'experts en la matière puisés dans tous les services informatiques de l'Organisation les ont analysées, en mettant à profit leur connaissance de l'environnement opérationnel pour définir des possibilités d'amélioration. Parallèlement, des consultations ont été tenues avec le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et le Bureau de la gestion des ressources humaines, afin de valider les données et d'étudier les projets proposés. Ceux-ci ont ensuite été examinés par les chefs des services informatiques de toute l'Organisation, par le Groupe consultatif sur les technologies de l'information et des communications et, enfin, par le Comité exécutif des technologies de l'information.

92. Les principales conclusions et recommandations concernant plusieurs mesures soumises à l'approbation de l'Assemblée générale sont exposées ci-après. Les projets recommandés vont directement dans le sens des objectifs des programmes stratégiques définis dans le cadre de la stratégie informatique et télématique et ont été bâtis à partir de l'analyse détaillée effectuée pendant l'étude de la structure informatique.

¹ Les normes du secteur public de Gartner et d'Info-Tech ont été utilisées.

C. Principales constatations

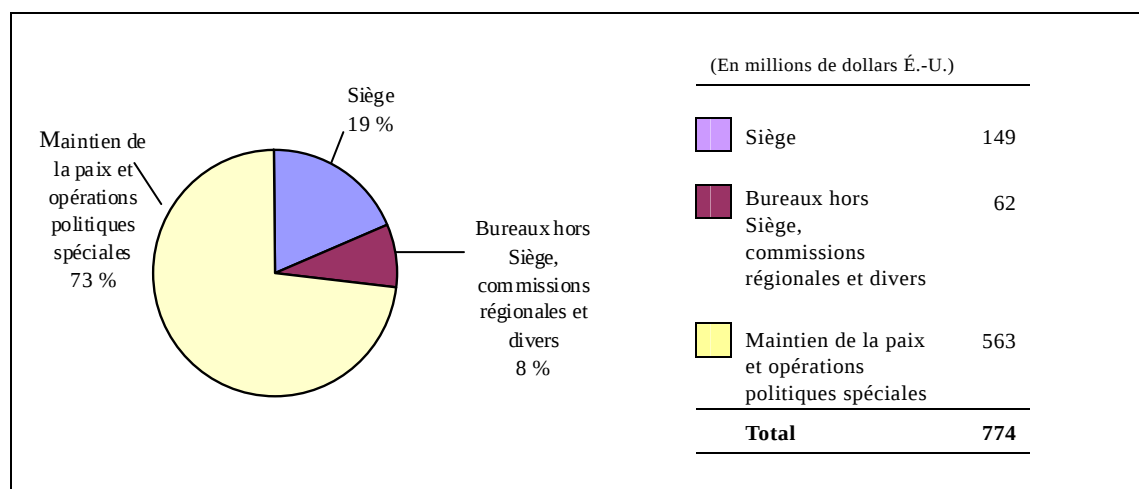
93. Globalement, le budget informatique annuel de l'Organisation est estimé à 774 millions de dollars², chiffre obtenu en réunissant les renseignements puisés dans de nombreux documents couvrant de multiples sources de financement afin d'aboutir à un nombre unique qui couvre toutes les dépenses. On s'est servi des projets de budget des opérations de maintien de la paix et du compte d'appui pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2009 au 30 juin 2010, ainsi que des ressources budgétaires et extrabudgétaires de l'exercice 2010-2011. On trouvera à l'annexe I une ventilation détaillée de l'estimation du budget annuel, ainsi que la liste des sources de données.

94. La difficulté qu'il y a eu à aboutir à un montant budgétaire consolidé met en lumière la nécessité d'un plan comptable cohérent et simplifié pour l'informatique et d'un système financier capable de suivre systématiquement le coût des activités informatiques. De plus, il a fallu se servir de projets de budget et non de budgets approuvés, qui, dans le cas de certaines sources de financement, ne sont pas assez détaillés pour permettre d'extraire les montants relatifs à l'informatique. L'impossibilité d'avoir une vue d'ensemble de la place que tient l'informatique dans le projet de budget ou le budget approuvé et de rendre compte de l'emploi de la totalité des crédits dénote un grave défaut du mode de budgétisation actuel, qui pèse lourdement sur la possibilité de gérer effectivement l'informatique à l'échelon de l'Organisation dans sa totalité.

Figure IV

Budget informatique total

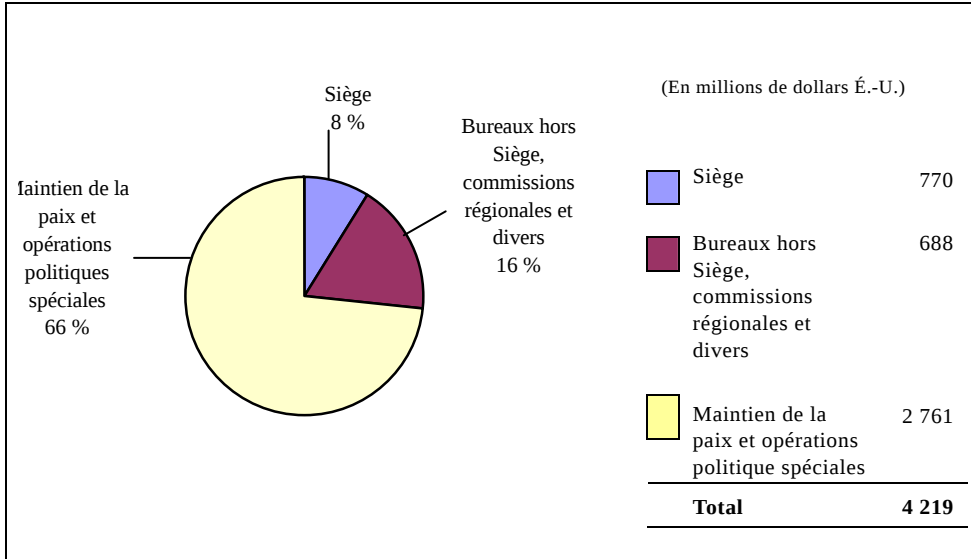
Montant annualisé du montant estimatif du budget informatique 2010-2011 : budget ordinaire, ressources extrabudgétaires, budgets des opérations de maintien de la paix et du compte d'appui



² Le budget annualisé d'investissement en informatique représente 58 millions de dollars supplémentaires, ce qui porte le total à 832 millions de dollars.

95. Globalement, l’effectif informatique de l’Organisation compte à peu près 4 219 fonctionnaires, y compris le personnel recruté sur le plan international, les volontaires et les vacataires. Comme dans le cas de l’estimation des montants consacrés à l’informatique dans les budgets, l’information a été extrêmement difficile à réunir. Du fait de l’absence de normalisation des titres fonctionnels et de l’existence de fichiers multiples, selon la catégorie de personnel (fonctionnaires ou consultants, par exemple), il a fallu créer une base de données provisoire sur le personnel, sans quoi il aurait été impossible d’examiner et d’analyser correctement la question. L’effectif total ne comprend pas les personnes qui assurent des fonctions relevant de l’informatique mais ne font pas partie d’un service informatique formellement constitué et dont le titre fonctionnel n’indique pas qu’ils sont informaticiens. L’annexe II donne une ventilation détaillée de l’information concernant le personnel.

Figure V
Effectif total du personnel travaillant dans l’informatique
Estimations comprenant les fonctionnaires, les vacataires
et les consultants



96. Une des mesures souvent utilisées pour savoir si le niveau des ressources consacrées à l’informatique est approprié est le pourcentage que représente l’informatique dans le total des dépenses de l’organisation. D’après Gartner, les grosses administrations dont le budget dépasse 10 milliards de dollars consacrent en moyenne 5,3 % de leur budget à l’informatique³. En prenant le montant du budget informatique indiqué plus haut, y compris les dépenses d’investissement annualisées, on arrive pour l’ONU à environ 5,4 %.

97. Globalement, le budget informatique de l’Organisation est donc très comparable, en pourcentage, à celui de grosses administrations, mais certaines anomalies relevées à l’occasion de l’étude confirment le besoin de changement. Il

³ Gartner, Inc., IT Key Metrics Data, « IT Spending as a Percentage of Enterprise Operational Expenses, by Industry, 2010 (Average) ».

s'agit principalement de la façon dont les ressources sont réparties et utilisées dans les différents domaines d'activité informatique. Ceux-ci peuvent être classés en trois grandes catégories : apport de solutions, infrastructure et gestion et administration. La première comprend les fonctions de mise au point d'applications et d'appui aux utilisateurs de ces applications. Il s'agit de planifier, d'élaborer et de mettre en service, au niveau de l'utilisateur final, du département et de l'Organisation, des applications qui sont les systèmes et outils que les services mettent à profit pour augmenter leur productivité, améliorer la qualité de leurs prestations et accroître la portée et l'efficacité de leurs programmes de fond. La fonction infrastructure comprend la gestion des serveurs et des moyens de stockage de l'information, les communications, les services d'assistance et l'appui au niveau du poste de travail. Elle assure le fonctionnement des systèmes d'application, ainsi que des communications vocales et la transmission de données. La fonction gestion et administration, elle, assure la gestion du personnel et les services d'administration nécessaires pour que tous les services informatiques reçoivent l'appui dont ils ont besoin sur les plans des ressources humaines, des finances, des achats et de l'administration.

98. Les deux graphiques ci-après montrent la répartition actuelle par grande fonction des budgets informatiques. Les missions hors Siège sont représentées à part, vu l'importance de la place prise pour elles par les communications, par opposition à l'informatique.

Figure VI

**Budget informatique 2010-2011 annualisé, par domaine d'activité :
Siège, bureaux extérieurs et autres lieux d'affectation**

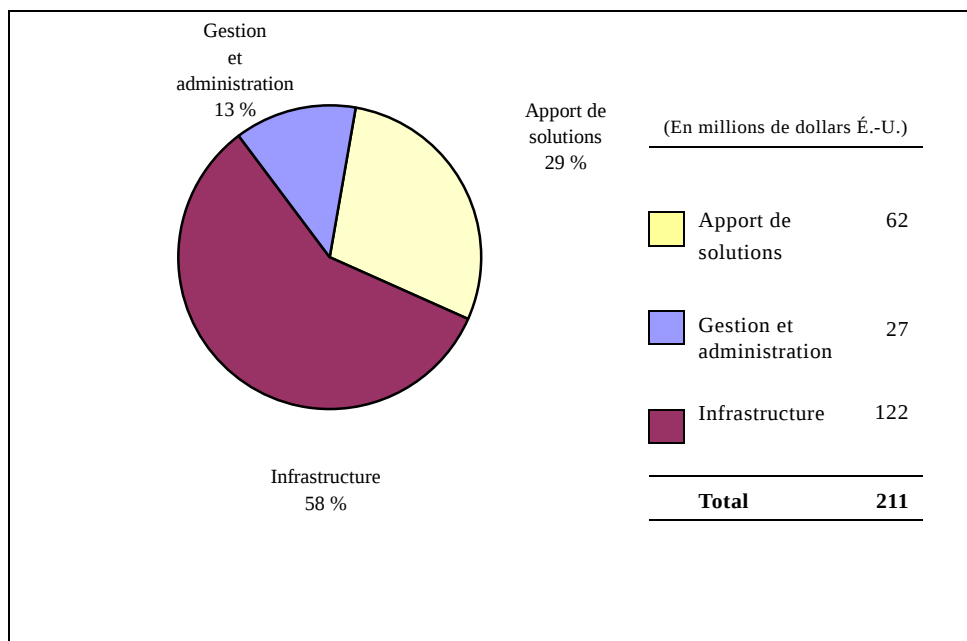
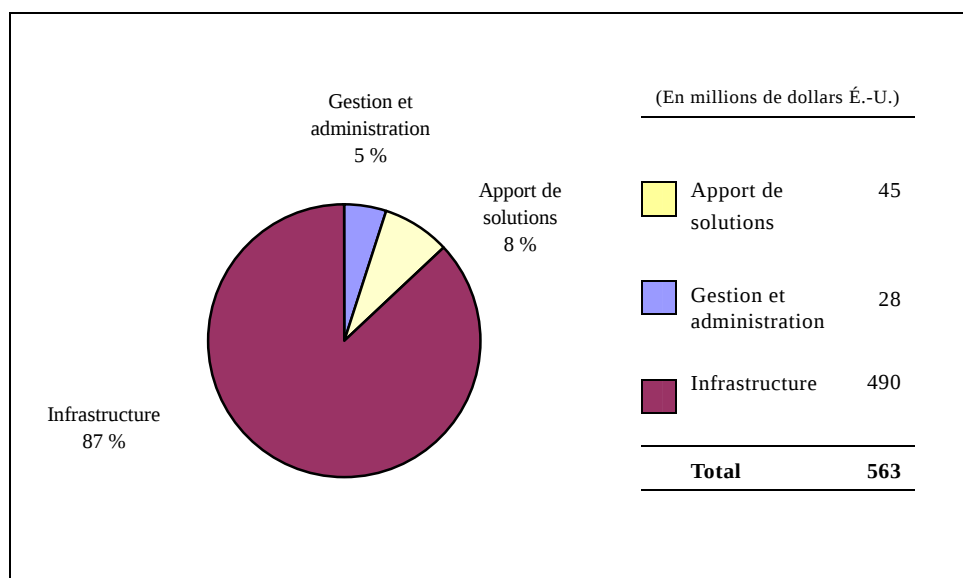


Figure VII
Budget informatique 2010-2011 annualisé, par domaine d'activité : missions



99. D'après Gartner et Info-Tech, les leaders de la profession qui ont été consultés⁴, dans un contexte informatique normalisé et à maturité, 39 à 41 % des ressources inscrites au budget devraient être allouées à la fonction apport de solutions. Dans le premier graphique ci-dessus (Siège, bureaux hors Siège et autres lieux d'affectation), on voit que le total des ressources consacrées à l'élaboration d'applications et à l'appui à leurs utilisateurs ne représente que 29 %. Par contre, la part des ressources consacrées au domaine d'activité infrastructures, égale à 58 %, est plus élevée qu'on ne s'y attendrait.

100. Dans les missions, une part considérable des ressources est consacrée à la mise en place d'infrastructures de base, y compris les liaisons satellite, les réseaux longue distance, les centres informatiques, les communications vocales et la transmission de données, les connexions Internet et le courrier électronique. Cela s'explique en partie par la difficulté des conditions dans lesquelles bien des missions doivent mener leurs activités et par la présence d'utilisateurs atypiques de l'informatique : militaires, police et autres groupes agissant sur le terrain. Le Département de l'appui aux missions a appliqué de bons principes de gestion, grâce auxquels ces utilisateurs sont mieux à même de bien gérer leur environnement, et il a adopté une structure analogue à celle que le Bureau de l'informatique propose pour l'ensemble du Secrétariat, mais il resterait beaucoup à gagner en s'assurant que l'automatisation se fait de la même manière dans tout le Secrétariat, afin d'harmoniser l'appui offert dans toutes les situations. D'après les données recueillies, seulement 8 % des ressources des missions sont actuellement affectées au domaine d'activité apport de solutions, ce qui limite fortement l'élaboration d'applications pour les activités de fond et l'appui pour ces applications dont peuvent bénéficier les missions dans

⁴ Info-Tech Research Group, « 2007-2008 IT Budget & Staffing report – Government », (janvier 2007); Gartner, IT Key Metrics Data 2010: Key Applications Measures: Cost and Staff Profile: Multi Year (décembre 2009).

l'exercice de leurs activités. Les projets proposés pourraient, comme dans les autres lieux d'affectation, libérer des ressources qu'on aurait grand intérêt à rediriger vers l'apport de solutions, ce qui renforcerait grandement leur capacité de fonctionner efficacement.

101. L'accroissement, dans tous les lieux d'affectation, de la part des ressources allouées au domaine d'activité infrastructure tient à plusieurs facteurs, dont les plus importants sont le caractère excessif du volume de travail, les conditions de l'environnement et l'absence d'économies d'échelle. Pour mieux comprendre et expliquer la répartition des ressources consacrées à l'informatique, le Bureau de l'informatique a encore analysé des données sur l'environnement et le volume de travail provenant de plusieurs sources. Ses constatations ont été les suivantes :

a) Il y a actuellement 131 services d'assistance informatique, qui interviennent sur différents types d'ordinateur dont la configuration n'est pas homogène et qui assurent un appui en matière de télécommunications;

b) Il y a 211 salles de serveurs ou centres informatiques pour les environnements multiserveurs;

c) Actuellement, 80 % du personnel informatique travaille dans des domaines liés aux infrastructures;

d) Les statistiques de volume de travail sont nettement inférieures à ce qu'on attendait, vu le niveau actuel des ressources et l'échelle des activités;

e) Dans la plupart des services, du fait du peu de normalisation et d'automatisation, les activités relatives aux infrastructures nécessitent beaucoup de personnel et ne sont pas intégrées;

f) Malgré le caractère exceptionnel des contextes de fonctionnement, les problèmes qui en découlent et les frais généraux inhabituels que nécessite l'exploitation de l'infrastructure, il reste encore des possibilités d'amélioration dans les missions.

102. Le tableau 5 ci-après donne d'autres statistiques qui ont été analysées dans le cadre de l'étude. Il n'a pas été possible d'obtenir un inventaire plus exact du matériel informatique, du fait de l'absence de systèmes destinés à suivre ses déplacements à travers le Secrétariat.

Tableau 5
Statistiques essentielles de l'informatique

Indicateurs	Total	Bureaux extérieurs, Maintien de la paix commissions régionales et missions Siège et autres lieux d'affectation politiques spéciales		
Budget informatique annuel (en millions de dollars É.-U.)	774	149	62	563
Effectif de l'informatique	4 219	770	688	2 761
Nombre de titres fonctionnels évoquant l'informatique	173	—	—	—
Nombre de services informatiques	70	21	15	34
Nombre de programmes d'application	1 994	841	825	328

Indicateurs	Total	Bureaux extérieurs, commissions régionales, Maintien de la paix et missions politiques spéciales		
		Siège	et autres lieux d'affectation	
Nombre de serveurs	4 557	888	1322	2347
Nombre de salles de serveurs et de centres informatiques	211	8	89	114
Nombre d'ordinateurs de bureau ou portables	83 796	17 244	18 435	48 117
Nombre de services d'assistance informatique	131	20	27	84
Nombre de demandes d'assistance informatique (par an)	1 146 629	292 511	225 597	628 521

103. Une analyse encore plus détaillée de la répartition des ressources informatiques par domaine d'activité a donné lieu aux observations suivantes (un récapitulatif de toutes les principales recommandations figure dans le tableau 6) :

- a) Les limites de l'informatique ne sont pas bien définies, c'est-à-dire qu'on ne sait pas bien quelles activités peuvent ou non être qualifiées d'informatiques;
- b) Les filières de carrière et les descriptions de poste actuelles ne suivent pas l'évolution de la demande d'informatique et ne correspondent pas aux pratiques optimales;
- c) Le manque de ressources destinées à permettre d'assurer les fonctions stratégiques transversales a limité la capacité du Bureau de l'informatique de réduire au minimum et de renverser les effets de la fragmentation organisationnelle de l'informatique et des doubles emplois.

D. Recommandations

104. Au vu des résultats de l'étude, il faut que le Secrétariat investisse dans des projets non récurrents visant à normaliser et simplifier les systèmes informatiques dans toute l'Organisation, afin d'accroître l'efficacité des activités informatiques courantes, notamment les activités de service d'assistance et la gestion des serveurs et du stockage de l'information, et de permettre de consacrer davantage de ressources aux activités telles que la création d'applications, qui apportent le plus à l'exécution de la mission de l'ONU. D'autre part, il faut que le Secrétariat définisse clairement et normalise les emplois d'informaticien et optimise leur affectation, afin de tirer le maximum de l'équipe d'informaticiens dont elle dispose à travers le monde.

105. Le Secrétariat a défini quatre projets qui permettront d'aboutir à ce résultat : deux initiatives opérationnelles (« centralisation des services d'assistance » et « concentration des centres informatiques »), destinées à relever le niveau de l'efficacité des infrastructures et celui des services fournis aux clients, et deux initiatives stratégiques (« rationalisation de la structure informatique » et « renforcement des moyens du Bureau de l'informatique »), destinées à optimiser l'utilisation des effectifs d'informaticiens dans l'ensemble du Secrétariat et à permettre au Bureau de l'informatique de s'acquitter de son mandat en exécutant ses programmes stratégiques transversaux avec plus d'efficacité, grâce à quoi l'Organisation sera mieux à même de fournir à toute l'Organisation des solutions

économiquement rationnelles et à impact considérable. Le tableau 6 ci-après donne la correspondance entre les principales constatations et les projets.

Tableau 6
Constatations et recommandations principales

<i>Constatations</i>	<i>Recommandations</i>
131 services d'assistance informatique, dont beaucoup disponibles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, intervenant sur différents types d'ordinateur	Projet 1 – Centralisation des services d'assistance Objectif : centraliser les services d'assistance de façon à améliorer la qualité du service et à réduire les coûts
211 salles de serveurs ou centres informatiques; faible niveau de normalisation et d'automatisation; modèle d'appui gourmand en personnel et coûteux	Projet 2 – Concentration des centres informatiques Objectif : améliorer la gestion des serveurs et des capacités de stockage d'information de façon à améliorer la qualité du service et de réduire les coûts
Les limites de l'informatique ne sont pas bien définies; les parcours professionnels et les descriptions de poste des informaticiens ne correspondent pas à l'évolution des exigences ni aux pratiques optimales	Projet 3 – Rationalisation de la structure informatique Objectif : rationaliser l'organisation des services informatiques afin d'améliorer la gestion prévisionnelle du personnel informatique, l'efficacité et l'efficience
Le manque de ressources disponibles pour assurer les fonctions stratégiques et transversales a pesé sur la capacité du Bureau de l'informatique de s'acquitter de son mandat	Projet 4 – Renforcement des moyens du Bureau de l'informatique Objectif : étendre les fonctions du Bureau de l'informatique à la supervision des activités stratégiques, réduire la fragmentation et dynamiser l'innovation informatique dans tout le Secrétariat

Résumé des avantages

106. L'exécution des projets issus de l'étude structurelle aura des avantages qualitatifs et quantitatifs pour l'Organisation, comme il est expliqué ci-après.

Avantages qualitatifs

107. Les avantages qualitatifs présentent un grand intérêt pour l'Organisation : ils accroissent l'efficacité, la capacité de réaction et la productivité des départements et bureaux et des missions. L'un de ces avantages sera d'avoir un numéro unique à appeler en cas de problème informatique, la prolongation des heures d'ouverture, une adaptation plus rapide à l'évolution des besoins des clients et l'accroissement des ressources disponibles pour améliorer les processus-métier et aiguillonner l'innovation dans tous les services du Secrétariat.

108. Si des services d'infrastructure plus efficaces et plus efficaces sont offerts, le volume de travail d'informaticien exécuté par des non-informaticiens devrait diminuer nettement. Face aux faiblesses du modèle de prestation des services, les départements et bureaux comblent souvent les vides en retirant des ressources à des programmes de fond pour essayer d'améliorer la qualité des services informatiques et de répondre à la demande non satisfaite. Cela n'a pas seulement des répercussions sur les activités de fond, cela conduit à adopter des solutions techniques ponctuelles qui privilégient souvent la fonctionnalité locale aux dépens de l'architecture, des normes et de l'évolutivité au niveau de l'organisation. Si l'on n'investit pas suffisamment dans l'informatique, le problème s'aggraverait et fera augmenter nettement les coûts cachés des activités informatiques du Secrétariat, et de ce fait il sera plus difficile de brider la croissance globale des budgets de tous les départements du Secrétariat, ainsi que celles des budgets informatiques.

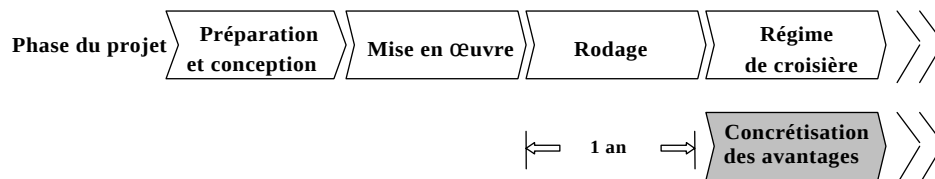
109. L'exécution des projets issus de l'étude de la structure informatique aura un effet de responsabilisation et améliorera la communication d'information sur la composition et les avantages relatifs des investissements dans l'informatique. Grâce à l'ampleur des gains de productivité et d'efficacité réalisés, les prestations fournies aux services du Secrétariat chargés des activités de fond gagneront en rapidité et en fiabilité. La mise en place d'un modèle mondial d'organisation des effectifs informatiques permettra au personnel de se perfectionner davantage sur le plan professionnel et réduira la part du travail informatique effectué par des non-informaticiens, ce qui, à son tour, accroîtra encore l'efficacité et l'efficience, facilitera la valorisation des carrières et favorisera la mobilité des ressources humaines à travers toute l'Organisation.

Avantages quantitatifs

110. L'application de ces recommandations nécessitera certes un investissement au départ, mais une analyse approfondie a permis de trouver de nombreux domaines dans lesquels le Secrétariat n'en récoltera pas seulement les fruits qualitatifs, mais en tirera aussi des avantages quantitatifs, grâce aux opérations de normalisation et de concentration, en même temps que la qualité et la disponibilité des services informatiques seront largement améliorées, qu'il y aura moins de choses à faire manuellement et que les capacités et la mobilité du personnel seront accrues.

111. Il convient de noter que tous les chiffres présentés dans les propositions de projet sont des prévisions. Les avantages ont été calculés en faisant des hypothèses qui, si elles sont valables aujourd'hui, peuvent ne plus l'être lorsque plusieurs années seront passées. D'autre part, les avantages ont été chiffrés en se servant des sources de données existantes, qui ne sont pas toujours complètes ou totalement fiables, en partie du fait que le Secrétariat n'a pas actuellement les normes, les outils et le niveau d'automatisation nécessaires pour produire une bonne information sur l'informatique à l'échelle du Secrétariat. Les avantages possibles dont il est fait état ici ne doivent pas être interprétés comme des économies immédiates ou comme une ébauche de ce qui sera incorporé dans les budgets à venir. Toute réduction sera envisagée uniquement lorsque les nouveaux modes de fonctionnement et les nouvelles structures auront été intégralement mis en place et rodés pendant au moins un an, et après qu'une analyse ultérieure aura confirmé que les avantages se sont matérialisés. La figure VIII montre les phases de la réalisation des projets « centralisation des services d'assistance » et « concentration des centres informatiques » et de la concrétisation de leurs avantages.

Figure VIII
Phases de la réalisation des projets « centralisation des services d'assistance » et « concentration des centres informatiques » et de la concrétisation de leurs avantages



Conditions de la concrétisation des avantages

112. La concrétisation des avantages est soumise à plusieurs conditions importantes, notamment le financement intégral de la réalisation des projets recommandés dans le présent rapport, le maintien de la participation et de l'appui de toutes les parties concernées et la poursuite de la bonne gouvernance de l'informatique au Secrétariat.

113. On ne peut pas permettre à des départements de décider de se retirer de la centralisation des services d'assistance, de la concentration des centres informatiques ou de la rationalisation de la structure informatique. Les avantages décrits dans ces projets seront fortement amoindris si des dérogations sont accordées, vu qu'on passera à côté des économies d'échelle, que les normes seront affaiblies et que cela signalera le retour de la complexité du système.

114. Le pouvoir de classer les emplois des services d'informatique doit être centralisé entre les mains du Bureau de la gestion des ressources humaines, qui collaborera avec le Bureau de l'informatique, afin d'empêcher tel ou tel département de créer son propre système de classement des emplois informatiques.

115. Il faut créer des programmes de formation et de mentorat, en collaboration avec le Bureau de la gestion des ressources humaines, pour faciliter le redéploiement du personnel et le passage à un nouveau modèle de gestion des effectifs à l'échelon de l'Organisation.

Tableau 7
Avantages quantitatifs, par projet et par an

(En millions de dollars É.-U.)

Projet	Estimation basse	Estimation haute
Centralisation des services d'assistance	34,9	47,2
Concentration des centres informatiques	36,4	54,6
Rationalisation de la structure informatique ^a	—	—
Renforcement des moyens du Bureau de l'informatique ^a	—	—
Total	71,3	101,8

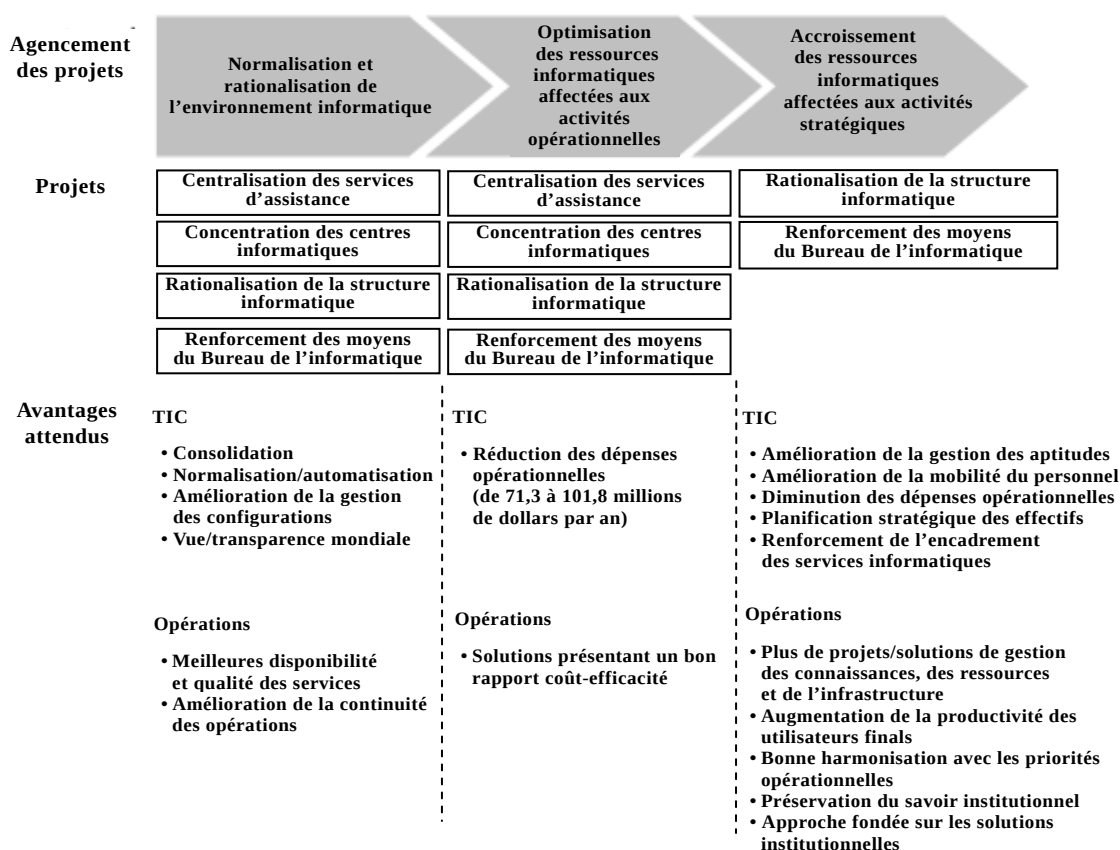
^a Les avantages quantitatifs sont difficiles à estimer, mais les avantages qualitatifs sont très appréciables; ils sont exposés dans la section consacrée au projet.

Résumé de la démarche fondée sur l'étude de la structure

116. Les projets présentés à l'issue de l'étude de la structure informatique forment un processus continu qui débute par la modernisation, la normalisation, la rationalisation et la consolidation des environnements informatiques de l'ensemble du Secrétariat, tout en optimisant les résultats d'un personnel réparti dans le monde entier. Les quatre projets proposés doivent concourir à la réalisation de cet objectif. Leur exécution présente des avantages immédiats – disponibilité et qualité accrues des services et amélioration de la continuité des opérations.

117. Une fois normalisé l'ensemble de l'environnement informatique, les ressources et capacités excédentaires seront recensées, ce qui permettra de réduire les dépenses opérationnelles et de réaffecter le personnel à des activités offrant une plus grande valeur ajoutée pour élaborer des solutions d'un bon rapport coût-efficacité qui améliorent la productivité des fonctionnaires, préservent le savoir institutionnel et contribuent mieux à la réalisation des objectifs stratégiques de l'Organisation. Ne pas investir dans ces projets reviendrait à enclencher une spirale négative – aggravation de la fragmentation, diminution de l'efficacité, limitation des capacités de mettre en place de nouvelles applications et services dans un environnement en pleine évolution et poursuite de la forte augmentation de l'ensemble des dépenses liées aux TIC. Le tableau ci-après résume la démarche fondée sur l'étude de la structure informatique.

Figure IX
Démarche fondée sur l'étude de la structure informatique



118. Le Bureau de l'informatique assurera la gestion globale des projets de centralisation des services d'assistance et de concentration informatiques des centres avec la participation active de toutes les parties prenantes. Un comité de pilotage des projets composé de hauts responsables des domaines d'activité, ainsi que des secteurs informatique et télématique sera constitué afin de superviser la gestion, de trancher les questions de politique générale, d'assurer l'harmonisation et une transition sans heurt au niveau institutionnel et de promouvoir la collaboration entre le Bureau de l'informatique et toutes les parties concernées.

Stratégie d'atténuation des risques

119. L'atténuation des risques est indispensable au succès de la mise en œuvre des projets issus de l'étude de la structure informatique. Chaque phase d'exécution des projets débutera par une étape de planification et de conception pour définir les besoins opérationnels (notamment en recensant les besoins spécifiques) de façon à évaluer et appréhender pleinement les capacités existantes avant de mettre au point les plans et formules définitifs. Viendra ensuite un projet pilote destiné à valider l'expérience avant de la reproduire plus largement. Cet échelonnement permet à l'équipe du projet de dresser le bilan des enseignements à chaque étape et d'en tenir compte lors des étapes suivantes de la mise en œuvre; elle autorise également une évaluation systématique et précise des avantages attendus. Les connaissances acquises au cours des phases précédentes serviront à atténuer les risques à mesure que la complexité augmentera lors des phases suivantes. Des comités de pilotage et des comités de travail interorganisations seront constitués pour assurer un contrôle exécutif, une gestion et un retour d'information adéquats pour tous les projets issus de l'étude de la structure informatique. Afin de ne pas surestimer les avantages attendus pendant les périodes de transition, on suppose qu'ils ne se concrétiseront qu'un an après que ces projets ont été menés à bien.

E. Projets issus de l'étude de la structure

120. La présente section expose en détail les constatations, buts, avantages attendus et plans d'exécution des quatre projets issus de l'étude de la structure informatique que l'Assemblée générale doit approuver.

1. Centralisation des services d'assistance

Constatations

121. D'après les enquêtes menées dans le cadre de l'étude de la structure informatique, le Secrétariat compte actuellement 131 services d'assistance qui fournissent divers types et niveaux d'appui informatique et télématique. Les services d'assistance comptent 835 fonctionnaires des services informatiques et des domaines d'activité opérationnels pour gérer les postes de travail des utilisateurs. La plupart de ces services sont accessibles aux heures de bureaux ordinaires, mais aucun n'est ouvert 24 heures sur 24. Dans certaines missions, leurs plages horaires sont plus longues, mais aucun ne dispose d'outils normalisés modernes ou de procédures rationalisées pour répondre efficacement à la demande. Les indicateurs de charge de travail et de niveaux d'effectifs des services d'assistance recueillis lors de l'enquête menée aux fins de l'étude de la structure informatique ont mis en évidence des lacunes. La plupart des fonctionnaires des services d'assistance

absorbent en moyenne une charge de travail (des demandes d'intervention) quatre fois inférieure à celle d'organisations comparables. Les entretiens de validation et les visites sur site ont souvent montré que les procédures n'étaient pas rationalisées et qu'aucun outil d'automatisation n'avait été mis en place.

122. De nombreux services d'assistance et équipes d'appui informatique de l'Organisation travaillent à la main, parfois au moyen de procédures et d'outils locaux peu productifs. De même, il existe un certain nombre d'accords de prestation de services au Secrétariat, mais les résultats obtenus dans ce cadre ne sont le plus souvent ni consignés, ni communiqués, ce qui rend une évaluation précise de la satisfaction des usagers d'autant plus difficile.

123. Une analyse complémentaire a mis au jour d'autres lacunes importantes qui résultent de la fragmentation des services d'assistance et en compromettent les performances, notamment :

a) **Incohérence des procédures.** les procédures des services d'assistance n'étant ni centralisées, ni intégrées, les interventions sont dupliquées. Elles comportent souvent par ailleurs des tâches manuelles qui prennent du temps et multiplient les risques d'erreur. De ce fait, la productivité est faible, les dépenses d'appui élevées et la qualité des prestations inégale;

b) **Duplication des activités.** On considère parfois que les services d'assistance des départements fournissent des prestations plus personnalisées. Comme chaque site intervient de façon indépendante et qu'il n'existe pas de mécanisme centralisé de suivi des incidents, leurs efforts sont constamment dupliqués, alors que leurs procédures d'intervention pourraient être arrêtées une fois pour toutes et mises en commun au moyen d'une base de connaissances institutionnelle;

c) **Hétérogénéité des techniques d'exploitation, d'achat et de maintenance des outils des services d'assistance.** De nombreux services d'assistance n'utilisent aucune technique. Ils ne peuvent donc pas communiquer de critères d'évaluation ni mesurer leurs performances pour en assurer l'efficacité. Ils ont par ailleurs fait l'acquisition de multiples licences informatiques et conclu de nombreux contrats d'assistance auprès de divers fournisseurs, ce qui entraîne des dépenses inutiles et empêche l'Organisation de négocier des remises sur quantité et la réutilisation des licences achetées;

d) **Absence d'intégration.** En l'état actuel des choses, il serait quasiment impossible et extrêmement coûteux d'intégrer les multiples technologies des services d'assistance de l'ensemble du Secrétariat. En conséquence, chaque service n'a qu'une vue partielle de l'environnement informatique, ce qui limite la capacité de ses fonctionnaires de comprendre les implications techniques et opérationnelles des incidents. Ceux-ci ne peuvent pas hiérarchiser les incidents en fonction de leurs conséquences sur les opérations ni leur apporter de solutions adéquates; ils ne peuvent pas non plus puiser de solutions aux problèmes communs dans un fonds partagé. Dans la mesure où il est impossible de recueillir des informations dans l'ensemble des services d'assistance, l'Organisation ne peut pas en contrôler les activités avec précision, les gérer de façon dynamique ni en suivre les incidences financières.

Buts du projet

124. Le projet vise à étendre le rayon d'action de services d'assistance et d'appui informatique cohérents, efficaces et normalisés aux utilisateurs finals de l'ensemble des départements, bureaux et missions qu'ils se trouvent dans la même ville, dans le même pays ou qu'ils soient disséminés dans le monde entier. La mise en œuvre de ce projet cadre avec les objectifs de l'Organisation. Dans les cas où il existe un concept plus large des services d'assistance (comme le système 311 à New York), ce projet en améliorera la partie informatique et télématique, en assurant un règlement adéquat et transparent des demandes d'intervention.

125. Les techniques et outils des services d'assistance à large échelle actuellement disponibles sur le marché comportent des améliorations qui ont résisté au passage du temps et à l'épreuve de la pratique et dont ont largement bénéficié les activités de nombreuses organisations de par le monde. Un environnement informatique normalisé permet au personnel des services d'assistance de gérer à distance les problèmes rencontrés par l'utilisateur final et n'améliore pas seulement les temps de réponse et de traitement, mais réduit aussi les effectifs nécessaires à la maintenance des postes de travail. Le projet de centralisation des services d'assistance qui est présentée ici prévoit une normalisation de l'environnement informatique des postes de travail pour atteindre ces buts.

126. En résumé, la centralisation des services d'assistance réduira la duplication des efforts par un processus continu d'amélioration susceptible d'être modernisé, qui débutera par la mise en place d'un guichet unique pour toutes les demandes d'intervention. Il faudra le cas échéant consulter pour cela les départements, les bureaux et les missions qui n'ont aucun prestataire clairement désigné pour assurer l'assistance courante, comme les centres d'information des Nations Unies du Département de l'information, lesquels disposent de fonds limités et recourent de ce fait à des modèles d'assistance mixtes associant de multiples prestataires de services. Le projet de centralisation des services d'assistance sera mené en collaboration avec le Département de l'information (et les autres départements se trouvant dans des situations analogues) pour mettre au jour les lacunes des normes relatives aux configurations et des résultats de façon à aider les unités administratives à arrêter des politiques, procédures et modèles de financement pour satisfaire réellement leurs besoins.

127. Les buts de la centralisation des services d'assistance sont les suivants :

- a) Disposer d'une interface virtuelle d'assistance centralisée (d'un guichet unique) dont la stratégie d'étalement des horaires assure des services multilingues 24 heures sur 24 au personnel du Secrétariat;
- b) Réduire le nombre actuel de services d'assistance (131) tout en conservant, le cas échéant, une présence virtuelle sur place pour satisfaire les besoins de l'Organisation. On pourrait tirer parti des installations existantes (centres de services internationaux et régionaux) pour créer un effet de synergie et faire des économies d'échelle;
- c) Atteindre et conserver des degrés élevés de normalisation, d'automatisation et de productivité en ce qui concerne la gestion des services;
- d) Employer des techniques de libre-service pour réduire le nombre de demandes d'intervention personnalisées;

e) Tirer parti, lorsque c'est possible et rationnel, des moyens matériels et des outils existants tels qu'iNeed, des initiatives en place telles que Umoja et le plan-cadre d'équipement ainsi que des stratégies existantes telles que la stratégie globale d'appui aux missions;

f) Tirer parti des possibilités d'externalisation avantageuses conformément aux dispositions des résolutions 55/232 et 59/289 de l'Assemblée générale.

128. Le projet de centralisation des services d'assistance se fondera sur les principes suivants :

a) Ce projet, exécuté selon une démarche quantifiée et échelonnée, débutera par des expériences pilotes dont des enseignements seront tirés pour améliorer les prochaines étapes de mise en œuvre;

b) Les résultats obtenus seront évalués du point de vue des utilisateurs finals au moyen d'enquêtes de satisfaction quantifiables reposant sur une méthodologie valable;

c) Les outils et procédures seront normalisés dans la mesure du possible;

d) Les ressources libérées par les améliorations des services d'assistance et des postes de travail seront réinvesties dans le projet ou dans des activités à plus forte valeur ajoutée;

e) Si l'exécution du projet ne permet pas de répondre aux besoins spécifiques d'un département, des améliorations seront mises au point dans une perspective modulable pour maintenir une présence sur place;

f) Les normes applicables aux services d'assistance seront définies au moyen des méthodes ITIL (Information Technology Infrastructure Library)⁵;

g) Des accords de prestation de services seront proposés selon une formule à plusieurs niveaux en fonction des besoins des départements;

h) Les limites de la centralisation matérielle, notamment celles qui seraient liées aux problèmes de connectivité de l'infrastructure, seront prises en considération;

i) L'ampleur et la complexité du projet supposent des échanges, un travail en équipe et la coopération de tous les départements et bureaux du Secrétariat. Il faudra créer une fonction de gestion des changements et de communication pour aider les utilisateurs à opérer la transition et minimiser les perturbations dont celle-ci pourrait s'accompagner.

Avantages attendus

129. La consolidation, la modernisation et la normalisation de l'environnement actuel des services d'assistance permettront à l'Organisation d'adopter une démarche qui institutionnalise les pratiques optimales du secteur et une technologie adéquate dont on peut attendre de nombreux avantages à l'échelle de l'Organisation, notamment en termes d'amélioration des niveaux et de la qualité des services, de

⁵ Il s'agit d'un ensemble cohérent et complet d'ouvrages recensant les pratiques optimales des services informatiques et télématiques aux entreprises en matière d'identification, de planification, d'exécution et d'appui, qui est utilisé par des milliers d'organisations dans le monde.

normalisation institutionnelle, de cohérence raisonnée, de préservation du savoir institutionnel et de gains financiers à long terme.

Avantages qualitatifs

130. L'Organisation tirera les avantages qualitatifs suivants de la centralisation des activités des services d'assistance :

131. Meilleure efficacité :

a) **Souplesse.** En appliquant les procédés et techniques optimales du secteur, les services d'assistance centralisés permettront non plus de réagir mais d'intervenir de façon dynamique en proposant aux utilisateurs finals des solutions mieux intégrées avec d'autres secteurs informatiques;

b) **Accessibilité.** La mise en place de services multilingues disponibles en permanence diminuera fortement les délais de traitement tout en garantissant les services informatiques et télématiques de toute première qualité attendus au niveau international;

c) **Amélioration des procédures et des opérations informatiques et télématiques.** La mise en place d'un ensemble intégré de technologies fiables et modernes dans les services d'assistance et sur les postes de travail assurera l'homogénéité des services rendus aux utilisateurs finals. Les capacités ainsi dégagées pourront être réinvesties pour améliorer les prestations de services informatiques et télématiques dans l'ensemble du Secrétariat;

d) **Réactivité.** Le traitement dès le premier appel, le libre-service, l'attribution de numéros de suivi des interventions et l'utilisation de bases de connaissances améliorent fortement la réactivité des services d'assistance. L'amélioration des procédures simplifiera la tâche des utilisateurs en permettant aux services d'assistance de résoudre les problèmes plus rapidement;

e) **Productivité accrue.** Pour les fonctionnaires dont le travail se fait par ordinateur, toute panne se traduit par une baisse de productivité. Des services d'assistance centralisés bien gérés permettront une amélioration de la qualité et assureront la réactivité des interventions qui seront contrôlées et mesurées par rapport à des accords de prestation de services précisant clairement la nature, ainsi que les modalités et les délais d'exécution des prestations. L'allongement des plages horaires et la mise en place d'un guichet unique ouvert aux utilisateurs finals augmenteront aussi la productivité en réduisant le temps consacré au suivi des demandes en instance.

Avantages quantitatifs

132. À l'heure actuelle, l'Organisation consacre chaque année quelque 135 millions de dollars aux services d'assistance, dont 95,4 millions en dépenses de personnel et 39,6 millions en matériel. L'environnement informatique des services d'assistance et des utilisateurs est géré par 835 employés à plein temps (618 fonctionnaires et 217 prestataires) répartis dans 131 services d'assistance dans le monde. Une fois le projet mené à bien, le montant total des gains réalisés devrait être compris entre 34,9 et 47,2 millions de dollars par an. Ces gains résultent d'une augmentation de la productivité qui se traduira par des réductions dans les rubriques suivantes : effectifs salariés (54 %), personnel contractuel (27 %) et matériel (19 %).

133. Amélioration de la productivité :

a) **Effectifs salariés.** L'introduction d'outils en libre-service, ainsi que l'automatisation et la normalisation des technologies diminueront considérablement la charge de travail des services d'assistance et permettront d'employer 269 à 363 personnes de moins à plein temps pour s'occuper des services d'assistance et d'épargner ainsi entre 18,7 et 25,3 millions de dollars. Les effectifs ainsi libérés pourront se consacrer à des fonctions informatiques et télématiques ou à des activités techniques à plus forte valeur ajoutée;

b) **Personnel contractuel.** De même, la centralisation des services d'assistance permettra d'employer 94 à 128 personnes de moins à plein temps. Les capacités ainsi libérées seront affectées à d'autres activités informatiques et télématiques à mesure que les services d'assistance seront consolidés et automatisés et que l'environnement des postes de travail sera normalisé. Les gains réalisés chaque année devraient donc être compris entre 6,6 et 8,9 millions de dollars.

c) **Matériel.** L'introduction de techniques de libre-service, la mise en place de normes et d'outils destinés aux postes de travail et aux services d'assistance, ainsi que le regroupement matériel des services permettront de réduire les coûts de quelque 9,6 à 13 millions de dollars.

Tableau 8

**Montant estimatif des avantages attendus chaque année
de la centralisation des services d'assistance par catégorie**

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Catégorie</i>	<i>Estimation basse</i>	<i>Estimation haute</i>
Effectifs salariés	18,7	25,3
Personnel contractuel	6,6	8,9
Matériel	9,6	13,0
Total	34,9	47,2

Plan d'exécution

Agencement du projet

134. L'équipe du projet de centralisation des services d'assistance planifiera et exécutera ce projet sous la direction du Bureau de l'informatique et du comité de pilotage constitué. Elle se composera de spécialistes des divers services informatiques du Siège, des bureaux hors Siège, des commissions régionales, du Département de l'appui aux missions et des missions. Elle sera coordonnée et dirigée par un chef de projet qui sera responsable de l'exécution du projet.

135. La mise en œuvre du projet débutera par une phase de planification et de conception qui comportera une évaluation et un inventaire de l'environnement actuel des services d'assistance, ainsi qu'une analyse de ses lacunes dans l'ensemble du Secrétariat, plus fouillés que lors de l'étude de la structure informatique.

136. Avant de consolider les services d'assistance du Secrétariat, il faut investir dans des outils adaptés et définir des modèles de prestations types, ainsi que les meilleures procédures et fonctions qui ont fait leurs preuves dans le secteur afin de mettre en place l'environnement opérationnel normalisé nécessaire pour pouvoir réellement opérer un regroupement matériel des services.

137. À l'issue de la normalisation et de la mise en place d'une panoplie d'outils, le regroupement matériel se déroulera en plusieurs phases. Chaque phase d'exécution débutera par un projet pilote. Ce passage de la planification à l'expérimentation puis à l'exécution permettra à l'équipe du projet de dresser le bilan des enseignements à chaque étape et d'en tenir compte lors des étapes suivantes; elle autorise également une évaluation plus précise des avantages attendus. Les connaissances acquises au cours des phases précédentes seront mises à profit pour atténuer les risques dans les environnements plus complexes. On considère qu'il s'agit là d'une pratique optimale lorsque les risques liés aux opérations l'emportent sur les considérations de coût.

Calendrier d'exécution et ressources nécessaires

138. La figure ci-après présente le calendrier d'exécution du projet prioritaire de centralisation des services d'assistance.

Figure X

Calendrier d'exécution du projet de centralisation des services d'assistance

Principales activités	2011	2012	2013	2014	2015
Planification et conception	■	■			
Consolidation au Siège		■	■	■	
Consolidation dans les bureaux hors Siège, les commissions régionales et les autres lieux d'affectation			■	■	
Consolidation dans les missions				■	■

139. Le montant estimatif total de la mise en œuvre de ce projet est de 58 044 700 dollars, avec des frais de démarrage estimés à 1 614 900 dollars la première année, comme indiqué au tableau 9. Ne sont demandées pour le moment que les ressources pour l'exercice biennal 2010-2011; les crédits destinés à financer les phases d'exécution suivantes seront demandés dans les prochains projets de budget. En 2011, les coûts dépendront essentiellement de la formulation d'une stratégie de gestion des approvisionnements en matériel et logiciels, ainsi que de la mise en place des capacités connexes et d'une fonction de gestion des performances informatiques et télématiques qui permettront au Bureau de l'informatique d'évaluer le succès et les résultats du projet. Un volet essentiel de ces fonctions concernera la mise en œuvre d'une méthode automatisée pour recueillir des informations sur les

ressources informatiques des utilisateurs finals – postes de travail et autre matériel tels que calepins électroniques et imprimantes – et les mettre à la disposition du personnel chargé de l'appui informatique et de l'application de la stratégie. Un autre volet portera sur la réalisation, dans le cadre de projets pilotes au Siège de l'Organisation, de tests de validation qui pourront être évalués et ajustés avant d'être reproduits à une plus grande échelle au Siège. Une démarche analogue sera adoptée pour d'autres lieux d'affectation et missions aux cours de phases ultérieures du projet, comme indiqué plus haut. À l'heure actuelle, compte tenu de la décentralisation et de la fragmentation des services évoquée plus haut, ni le Bureau de l'informatique, ni aucune autre entité du Secrétariat ne possède cet ensemble de fonctions ou de compétences. Il faut donc le constituer si l'on veut que le projet de centralisation des services d'assistance donne des résultats. Les différentes phases à mettre en œuvre et la façon de faire fond sur les phases précédentes pour mener ce projet à bien sont exposées ci-après. L'agencement proposé se fonde sur les meilleures pratiques en matière de TIC appliquées avec succès dans de nombreux projets mis en œuvre dans le secteur public.

140. Phase 1 : planification et conception. Au cours de cette phase, une évaluation détaillée sera effectuée pour déterminer l'ensemble des ressources nécessaires au suivi des interventions par l'Organisation, à l'utilisation de techniques de libre-service, à la gestion des configurations, à l'utilisation de bases de connaissances et à la normalisation de la configuration des postes de travail de l'Organisation. La principale catégorie de dépenses de cette phase concerne la main-d'œuvre requise pour évaluer, sélectionner et tester les outils nécessaires (*coût total de la phase 1 : 7,2 millions de dollars*).

141. Phase 2 : consolidation au Siège. Cette phase débute par un projet pilote au Siège. Le système de numérotation des interventions, le libre-service, des outils de gestion des ressources et des bases de connaissance seront mis en place et l'image d'un poste de travail type sera mise en service. Des enseignements seront tirés de l'expérience et des modifications seront apportées au plan d'exécution élaboré à partir du projet pilote, avant d'étendre celui-ci à l'ensemble du Siège. La principale catégorie de dépenses de cette phase concerne les dépenses de personnel liées à l'installation et à la mise en service des outils, ainsi que les fonds nécessaires à l'achat des logiciels et du matériel connexes (*coût total de la phase 2 : 14 millions de dollars*).

142. Phase 3 : consolidation des bureaux hors Siège, des commissions régionales et des autres lieux d'affectation. Cette phase débutera par un projet pilote dans les bureaux hors Siège, les commissions régionales et les autres lieux d'affectation suivant le modèle indiqué plus haut. Les catégories de dépenses de cette phase sont les mêmes que celles exposées plus haut pour le Siège de l'Organisation. (*coût total de la phase 3 : 18,1 millions de dollars*).

143. Phase 4 : consolidation des missions. Cette phase débutera par un projet pilote dans certaines missions, comportant les mêmes étapes que celles indiquées plus haut. Compte tenu de la spécificité des ressources nécessaires aux missions, l'agencement du projet relatif aux services d'assistance sera modulé de façon à satisfaire les besoins essentiels sur le terrain (*coût total de la phase 4 : 18,7 millions de dollars*).

Tableau 9
**Montant total des ressources nécessaires à la mise en œuvre
 du projet de centralisation des services d'assistance**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>2010-2011</i>	<i>2012-2013</i>	<i>2014-2015</i>	Total
Centralisation des services d'assistance				
Autres dépenses de personnel	383,2	1 437,0	3 257,2	5 077,4
Consultants et experts	787,1	2 854,9	3 117,5	6 759,5
Voyages du personnel	–	500,0	2 250,0	2 750,0
Services contractuels	68,7	2 950,8	6 300,0	9 319,5
Frais généraux de fonctionnement	280,1	804,5	1 155,5	2 240,1
Fournitures et accessoires	4,5	4 766,3	13 171,6	17 942,4
Mobilier et matériel	91,3	6 341,5	7 523,0	13 955,8
Total	1 614,9	19 655,0	36 774,8	58 044,7

Ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2010-2011

Autres dépenses de personnel

144. Au total, les dépenses prévues au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions) pour confier à deux administrateurs de 1^{re} classe (P-4) la conduite du repérage de ressources informatiques dans le secteur privé, la gestion des configurations et le suivi des résultats pendant neuf mois en 2011 se chiffrent à 383 200 dollars. Les activités que ces deux administrateurs devront accomplir pour trouver des ressources informatiques dans le secteur privé sont les suivantes : encadrer la mise au point à l'échelon mondial d'une demande d'information et d'une invitation à soumissionner pour repérer les sources internes ou externes à même de fournir des services d'assistance et un appui informatique de toute première qualité; coordonner des projets pilotes avec diverses entités du Secrétariat et encadrer l'exécution du projet de centralisation des services d'assistance. Les tâches à effectuer concernant la gestion des performances et des configurations informatiques consistent à créer un cadre de gestion intégrée des ressources informatiques qui définisse les principales caractéristiques des configurations de façon à ce que le fournisseur sélectionné puisse gérer efficacement l'environnement. Cela suppose une concertation internationale avec les diverses organisations informatiques pour introduire et gérer la mise en œuvre de ces fonctions; les deux administrateurs feront largement appel à des consultants et experts pour mener à bien l'analyse nécessaire.

Consultants et experts

145. Les crédits demandés au titre des consultants et des experts qui seconderont les administrateurs de 1^{re} classe, évalueront les panoplies d'outils et planifieront l'exécution se chiffrent à 787 100 dollars. Les experts sélectionnés évalueront le rayon d'action international des services d'assistance et de l'environnement informatiques existants, recenseront les lacunes, mettront au point et évalueront des outils et des fournisseurs susceptibles de mettre en œuvre avec succès la stratégie

élaborée par les administrateurs de 1^{re} classe. Ce seront des experts des outils et de l'intégration des procédures de gestion requis pour le projet de centralisation des services d'assistance; ils devront posséder des connaissances et une expérience concrètes et opérationnelles très poussées pour évaluer, organiser et introduire le projet dans l'environnement du Secrétariat. Le personnel informatique en poste ne possédant pas ces connaissances, les administrateurs de 1^{re} classe devront les réunir parallèlement aux tâches qui leur incomberont.

Services contractuels

146. Les crédits demandés pour couvrir le coût des services contractuels liés aux activités de formation prévues en 2011 se chiffrent à 68 700 dollars. Les principaux responsables de l'équipe du projet devront suivre une formation sur les systèmes à évaluer pour s'appuyer sur le savoir institutionnel afin de tirer parti au mieux des outils et des capacités de traitement. Les consultants et experts pourront ainsi recenser les capacités de l'Organisation tout en étant conscients des caractéristiques et des limites de l'environnement informatique du Secrétariat. Le montant demandé couvrirait aussi les frais afférents aux réseaux locaux et aux accords de prestation de services informatiques et télématiques.

Frais généraux de fonctionnement

147. Les crédits demandés au titre des dépenses communes d'appui pour couvrir la location, les petits travaux d'aménagement des bureaux, ainsi que les liaisons par téléphone et télécopie des nouveaux postes prévus dans le cadre de ce projet se chiffrent à 280 100 dollars.

Matières et fournitures

148. Des crédits d'un montant de 4 500 dollars sont demandés pour couvrir les dépenses afférentes aux fournitures de bureau pour les nouveaux postes de temporaire prévus dans le cadre de ce projet.

Mobilier et matériel

149. Des crédits d'un montant de 91 300 dollars sont demandés pour couvrir le coût du mobilier et du matériel de bureautique pour les nouveaux postes de temporaire prévus dans le cadre de ce projet.

Exercice biennal 2012-2013 et au-delà

150. Les coûts du projet ont été estimés avec le plus de précision possible; ils seront toutefois actualisés dans les prochains rapports d'activité et les ressources nécessaires seront prises en compte dans les esquisses de projet de budget-programme pour l'exercice biennal à mesure que l'on disposera de plus d'informations.

2. Concentration des centres informatiques

Constatations

151. D'après les enquêtes menées dans le cadre de l'étude de la structure informatique, le Secrétariat compte actuellement 34 centres informatiques et 177 salles de serveurs, soit au total 211 sites d'hébergement d'ordinateurs. Cette

situation appelle une décision immédiate, car il faut agir pour ralentir la multiplication des implantations d'ordinateurs et aboutir de manière volontariste à un nombre rationnel de centres informatiques à travers le monde. Le dispositif actuel de l'Organisation en matière de stockage et de traitement de l'information crée un certain nombre de risques et pose plusieurs problèmes :

a) **Explosion du nombre de serveurs.** Les 4 557 serveurs recensés lors de l'enquête de 2010 sont plus nombreux de 23 % que ceux recensés en 2008, cette croissance étant entraînée par l'accélération du développement de l'Organisation et le gonflement de la demande. Il est alarmant de constater que le parc de serveurs a augmenté en dépit des efforts de virtualisation qui ont conduit à retirer 950 serveurs du service pendant la même période. Si on tient compte de ce fait, le nombre de serveurs a augmenté de presque 50 % depuis 2008. Si on n'y prend garde, les serveurs vont continuer de se multiplier à un tel point que l'Organisation finira par être incapable de les gérer efficacement et économiquement. Pour dire les choses simplement, plus de serveurs signifie plus de matériel, plus de logiciels et plus de personnel pour en assurer le fonctionnement. Bien que le projet de centralisation ne prévoie pas la concentration des applications, les avantages seront encore plus grands lorsque la discipline en matière de gestion du portefeuille d'applications aura été renforcée;

b) **Poursuite de la croissance de la demande de capacité de stockage des données.** Au fur et à mesure que l'accès à l'information devient une nécessité de plus en plus vitale pour l'Organisation, la demande de capacité de stockage continue de connaître une croissance à deux chiffres, et rien ne permet de prévoir un ralentissement. D'après les résultats de l'enquête de 2010, la capacité de stockage totale de l'Organisation s'élève à environ 2,4 pétaoctets, l'équivalent d'environ 50 millions de meubles de classement à quatre tiroirs, remplis de texte. L'énorme croissance de la quantité de données au fil des ans a conduit des départements à se doter de leur propre infrastructure et à ajouter encore des sous-systèmes de stockage. Tout cela a mené, sans coordination ni normalisation, à l'existence de systèmes de stockage d'une taille excessive, qui sont difficiles à gérer et coûteux à faire fonctionner et qui n'arrivent pas à suivre l'augmentation perpétuelle des besoins de stockage;

c) **Besoins excessifs en matière de personnel.** Il est ressorti de l'enquête de 2010 qu'environ 552 personnes assuraient la gestion des systèmes de serveurs et de stockage des données. Cet effectif est rendu nécessaire par l'absence de serveur central et d'outils de contrôle et de gestion du stockage, aggravée par la nécessité d'entretenir des systèmes distincts de serveurs et de stockage, ce qui est aussi irrationnel sur le plan opérationnel que sur le plan budgétaire;

d) **Hétérogénéité des processus.** Les outils de contrôle et les modes de gestion des serveurs et du stockage sont différents d'un centre informatique et d'une salle de serveurs à l'autre. Quand il existe des outils, l'absence d'intégration a conduit à ce que les méthodes de gestion des infrastructures soient différentes et incohérentes et à ce que les activités d'appui se chevauchent. De plus, les processus actuels font appel à des tâches effectuées manuellement, causes de perte de temps et sources de risque d'erreur. On rencontre partout dans le Secrétariat des cas d'exploitation inefficace de la puissance informatique, de sous-utilisation des serveurs et de dépenses d'appui plus élevées qu'elles ne devraient l'être, de même que des délais de rétablissement;

e) **Utilisation, achat et entretien de technologies disparates.** À quelques exceptions près, dans certains départements et parfois dans des missions, les normes et les outils disponibles sur le marché n'ont pas été intégrés dans l'Organisation. De ce fait, il est impossible de suivre les mesures de la performance nécessaires pour évaluer les problèmes de serveur et de stockage, et impossible d'en rendre compte. Donc les problèmes sont mal catalogués et les procédures de diagnostic, de règlement des problèmes et de renvoi au niveau supérieur sont inefficaces, ce qui cause des pannes qui pourraient être évitées. D'autre part, de nombreux contrats de services d'appui ont été signés avec de nombreux fournisseurs, ce qui revient plus cher que cela ne le devrait et empêche l'Organisation de négocier des remises quantitatives. L'incompatibilité entre les techniques employées et le coût de la gestion de plate-formes multiples rendent difficile, sinon impossible, une gestion efficiente des capacités de l'infrastructure;

f) **Problèmes de rétention et de mobilité du personnel.** Il n'existe pas de règles ou de normes régissant à l'échelle du Secrétariat la gestion des serveurs et des capacités de stockage de données dans les 211 centres informatiques et salles de serveurs, ce qui signifie qu'on ne peut pas appeler du personnel d'autres services en renfort pour faire face à la fluctuation des besoins, parce que chaque système est différent. Pour la même raison, il est difficile de changer de département. La facilité de mouvement et la similarité des pratiques sont des avantages pour l'Organisation, puisqu'elles permettent de tirer parti d'expériences nombreuses acquises dans des univers informatiques analogues – ce qui serait difficile à faire dans les conditions actuelles;

g) **Absence de vision d'ensemble.** Plusieurs départements gèrent des morceaux épars de l'infrastructure de l'Organisation, d'où des doubles emplois d'énergie et de ressources. La mise en place d'une architecture globale standardisée abaissera les coûts de fonctionnement et de prestation de services, et elle permettra d'être sûr que l'infrastructure répond à tout moment aux besoins de l'Organisation;

h) **Risques pesant sur la sécurité des données.** Il est difficile de protéger des données lorsque leur gestion est régie par des politiques et procédures différentes. Un nombre plus grand de serveurs, c'est aussi un univers plus vaste à contrôler aux fins de la sécurité et de la continuité des opérations. La complexité d'un système le rend aussi plus difficile à recréer et remettre en marche en cas de catastrophe, d'où un risque accru pour le Secrétariat;

i) **Énergie et refroidissement.** Alors que l'Organisation prend de plus en plus conscience de sa consommation de carbone, elle se doit de faire face à cette réalité : ses centres informatiques contribuent à son impact sur l'environnement. La concentration des centres informatiques, des salles de serveurs et des serveurs réduira la consommation globale d'énergie, l'empreinte carbone de l'Organisation et ses coûts d'exploitation. Un rapport d'une société de conseil en management, qui donne des avis aux plus grands groupes sur les questions de stratégie, d'organisation, de technologie et d'exploitation, laisse à penser qu'une gestion plus disciplinée permettrait de doubler l'efficacité énergétique des centres de données, réduisant du même coup les dépenses et les émissions de gaz à effet de serre⁶. En particulier, le matériel informatique a besoin d'être géré de manière plus dynamique,

⁶ William Forrest, James Kaplan et Noah Kindler, « Data centers: how to cut carbon emissions and costs » (McKinsey and Company, 2008). Disponible à l'adresse www.mckinsey.com.

afin que les serveurs actuels puissent avoir un taux d'utilisation beaucoup plus élevé, et des améliorations sont nécessaires dans la prévision de la demande opérationnelle qui détermine le choix des applications et la capacité des centres informatiques et des serveurs, afin que les dépenses d'investissement et de fonctionnement évitables puissent être jugulées.

Buts du projet

152. Il a déjà été fait allusion, dans le présent rapport, au morcellement qui a résulté de l'accélération de la croissance de certains secteurs de l'Organisation. Un effet analogue peut être observé dans la gestion des centres informatiques.

153. Si les serveurs ne sont pas exploités avec efficience, à plus long terme, les dépenses d'infrastructure continueront de croître à une vitesse alarmante, finissant par se trouver hors de portée de toute tentative raisonnable d'en assurer le financement.

154. Étroitement lié aux efforts actuellement déployés avec le Département de l'appui aux missions dans le cadre du plan-cadre d'équipement et du plan de reprise après sinistre et de continuité des opérations, le projet de rationalisation des centres informatiques vise à faire prévaloir une démarche globale au niveau du Secrétariat en matière de gestion de serveurs, de capacités de stockage et d'installations connexes, et à poursuivre l'action déjà engagée pour concentrer les applications dans certains secteurs de l'Organisation, par exemple au Département de l'appui aux missions et dans le cadre du projet Umoja. Les paragraphes ci-après donnent une idée des ajustements qu'il faut apporter au dispositif de centres informatiques du Secrétariat, afin d'accroître l'efficience et l'efficacité de la préparation de l'action, de la réalisation et de l'exploitation, en mettant sur pied une gestion des infrastructures qui soit plus sûre, plus réactive et plus rationnelle sur le plan économique, afin de suivre l'évolution des besoins de l'Organisation.

155. Les buts de la concentration des centres informatiques sont les suivants :

- a) Concentrer les centres informatiques, les salles de serveurs et les serveurs, les ramenant au nombre minimum de centres informatiques fonctionnant au niveau du Secrétariat ou du lieu d'affectation, autant qu'il se pourra compte tenu des contraintes opérationnelles et fonctionnelles du Secrétariat;
- b) Avoir recours à la télésurveillance lorsqu'il est impossible d'éviter d'avoir des salles de serveurs locales;
- c) Procéder à l'échelle du Secrétariat à la normalisation et l'automatisation de la gestion des serveurs et des capacités de stockage;
- d) Renforcer la protection des données;
- e) Assurer l'accessibilité, 24 heures sur 24, des applications et des données d'importance critique;
- f) Réduire le coût global des installations nécessaires pour assurer l'appui de l'infrastructure informatique du Secrétariat;
- g) Tirer parti des possibilités de sous-traitance conditionnée par la performance qui sont conformes aux résolutions 55/232 et 59/289 sur l'externalisation.

156. Le projet de concentration des centres informatiques sera régi par les principes suivants :

a) Tous les services assurés le seront à leur niveau actuel ou seront améliorés;

b) Tous les changements portant sur les centres informatiques seront transparents pour les utilisateurs, et ils ne pourront avoir une incidence sur les activités qu'après consultation préalable visant à réduire la durée d'indisponibilité (incidence opérationnelle);

c) Les décisions ayant un rapport avec le choix, l'emplacement et la gestion des serveurs et des unités de stockage seront prises avec à l'esprit l'intérêt de l'Organisation dans son ensemble;

d) Les restrictions limitant la concentration matérielle, par exemple celles qui découlent des contraintes relatives à la connectivité des infrastructures, seront prises en considération;

e) L'infrastructure existante sera concentrée et exploitée le plus possible avant le changement, pour en tirer parti en réduisant les dépenses d'achat de matériel, de logiciels et d'installations supplémentaires;

f) Il ne faut pas que des départements soient autorisés à décider de se mettre en marge du projet de concentration des centres d'information, et il faut donc qu'il soit fait preuve d'autorité pour défendre le principe de cohérence;

g) La gestion des serveurs au niveau du Secrétariat n'est plus jugée simplement souhaitable, c'est un impératif.

Avantages attendus

157. La concentration des centres informatiques permettra d'avoir un accès sécurisé et fiable aux données, où qu'on se trouve au Secrétariat, ce qui améliorera la productivité et la réactivité en même temps que cela réduira les coûts et relèvera le niveau de performance de l'informatique.

158. Une fois le projet exécuté, les dépenses d'infrastructure de l'Organisation seront réduites. Les technologies relatives aux serveurs et unités de stockage intégrés que l'on peut se procurer sur le marché seront utilisées, comme le veut la pratique optimale en matière d'amélioration des processus qui est largement suivie par la plupart sociétés d'informatique.

Avantages qualitatifs

159. Le renforcement de l'efficacité se traduira notamment par :

a) La simplification de la gestion des serveurs et des unités de stockage au niveau du Secrétariat : la modernisation de l'infrastructure de l'Organisation permettra à celle-ci d'offrir des services de centre informatique efficaces à tous les départements et rendra possible l'utilisation de plate-formes et de techniques informatiques plus efficaces;

b) L'amélioration de la prestation de services : en faisant des économies sur les ressources nécessaires pour les activités courantes d'exploitation de centres informatiques, et en redirigeant ces ressources vers des activités à plus forte valeur

ajoutée, on aura les moyens de fournir davantage de solutions répondant aux besoins de l'Organisation;

c) La correction des lacunes opérationnelles et l'atténuation des risques : le renforcement des capacités de reprise après sinistre et la défense de la continuité des opérations de l'Organisation (voir sect. II), ainsi que l'alignement de la sécurité et des installations sur une norme uniforme dans toute l'Organisation, atténueront les risques et mettront les infrastructures à niveau, leur permettant ainsi de faire face aux initiatives et aux besoins à venir;

d) La promotion de l'utilisation de techniques soucieuses de l'environnement grâce à la réduction de l'empreinte carbone de l'Organisation dans son ensemble : réduire le nombre de serveurs, c'est réduire la consommation d'électricité, grâce à la baisse des besoins énergétiques et des dépenses de climatisation.

Avantages quantitatifs

160. L'Organisation consacre actuellement au fonctionnement des centres informatiques environ 104 millions de dollars par an, dont 54,2 millions de dépenses de personnel et 49,6 d'achat de matériel, et environ 552 équivalents plein-temps travaillent dans les 211 centres informatiques et salles de serveurs (408 équivalents plein-temps fonctionnaires et 144 équivalents plein-temps extérieurs). Le montant de l'économie réalisée lorsque le projet aura été totalement exécuté devrait se situer tous les ans entre 36,4 et 54,6 millions de dollars. Cette économie résulte du renforcement de la productivité dans les domaines suivants : personnel (39 %), personnel extérieur (14 %) et matériel (47 %).

161. L'amélioration de la productivité s'explique comme suit :

a) **Personnel.** L'automatisation et la normalisation des technologies concernant les serveurs et le stockage de l'information permettront de faire l'économie de 117 à 175 équivalents plein-temps, ce qui permettra d'économiser 14,3 à 21,4 millions de dollars. Le personnel excédentaire pourra être réaffecté à des fonctions d'informaticien à plus forte valeur ajoutée ou à des activités de fond;

b) **Personnel extérieur.** L'effectif sera réduit d'entre 46 et 70 équivalents plein-temps. Les intéressés seront licenciés au fur et à mesure que la gestion sera normalisée et que les salles de serveurs locales seront concentrées. L'économie réalisée devrait se situer entre 5 et 7,5 millions de dollars;

c) **Matériel.** Grâce à l'adoption d'outils de surveillance et de gestion des serveurs et des unités de stockage de données, ainsi qu'au regroupement géographique des centres informatiques et salles de serveurs, les dépenses de matériel seront réduites d'environ 17,1 à 25,7 millions de dollars.

Tableau 10
Ventilation par catégorie de l'économie prévue tous les ans
 (En millions de dollars des États-Unis)

	<i>Bas de la fourchette</i>	<i>Haut de la fourchette</i>
Personnel	14,3	21,4
Personnel extérieur	5,0	7,5
Matériel	17,1	25,7
Total	36,4	54,6

Plan d'exécution

Agencement du projet

162. L'équipe chargée du projet de concentration des centres informatiques le montera et l'exécutera sous la direction du Directeur général de l'informatique et du Comité de pilotage. Elle sera formée d'experts de différents services informatiques du Siège, des bureaux extérieurs, des commissions régionales, du Département de l'appui aux missions et des missions elles-mêmes. Elle sera coordonnée et dirigée par un directeur de projet, qui devra répondre de l'exécution du projet.

163. L'exécution du projet commencera par une phase préparatoire, pendant laquelle il est prévu de faire une étude approfondie, dans tout le Secrétariat, pour recenser plus précisément le matériel et les installations ayant un rapport avec la gestion des serveurs et des moyens de stockage des données. Les systèmes actuels seront répertoriés et classés afin que l'on puisse définir des solutions de rationalisation et de concentration.

164. Avant de concentrer les infrastructures de tout le Secrétariat, il faudra investir dans les outils nécessaires et élaborer des processus et des fonctions fondés sur des pratiques qui ont fait leurs preuves, afin de créer le cadre opérationnel normalisé voulu pour que la concentration puisse démarrer concrètement.

165. Une fois réalisées la normalisation et la mise en service de la trousse à outils, la concentration des centres informatiques au niveau local, au niveau du lieu d'affectation et au niveau du Secrétariat se déroulera en plusieurs étapes. Chacune commencera par une opération pilote destinée à valider les principes d'action retenus. Grâce à la succession des phases de préparation, d'expérimentation et de mise en œuvre, l'équipe de projet pourra examiner au fur et à mesure les enseignements tirés de l'expérience, et la prévision des avantages attendus pourra être affinée. Le savoir acquis à chaque phase sera exploité pour atténuer les risques courus dans les situations les plus complexes.

Calendrier d'exécution et ressources nécessaires

166. La figure XI ci-après donne le programme de l'exécution du projet.

Figure XI
Calendrier du projet de concentration des centres informatiques

Principales activités	2011	2012	2013	2014	2015
Étude et programmation					
Normalisation des outils de gestion des serveurs et du matériel de stockage de données					
Concentration des salles de serveurs locales					
Concentration au niveau des lieux d'affectation					

167. Le coût global de la réalisation de ce projet s'élève à 56 130 800 dollars, le montant prévu des frais de démarrage de la première année étant égal à 1 906 200 dollars, comme on le voit dans le tableau 11 ci-après. Seules les ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2010-2011 sont demandées maintenant; les besoins futurs seront présentés dans les projets de budget d'exercice biennal. De manière analogue à ce qui est le cas du projet de centralisation des services d'assistance, les éléments les plus importants de l'année 2011 seront la formulation, avec la Division des achats, d'une stratégie à l'échelle du Secrétariat pour la gestion des sources d'approvisionnement et la mise en place de fonctions de gestion de la performance informatique qui permettront au Bureau de l'informatique de juger dans quelle mesure le projet atteint ses objectifs et comment il se compare à d'autres projets. Un des aspects de ces fonctions qui sont d'une importance critique est la mise en place d'une méthode automatisée permettant de produire de l'information sur le matériel informatique ayant un rapport avec les serveurs et le stockage des données et de la mettre à la disposition du personnel d'appui et de ceux qui définissent les stratégies. En même temps, on effectuera une analyse des outils de gestion des atouts de l'Organisation, qui donnera au personnel d'appui interne et externe des données opérationnelles très importantes, dont il pourra se servir pour exploiter plus efficacement les serveurs et les capacités de stockage de l'ensemble de l'Organisation. Un autre élément d'importance critique sera le lancement d'opérations pilotes au Siège, dans les autres lieux d'affectation et dans les missions, destinées à valider les principes et à les perfectionner avant de les appliquer à l'échelle du Secrétariat. Actuellement, ni le Bureau de l'informatique ni aucune autre entité du Secrétariat ne possède ces fonctions ni ces assortiments d'aptitudes, en raison de la démarche décentralisée, au coup par coup, décrite plus haut; donc, si l'on veut que le projet aboutisse, il faut les créer. On trouvera ci-après un descriptif des différentes phases et de la manière dont elles s'emboîteront de manière à conduire au succès, en se fondant sur les pratiques optimales observées dans bien d'autres projets réussis du secteur public.

168. **Phase d'étude et de programmation.** Au cours de cette phase, des équipes multidisciplinaires évalueront des boîtes à outils de gestion des serveurs et du matériel de stockage de données, comportant à la fois des outils de suivi et des outils de gestion, pour sélectionner celles qui répondent le mieux aux besoins du Secrétariat. Parallèlement, des principes de concentration compatibles avec les stratégies du Bureau de l'informatique et du Département de l'appui aux missions et

avec le plan antisinistres et les stratégies de continuité des opérations seront élaborés. Le poste de frais le plus important, pendant cette phase, sera la rémunération du personnel nécessaire pour analyser les besoins (coût total de la phase 1 : 1,9 million de dollars).

169. Normalisation des outils de gestion des serveurs et du matériel de stockage de données. Des opérations pilotes seront effectuées dans certains services du Siège, des bureaux extérieurs et des missions afin de mettre en pratique une série d'outils de gestion des serveurs et des capacités de stockage. Elles auront une importance vitale aux fins de la concentration des éléments d'infrastructure en centres informatiques au niveau du Secrétariat ou du lieu d'affectation. Les dépenses à prévoir pour cette phase concernent les logiciels, le matériel et le travail nécessaires à la réalisation des opérations pilotes (coût total de la phase 2 : 3,8 millions de dollars).

170. Concentration des salles de serveurs locales. Les salles locales d'hébergement des serveurs et du matériel de stockage des données seront concentrées dans un nombre de sites réduit. C'est compatible avec les stratégies du Bureau de l'informatique et du Département de l'appui aux missions et avec le plan antisinistres et les stratégies de continuité des opérations. Les activités de concentration se poursuivront pendant le reste de la durée du projet, les changements les plus faciles étant exécutés en premier et suivis par les cas plus complexes. L'essentiel des dépenses de cette phase concernera le travail nécessaire pour effectuer la concentration, physiquement (coût total de la phase 3 : 8,6 millions de dollars).

171. Concentration des applications. Au fur et à mesure que les salles de serveurs seront concentrées, la concentration des applications sera coordonnée avec l'équipe Umoja, parmi d'autres. Le but sera de transférer dans le pôle informatique principal le plus grand nombre possible d'applications utilisées dans l'ensemble de l'Organisation, en concentrant les applications d'usage local dans les centres informatiques de lieu d'affectation. Les salles de serveurs locales seront télésurveillées et gérées à distance, dans toute la mesure possible. Les dépenses de cette phase concernent essentiellement le travail nécessaire pour retirer du service les anciennes infrastructures (coût total de la phase 4 : 17,7 millions de dollars).

172. Concentration des centres informatiques de lieu d'affectation. On aboutira à l'architecture finale en concentrant les activités d'infrastructure au pôle informatique principal et en réduisant les activités menées dans les centres informatiques de lieu d'affectation, de façon compatible avec le plan antisinistres et les stratégies de continuité des opérations. Les dépenses de cette phase se rapporteront au personnel nécessaire pour les activités de regroupement physique (coût total de la phase 5 : 24,1 millions de dollars).

Tableau 11

Montant total des ressources nécessaires pour la réalisation du projet de concentration des centres informatiques

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépenses</i>	<i>2010-2011</i>	<i>2012-2013</i>	<i>2014-2015</i>	Total
Concentration des centres informatiques				
Autres dépenses de personnel	383,2	1 437,0	3 257,2	5 077,4
Consultants et experts	966,4	2 093,0	2 412,1	5 471,5
Frais de voyage du personnel	–	700,0	2 500,0	3 200,0
Services contractuels	139,0	2 513,8	8 806,6	11 459,4
Frais généraux de fonctionnement	310,8	650,2	1 061,3	2 022,3
Fournitures et accessoires	5,0	3 842,1	12 827,3	16 674,4
Mobilier et matériel	101,8	1 155,2	10 968,8	12 225,8
Total	1 906,2	12 391,3	41 833,3	56 130,8

Ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2010-2011

Autres dépenses de personnel

173. Un crédit de 383 200 dollars est demandé au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions), pour deux P-4 chargés de diriger pendant neuf mois, en 2011, l'action menée dans le domaine de la gestion des fournisseurs, des configurations et de la performance. Les tâches à effectuer sur le plan de la gestion des ressources du commerce sont les suivantes : mener à l'échelle du Secrétariat une action visant à créer des modèles de demande d'information et de demande de propositions permettant de trouver des ressources internes ou externes capables d'assurer un appui de première qualité en matière de serveurs et de stockage de données; coordonner les opérations pilotes avec les différentes entités du Secrétariat; et gérer l'exécution du projet. Parmi les activités de gestion de la performance informatique et des configurations, il faudra créer un dispositif intégré de gestion du matériel informatique comportant les détails essentiels concernant les configurations afin que les ressources extérieures retenues permettent de gérer le système de façon efficace. Cela suppose la coordination, à l'échelle du Secrétariat, des différentes entreprises d'informatique participant à la création de cette fonction. Les titulaires des deux postes feront largement appel aux services de consultants et d'experts pour évaluer la grande variété de boîtes à outils et de processus nécessaires pour gérer l'exécution de ces fonctions dans tout le Secrétariat. Il convient de noter que, tout en étant complémentaires, ces fonctions ne créent pas de double emploi par rapport aux ressources nécessaires pour les projets de centralisation des services d'assistance et de renforcement des moyens du Bureau de l'informatique.

Consultants et experts

174. Il est proposé d'ouvrir un crédit de 966 400 dollars à la rubrique Consultants et experts, ceux-ci devant aider les deux P-4 à évaluer les boîtes à outils et à programmer l'exécution du projet. Les experts évalueront l'ensemble des activités

du Secrétariat relatives aux serveurs, au stockage de données et aux centres informatiques, ainsi que les outils et les moyens disponibles dans le commerce qui peuvent servir à appliquer avec succès la stratégie établie par les P-4. Ce seront des experts en outils de gestion de serveurs et de matériel de stockage et en intégration, ainsi qu'en mécanismes de gestion de systèmes nécessaires pour le projet. Ils devront posséder une connaissance et une expérience opérationnelles et détaillées acquises dans le monde réel en vue de l'évaluation et de la planification du projet et de sa mise en œuvre. Ce savoir n'est pas actuellement disponible parmi le personnel de l'Organisation, et il devra être acquis parallèlement à l'exécution des tâches des P-4.

Services contractuels

175. Un crédit de 139 000 dollars est demandé pour financer les services contractuels se rapportant aux activités de formation de 2011. Une formation sur les systèmes à l'examen sera nécessaire pour les intervenants les plus importants de l'équipe de projet, afin de trouver un bon équilibre entre le savoir institutionnel et les capacités en matière de trousse à outils et de processus. Cela aidera les consultants et experts à recenser les capacités en même temps qu'ils comprendront les caractéristiques et les limitations de l'informatique au Secrétariat. Cette formation devra s'étendre à un bon nombre d'experts spécialisés afin de préparer efficacement les centres informatiques aux activités de transfert et de mise en œuvre qui seront menées pendant la phase suivante du projet. Le montant indiqué couvrirait également les frais relatifs aux accords de prestation de service concernant les réseaux locaux, les communications et l'informatique.

Frais généraux de fonctionnement

176. Un montant de 310 800 dollars est demandé pour les dépenses communes d'appui : loyers, petits travaux de réaménagement de bureaux et services téléphoniques et de télécopie, ces frais résultant de la création des postes proposés dans le cadre du projet.

Fournitures et accessoires

177. Un montant de 5 000 dollars est demandé pour financer l'achat de fournitures de bureau pour les titulaires des deux postes demandés.

Mobilier et matériel

178. Un montant de 101 800 dollars est prévu pour l'achat du mobilier et du matériel de bureautique dont auront besoin les titulaires des deux postes qu'il est proposé de créer.

Exercice biennal 2012-2013 et exercices ultérieurs

179. La prévision des dépenses du projet a été établie avec le plus grand soin; elle sera actualisée dans les bilans d'étape à venir, et les ressources nécessaires seront prises en compte dans les esquisses budgétaires, au fur et à mesure que l'on aura une vision plus nette du projet.

3. Rationalisation de la structure informatique

Constatations

180. À la fin de mars 2010, l'Organisation comptait 4 219 fonctionnaires s'occupant à plein temps d'informatique et de télématique. Les réponses au questionnaire d'enquête ont confirmé qu'il existe quantité de titres fonctionnels disparates et de définitions d'emploi non homologuées qui servent pour le recrutement de ces fonctionnaires, l'évaluation de leurs résultats professionnels et le contrôle de l'exercice de leurs responsabilités. L'organisation des services informatiques varie notablement d'un secteur à l'autre du Secrétariat, mais les titres fonctionnels et les définitions d'emploi renvoient tous à une gamme très étroite d'activités et de fonctions relevant de l'informatique moderne. De plus, il n'y a pas de définition claire et uniforme de ce qui constitue une activité ou une fonction informatique. Les alinéas qui suivent récapitulent les constatations qui ressortent de l'étude de la structure informatique actuelle :

a) **Le domaine de compétence et le rôle des services informatiques ont changé.** Leur rôle traditionnel était de gérer l'infrastructure et les applications nécessaires pour l'exécution des processus opérationnels essentiels. Ces dernières années, toutefois, les applications informatiques et télématiques se sont étendues à la quasi totalité des processus et activités, ce qui a donné lieu à l'apparition de nouvelles disciplines techniques (certains aspects de la gestion de l'information, par exemple) qui, bien que ne relevant pas à proprement parler de l'informatique, doivent obligatoirement être mises à contribution pour assurer la prestation de services informatiques de qualité. Il n'y a donc plus de définition claire des activités qui relèvent de l'informatique et de la télématique, alors qu'une telle définition est indispensable pour que l'Organisation puisse optimiser l'agencement des services, des unités administratives et des rôles dans le secteur informatique;

b) **Les décisions d'externalisation n'obéissent pas à des principes uniformes.** La situation actuelle se caractérise notamment par l'absence d'une distribution claire des rôles entre les différents prestataires de services informatiques et les entités partenaires, ce qui entraîne des doubles emplois et des entorses aux normes du secteur. Faute de principes d'externalisation cohérents, il arrive souvent que des fonctionnaires soient affectés à des opérations routinières (par exemple, dans des entrepôts de données), dont il serait plus économique de confier l'exécution à des entreprises partenaires ou des fournisseurs, alors que l'Organisation, faute de ressources financières, n'a pas le personnel requis pour des activités d'importance stratégique (telles que la mise sur pied d'une architecture informatique unifiée). À l'opposé, il arrive aussi que des consultants ou des entreprises se voient confier des activités informatiques essentielles qui devraient être exercées par des fonctionnaires, ce qui ne favorise pas l'enrichissement du fonds de connaissances de l'Organisation et peut soulever des problèmes de sécurité;

c) **Dans le secteur informatique, les filières de carrières et les profils d'emploi actuels ne sont pas adaptés à l'exercice des fonctions dont dépend le succès de la stratégie informatique et télématique, qui exigent à la fois l'esprit de synthèse et l'attention aux besoins des autres entités du Secrétariat.** L'Organisation offre actuellement deux filières de carrière, « Développement et maintenance des systèmes » et « Infrastructure et télécommunications », définies en fonction d'une conception classique et étroite du domaine informatique. Dans ces

filières, il n'y a pas place pour les qualifications et compétences que requièrent la rationalisation des processus métiers et l'exercice d'autres fonctions essentielles pour l'intégration des applications et de l'infrastructure informatique et télématique à l'échelle de l'Organisation;

d) **Dans le secteur informatique du Secrétariat, les titres fonctionnels et les définitions d'emploi ne sont pas harmonisés.** Il ressort de l'enquête et des données administratives qu'il existe au Secrétariat, dans le secteur informatique, 173 titres fonctionnels non homologués. Le défaut de définitions d'emploi types sur lesquelles puissent s'appuyer le recrutement, l'appréciation des résultats professionnels, le contrôle de l'exercice des responsabilités et l'organisation des carrières a pour effet que des emplois comportant des fonctions et responsabilités similaires sont traités différemment selon les départements. Ces carences ont aussi pour conséquence que l'Organisation n'offre à ses fonctionnaires que des possibilités limitées de se perfectionner et de s'affirmer professionnellement en s'engageant dans des filières de carrières qui donnent accès à des emplois plus diversifiés dans le secteur informatique;

e) **Défaut d'harmonisation des organigrammes.** Il existe au Secrétariat plus de 70 unités administratives s'occupant d'informatique, qui ont des structures et des filières hiérarchiques disparates et occupent des positions diverses dans les organigrammes des départements. Ce défaut d'harmonisation a pour conséquence de limiter les contacts que les responsables d'unités informatiques peuvent avoir avec les cadres supérieurs de leur département et la part qu'ils prennent aux décisions qui les concernent.

Buts du projet

181. Les buts du projet sont les suivants :

a) Définir ce qui différencie des autres les emplois relevant du secteur informatique et télématique en précisant quelles sont les activités qui doivent être régies par les normes, les politiques et définitions d'emplois applicables au secteur;

b) Déterminer où ces activités doivent s'exercer (au Secrétariat, dans certaines unités organiques ou dans les unités spécialisées en informatique ou à l'extérieur, étant alors confiées à des entreprises partenaires ou à des fournisseurs, etc.), en conciliant au mieux les exigences de rapidité d'exécution des unités organiques, les impératifs d'efficacité des services spécialisés et la nécessité de limiter les risques auxquels l'Organisation est exposée;

c) Instituer une grille unifiée de structuration des effectifs du secteur informatique afin que soient clairement définis les rôles essentiels, tels que la mise sur pied d'une architecture informatique unifiée et la gestion des relations avec les unités desservies, et de mettre ainsi un frein, puis un terme à la dispersion actuelle;

d) En collaboration avec le Bureau de la gestion des ressources humaines, définir un plan type détaillé d'organisation des carrières de nature à favoriser la progression dans les nouvelles filières de carrières et la mobilité entre celles-ci;

e) Revoir les organigrammes, notamment en fusionnant les différentes unités informatiques qui peuvent exister dans tel département ou bureau et, lorsqu'il y a lieu, en donnant aux chefs de ces unités un accès plus direct à la haute direction de leur département ou bureau.

182. La rationalisation des organigrammes devra obéir aux principes suivants :

- a) Les décisions devront être prises en fonction des avantages qu'elles peuvent apporter au Secrétariat dans le respect des priorités de l'Organisation;
- b) Les modifications envisagées des rôles, des responsabilités et des effectifs seront négociées unité par unité et avec les départements concernés avant l'établissement de recommandations adressées à l'Assemblée générale;
- c) Les réaffectations consécutives à ces remaniements seront opérées sur la base du volontariat et conformément aux principes de gestion des ressources humaines en vigueur à l'ONU.

Avantages attendus

183. Les avantages attendus de la rationalisation de la structure informatique sont récapitulés dans les paragraphes qui suivent.

184. Gains d'efficacité :

- a) **Transparence des coûts.** Une base de données sur l'ensemble des ressources humaines dont le Secrétariat dispose dans le secteur informatique permettra de savoir comment les fonctionnaires sont répartis et à quoi ils sont affectés et fournira les éléments d'information nécessaires pour aligner les pratiques de tous les services informatiques en matière de planification, de budgétisation, d'établissement des prévisions et de production de rapports. Il est indispensable d'avoir une vue d'ensemble des ressources humaines dont dispose le Secrétariat dans le secteur informatique pour optimiser l'affectation des ressources aux projets prioritaires et l'utilisation des effectifs;
- b) **Maximisation de la valeur ajoutée grâce à une distribution optimale des rôles.** L'application de principes de gestion prévisionnelle des effectifs adaptés aux besoins des services informatiques permettra de déterminer rationnellement l'effectif et les compétences du personnel nécessaire pour remplir telle ou telle fonction informatique, et donc d'anticiper les besoins de personnel et, à terme, de faire coïncider des compétences avec les exigences de l'emploi et les contraintes fonctionnelles;
- c) **Entretien du fonds de connaissances de l'Organisation.** L'application de principes clairement définis d'externalisation favorisera la préservation du fonds de connaissances de l'Organisation en limitant le recours à des consultants et à des entreprises pour la prestation de services relevant de fonctions informatiques essentielles;
- d) **Amélioration du moral du personnel.** Appliquer dans le secteur informatique des principes qui privilégient la performance et ouvrent au personnel des perspectives de carrière bien définies est un moyen de rendre la gestion de la performance plus efficace, de favoriser le respect du principe de responsabilité et d'aider à la progression des carrières, tous facteurs qui contribuent à motiver le personnel et à améliorer les résultats professionnels et la productivité;
- e) **Contrôle plus rigoureux du respect du principe de responsabilité.** Définir clairement quels sont les emplois qui relèvent du secteur informatique permettra à l'Organisation de tirer le meilleur parti des possibilités offertes par la

technologie et de veiller à ce que les relations avec les secteurs apparentés obéissent aux règles appropriées de gouvernance et de coordination;

f) **Effets dynamisants.** L'application d'une grille unifiée de structuration des effectifs, qui favorisera l'épanouissement professionnel des fonctionnaires améliorera leur moral et contribuera à les fidéliser, permettra à l'Organisation de mieux tirer parti de leurs idées neuves pour concevoir des solutions novatrices grâce auxquelles les départements et bureaux seront mieux et plus rapidement servis.

185. Gains d'efficience :

a) **Gestion plus efficace des aptitudes.** L'adoption d'une grille unifiée de structuration des effectifs et de profils de carrière types permettront de normaliser les titres fonctionnels et d'établir des définitions d'emploi types ou figureront les qualifications de pointe, grâce à quoi l'Organisation pourra suivre une stratégie informatique et télématique cohérente, harmoniser les activités informatiques dans tout le Secrétariat et aider les fonctionnaires à acquérir les compétences et qualifications et à obtenir les certifications techniques dont ils ont besoin pour atteindre leurs objectifs de carrière. L'adoption de la grille unifiée de structuration des effectifs sera un facteur de professionnalisation et garantira que les fonctionnaires possèdent les certifications techniques que requiert l'exercice de leurs attributions;

b) **Plus grande mobilité du personnel.** La définition de filières de carrière types rendra possible l'application d'une méthode uniforme d'évaluation des activités similaires exécutées par différentes unités informatiques. La mobilité du personnel s'en trouvera encouragée, les fonctionnaires pouvant assumer des attributions nouvelles et exigeantes en profitant des possibilités d'avancement qui s'offrent dans d'autres unités organiques ou informatiques;

c) **Réduction des coûts de fonctionnement.** L'application de principes clairs d'externalisation permettra à l'Organisation de réaliser des économies d'échelle et d'employer plus rationnellement les ressources affectées à l'informatique en orientant les fonctionnaires vers des fonctions à forte valeur ajoutée;

d) **Élimination de postes de coût.** La redistribution de l'ensemble des ressources affectées à l'informatique en fonction des besoins des différents départements mettra un frein à la dispersion des activités, source de doubles emplois, et ira dans le sens de la rationalisation des choix budgétaires.

Plan d'exécution

Agencement du projet

186. Le projet comprendra cinq éléments réalisés parallèlement; la majeure partie des activités sont prévues pour 2011 et 2012, comme l'indique la figure XII. Une fois qu'auront été définies les limites du secteur informatique au Secrétariat, les principes d'externalisation et la grille unifiée de structuration des effectifs, des recommandations concernant leur application seront formulées pour chaque unité. Après que les modalités d'application auront été convenues avec les responsables des unités concernées, les modifications nécessaires seront apportées au calendrier d'exécution et au budget du projet. Ce processus aboutira à une redistribution

acceptée des fonctions et responsabilités que comporte la prestation des services informatiques dans l'ensemble du Secrétariat et à l'uniformisation des organigrammes de toutes les unités informatiques. Parallèlement, la nouvelle grille unifiée de structuration des effectifs et les principes de planification des ressources humaines du secteur informatique seront mis en application avec le concours du Bureau de la gestion des ressources humaines.

Calendrier d'exécution

Échelonnement des phases du projet et ressources nécessaires

187. La figure XII indique l'échelonnement des principales phases du projet de rationalisation de la structure informatique.

Figure XII

Calendrier d'exécution du projet de rationalisation de la structure informatique

Principales activités	2011	2012	2013	2014	2015
Définition des limites du secteur informatique et des principes d'externalisation					
Mise en application, unité par unité, des nouveaux principes d'externalisation					
Mise en œuvre des modifications apportées à la structure de direction des unités informatiques					
Mise en application de la grille unifiée de structuration des effectifs et des principes de planification des ressources humaines					
Externalisation progressive des fonctions banalisées					

Ressources nécessaires

188. Le coût total du projet est estimé à 4 620 500 dollars, et les dépenses de démarrage à engager la première année à 1 490 500 dollars (voir tableau 12). L'exécution du projet comprendra les cinq phases suivantes :

a) **Définition des limites du secteur informatique et des principes d'externalisation.** Les activités prévues comprennent la définition officielle des limites du secteur informatique au Secrétariat, la définition des attributions et des responsabilités des prestataires de services informatiques et l'élaboration de propositions sur les délégations de pouvoir à accorder au Bureau de l'informatique pour lui permettre d'exercer à l'échelle du Secrétariat le contrôle nécessaire sur les fonctions informatiques nouvellement définies et pour intégrer celles-ci à des plans stratégiques;

b) **Mise en application, unité par unité, des nouveaux principes d'externalisation.** La teneur des recommandations adressées à cet égard à chaque

unité dépendra des facteurs suivants : i) la mesure dans laquelle les activités de l'unité considérée sont comprises dans les limites du secteur informatique et régies par les normes, orientations et définitions d'emploi en vigueur dans le secteur; et ii) les choix convenus concernant l'externalisation de certaines activités opérées en vue de concilier au mieux les exigences de rapidité d'exécution, les impératifs d'efficacité et la nécessité de limiter les risques auxquels est exposée l'Organisation. Une fois que les choix nécessaires auront été faits en accord avec l'unité considérée, un calendrier d'exécution sera établi et les modifications à apporter éventuellement au budget de l'unité le seront dans le cadre du processus normal de budgétisation;

c) **Mise en œuvre des modifications la structure de direction des unités informatiques.** Pour que la stratégie informatique et télématique puisse être pleinement suivie, des moyens supplémentaires de normalisation, de coordination et de contrôle devront être mis en place, ce qui nécessitera de modifier les organigrammes des unités informatiques et de leur position dans la filière hiérarchique des départements, ainsi qu'une répartition claire des tâches entre les prestataires de services informatiques;

d) **Application de la grille unifiée de structuration des effectifs et des principes de planification des ressources humaines dans le secteur informatique.** Les activités prévues à cet égard comprennent la normalisation des titres fonctionnels et des définitions d'emploi. Cet élément du projet comprend aussi les mesures nécessaires pour mettre en application des principes de planification stratégique des ressources humaines dans le secteur informatique;

e) **Externalisation progressive des fonctions banalisées.** Des fonctions routinières seront progressivement externalisées compte tenu des orientations définies dans les résolutions 59/289 et 55/232 de l'Assemblée générale, et le personnel ainsi libéré sera réaffecté à des fonctions à plus forte valeur ajoutée.

Tableau 12

Ressources nécessaires pour l'exécution du projet de rationalisation de la structure informatique

(En milliers de dollars des États-Unis)

Objet de dépense	2010-2011	2012-2013	2014-2015	Total
Rationalisation de la structure informatique				
Autres dépenses de personnel	1 100,0	1 300,0	–	2 400,0
Frais de voyage du personnel	150,0	150,0	–	300,0
Services contractuels	12,8	523,0	1 000,0	1 535,8
Frais généraux de fonctionnement	179,3	157,0	–	336,3
Fournitures et accessoires	2,5	–	–	2,5
Mobilier et matériel	45,9	–	–	45,9
Total	1 490,5	2 130,0	1 000,0	4 620,5

Ressources nécessaires pour l'exercice 2010-2011

Autres dépenses de personnel

189. Les dépenses prévues à ce titre (1 100 000 dollars) permettront de recruter pour 12 mois cinq fonctionnaires (2 P-5, 2 P-4 et 1 P-3) qui exerceront les activités et fourniront les prestations liées à la définition des limites du secteur informatique au Secrétariat, au remaniement des organigrammes qui en résultera, à l'établissement de la grille unifiée de structuration des effectifs à la définition des principes de planification stratégique des ressources humaines dans le secteur informatique. Leurs attributions comprendront la gestion courante du projet et l'établissement des rapports correspondants, la réalisation d'analyses d'interactions et l'élaboration de plans destinés à favoriser l'adhésion des fonctionnaires aux changements qui les concerneront; elles comprendront aussi la réalisation d'analyses de risques et d'évaluation du degré de préparation aux changements des départements dont certaines activités s'apparentent à celles relevant du secteur informatique, des négociations avec les hauts responsables des différents départements sur la définition des limites du secteur informatique et les principes d'externalisation, la rédaction de définitions d'emploi et, en collaboration avec le Bureau de la gestion des ressources humaines, le reclassement des emplois.

Frais de voyage du personnel

190. Les dépenses prévues à ce titre (150 000 dollars) couvriront les frais de voyage liés aux campagnes de collecte de données et aux réunions d'information et autres que nécessiteront l'évaluation, l'analyse et la conception d'un sous-ensemble du projet pour les départements et bureaux hors Siège particulièrement concernés.

Services contractuels

191. Les dépenses prévues à ce titre (12 800 dollars), couvriront les frais de maintenance du réseau local et les frais de télécommunications, ainsi que le coût de services informatiques fournis contractuellement.

Frais généraux de fonctionnement

192. Les dépenses prévues à ce titre (179 300 dollars) couvriront le coût des services communs d'appui, les loyers et le coût de travaux mineurs d'aménagement des locaux à usage de bureaux, ainsi que les frais supplémentaires de téléphone et de télécopie résultant du recrutement de personnel additionnel dans le cadre du projet.

Fournitures et accessoires

193. Les dépenses prévues à ce titre (2 500 dollars) couvriront le coût des fournitures de bureau utilisées par le personnel additionnel recruté dans le cadre du projet.

Mobilier et matériel

194. Les dépenses prévues à ce titre (45 900 dollars) couvriront le coût du mobilier et du matériel de bureautique destinés au personnel additionnel recruté pour l'exécution du projet.

Exercice 2012-2013 et exercices suivants

195. Les prévisions de dépenses concernant l'exécution du projet ont été établies aussi rigoureusement que possible; néanmoins, elles devront être mises à jour à mesure que se préciseront les détails de cette exécution, ce qui sera fait dans les rapports successifs sur l'état d'avancement du projet ainsi que dans les esquisses budgétaires.

4. Renforcement des moyens du Bureau de l'informatique**Constatations**

196. Le Bureau de l'informatique a été créé en janvier 2009 sans que des crédits ou postes supplémentaires soient demandés; il a été constitué en combinant les moyens (crédits et postes) de la Division de l'informatique du Département de la gestion et de la Division des technologies de l'information et des communications du Département de l'appui aux missions. Depuis lors, le Bureau a progressé notablement dans l'accomplissement de sa mission, qui est de faire en sorte que les services informatiques soient adaptés aux besoins à long terme du Secrétariat, en remaniant dans ce but la structure de son programme (programme 24), auquel ont été incorporés pour l'exercice 2010-2011 deux nouveaux sous-programmes : « gestion et coordination stratégiques des technologies de l'information et des communications » et « services informatiques ».

197. L'organigramme actuel du Bureau comprend le Bureau du directeur général de l'informatique, unité de taille modeste, et deux catégories d'unités administratives différenciées selon qu'elles jouent un rôle fonctionnel ou opérationnel. Le Service de la gestion stratégique et la Section de l'appui opérationnel sont des unités fonctionnelles, qui planifient et coordonnent des activités concernant toutes les unités informatiques du Secrétariat. La Division de la gestion des programmes et les unités qui en relèvent, à savoir le Service de la gestion des ressources, le Service de la gestion des connaissances, le Service des systèmes des missions et le Service de la gestion de l'infrastructure, sont des unités opérationnelles dont les attributions comprennent les activités de développement et les opérations relevant du secteur informatique.

198. L'effectif actuel du Bureau comprend 161 fonctionnaires titulaires de postes, 32 fonctionnaires recrutés à titre temporaire et 173 vacataires. Les 193 postes permanents et temporaires ne sont pas tous pourvus : pour 23 d'entre eux, les opérations de recrutement sont en cours.

199. L'une des constatations importantes qui ressortent de l'étude de la structure informatique est que le Bureau, dans certains domaines, n'a pas les moyens d'exercer son mandat. Selon le rapport publié sous les cotes A/62/793 et Corr.1 et A/62/793/Add.1, il doit être doté des moyens qui lui sont indispensables pour gérer les activités informatiques concernant l'Organisation tout entière (par. 33 et 35). Parmi ces activités figurent la définition d'une orientation stratégique, la gestion des ressources affectées à l'informatique dans tout le Secrétariat, le choix de l'architecture informatique, la définition des politiques et la mise en place de systèmes intégrés et d'une infrastructure commune.

200. Les ressources actuelles du Bureau sont celles qui correspondent au mandat de l'ancienne Division de l'informatique du Département de la gestion, et dont le rôle consistait principalement à gérer les principaux systèmes de télécommunications,

serveurs et applications utilisés au Siège, à assurer le fonctionnement du réseau longue distance et à fournir aux autres entités du Secrétariat un appui technique limité portant sur les applications et les choix informatiques. La charge de travail que représentent ces activités a fortement augmenté ces dernières années du fait de l'accroissement de la demande de services informatiques et télématiques, mais les effectifs et autres moyens n'ont pas suivi. De plus, ayant un mandat beaucoup plus large que celui de l'ancienne Division de l'informatique, le Bureau a besoin d'un tableau d'effectifs plus fourni comportant davantage de postes de cadre et d'un mixte de qualifications sensiblement différent de celui de son personnel actuel. Il est particulièrement mal équipé pour l'exercice de fonctions intersectorielles telles que la définition d'orientations et de principes s'appliquant à tout le domaine informatique au Secrétariat, la conception de l'architecture informatique et la définition de normes, l'examen des budgets informatiques des départements et la gestion d'un portefeuille mondial de projets.

201. Au moment de la création du Bureau de l'informatique, certaines des ressources disponibles ont été transférées au Service de la gestion stratégique afin que le Bureau puisse entreprendre les programmes stratégiques et intersectoriels relevant de son mandat.

202. L'accroissement de la demande de services informatiques, l'alourdissement de la charge de travail et le fait que le mandat du Bureau est beaucoup plus large que celui de son prédécesseur ont nécessité l'an dernier le recrutement massif de personnel de renfort et, dans certains cas, l'externalisation d'activités essentielles, ce qui présente un risque grave pour l'Organisation. La proposition exposée dans le présent rapport a pour but de remédier à ce déséquilibre et de renforcer les moyens du Bureau en le réorganisant et en le dotant de ressources supplémentaires. Si cette proposition est approuvée, le Bureau sera en mesure de répondre avec le maximum d'efficacité aux besoins de l'Organisation. Il ne pourra s'acquitter pleinement de son mandat actuel et préparer et exécuter de nouveaux projets qu'une fois doté des ressources humaines et des autres moyens dont il a besoin.

203. Cette proposition porte sur les domaines d'activité du Bureau où les ressources sont actuellement insuffisantes et où le renforcement des moyens améliorerait considérablement la prestation des services dont a besoin l'Organisation. Les prévisions concernant les ressources nécessaires ont été établies en fonction du volume de travail qu'implique l'exécution du mandat défini dans la Stratégie informatique et télématique (A/62/793 et Corr.1 et A/62/793/Add.1), compte tenu des postes actuellement en voie d'être pourvus. Le tableau 13 récapitule les principaux éléments du mandat du Bureau et indique pour chacun d'eux si des ressources sont actuellement prévues ou non.

Tableau 13
Éléments du mandat du Bureau de l'informatique,
selon que leur financement est actuellement prévu ou non

<i>Élément du mandat découlant de la stratégie informatique et télématique approuvée (A/62/793 et Corr.1)</i>	<i>Éléments nouveaux?</i>	<i>Financement prévu?</i>
Élaborer la stratégie informatique et télématique du Secrétariat et en coordonner l'application [par. 35 a)]	Oui	Non
Examiner les budgets de tous les projets et opérations informatiques, quel qu'en soit le mode de financement [par. 35 b)]	Oui	Non
Suivre, mesurer et évaluer les résultats des services informatiques par rapport aux buts, aux objectifs et aux cibles budgétaires en utilisant, s'il y a lieu, les dispositifs de responsabilisation [par. 35 c)]	Oui	Non
Définir l'orientation et l'architecture technologiques de l'Organisation [par. 35 d)]	Oui	Non
Planifier et concevoir toutes les applications intégrées de l'Organisation, notamment le progiciel de gestion intégré et d'autres grands systèmes [par. 35 e)]	Non	Partiel (sauf pour Umoja)
Planifier et mettre au point l'architecture de l'infrastructure informatique, y compris les réseaux de communication et les centres de traitement informatique de l'Organisation [par. 35 f)]	Non	Partiel
S'appuyer sur l'implantation et l'infrastructure informatique mondiale de l'Organisation pour mettre au point et exploiter des programmes et une infrastructure communs à l'ensemble du Secrétariat en vue de tirer le meilleur parti des nouvelles technologies et de parvenir au meilleur rapport coût-efficacité [par. 35 g)]	Non	Partiel
Entreprendre des activités de recherche-développement, en collaboration avec les autres services informatiques et télématiques [par. 35 h)]	Oui	Non
Superviser l'évaluation et la gestion des risques informatiques de l'Organisation [par. 35 i)]	Oui	Non
Mettre au point et adapter la politique de sécurité informatique de l'Organisation et veiller à son application dans l'ensemble des unités administratives [par. 35 j)]	Non	Partiel
Gérer l'application des plans de continuité des opérations et de reprise après sinistre de l'Organisation [par. 35 k)]	Non	Partiel
Assurer la coordination des programmes et des activités de gestion du personnel spécialisé en informatique dans tous les lieux d'affectation [par. 35 l)]	Oui	Non

<i>Élément du mandat découlant de la stratégie informatique et télématique approuvée (A/62/793 et Corr.1)</i>	<i>Éléments nouveaux?</i>	<i>Financement prévu?</i>
Fournir des conseils spécialisés et diffuser des méthodes et des services de gestion des projets à tous les services informatiques [par. 35 m)]	Oui	Partiel
Surveiller, mesurer et évaluer les résultats et l'alignement stratégique de tous les projets et investissements informatiques et télématiques dans l'ensemble du Secrétariat [par. 35 n)]	Oui	Non
Établir des politiques de gestion des fournisseurs; examiner et surveiller les achats et le renouvellement des contrats [par. 35 o)]	Oui	Non
Mettre en place des mécanismes d'assurance de qualité permettant de vérifier le respect de toutes les politiques, procédures et normes [par. 35 p)]	Oui	Partiel
Créer un service administratif (par. 42)	Oui	Partiel
Gérer le Service administratif du Bureau	Oui	Partiel

Buts du projet

204. Les buts du projet sont les suivants :

a) Renforcer les moyens du Bureau dans les domaines prioritaires pour lesquels les ressources prévues actuellement ne sont pas à la mesure des exigences du mandat. Ces domaines prioritaires sont :

- i) Les fonctions de contrôle et de coordination exercées par le Bureau du Directeur général de l'informatique;
- ii) Les fonctions intersectorielles de gestion informatique;
- iii) Le développement de systèmes intégrés, de systèmes de gestion des connaissances et de systèmes destinés aux missions;
- iv) La supervision dans tout le Secrétariat de l'infrastructure et de l'architecture informatiques et le contrôle des choix technologiques;
- v) Les fonctions relevant du service administratif;

b) Remanier l'organigramme du Bureau de l'informatique dans le sens d'une plus grande efficacité et d'une plus grande efficience opérationnelles.

Avantages attendus

205. Les avantages attendus du renforcement des moyens du Bureau sont exposés ci-après.

206. Gains d'efficacité :

a) **Gestion efficace du changement.** Alors que le Bureau de l'informatique est le maître d'œuvre d'une part considérable des innovations adoptées par le Secrétariat, une attention insuffisante a été accordée aux moyens de limiter les

perturbations qu'entraînent les changements et de faciliter l'acceptation des innovations par les usagers. En affectant à plein temps des fonctionnaires à la gestion du changement, le Bureau sera à même de planifier, coordonner et gérer convenablement les réorientations et modifications opérationnelles majeures liées à l'exécution de projets informatiques;

b) **Planification et gestion stratégiques.** La définition d'orientations et de normes régissant les activités informatiques et la mise sur pied d'un dispositif de contrôle approprié permettront de faire en sorte que la stratégie informatique et télématique soit suivie par toutes les unités informatiques du Secrétariat et que tous les intéressés sachent comment se conformer aux orientations à court et long terme;

c) **Respect des priorités opérationnelles du Secrétariat.** Un service client renforcé permettra de faire en sorte que les services informatiques répondent aux besoins opérationnels prioritaires de l'Organisation, de limiter les chevauchements d'activités et d'améliorer la qualité des prestations;

d) **Répartition plus transparente des moyens informatiques.** L'exercice par le Bureau des fonctions nouvelles prévues lui permettra d'avoir une vue d'ensemble de la manière dont sont répartis les moyens informatiques du Secrétariat, et ainsi d'établir des rapports rigoureux à l'intention des États Membres; l'adjonction de ces fonctions contribuera aussi à la rationalisation des choix budgétaires et des priorités d'investissement;

e) **Réduction des chevauchements d'activités.** Une fois le Bureau doté de moyens renforcés pour la mise sur pied de systèmes intégrés, l'Organisation sera mieux à même de développer et mettre en service des progiciels intégrés de gestion des ressources et des connaissances, ce qui mettra un frein à la dispersion des systèmes, les départements étant moins portés à s'équiper séparément;

f) **Centralisation des services d'infrastructure.** Le Bureau disposant de plus nombreux spécialistes, il sera possible au Secrétariat d'accélérer le développement de son infrastructure informatique et de faire en sorte qu'elle soit davantage partagée, ce qui dissuadera les départements de se doter d'une infrastructure distincte et réduira le coût des services informatiques tout en améliorant la qualité et la fiabilité.

Plan d'exécution

Agencement du projet

207. Le Bureau a cherché à déterminer dans quelle mesure il pourrait couvrir ses besoins de personnel dans les limites des ressources qui lui sont actuellement allouées. Pour remédier à son manque de moyens dans des domaines critiques, il a sélectionné, pour réaffectation interne à des activités prioritaires, 10 postes d'appui à des fonctions existantes. Aller plus loin dans la réaffectation des ressources actuelles pourrait compromettre le fonctionnement de services essentiels (gestion des réseaux, des installations téléphoniques et des services courriel), ce qu'il faut éviter. En dépit des réaffectations de postes, le Bureau a besoin de 51 postes nouveaux pour exécuter son nouveau mandat, exposé dans les document A/62/793 et Corr.1 et A/62/793/Add.1.

208. Eu égard à l'élargissement considérable du mandat du Bureau, il est prévu de le restructurer et de renforcer ses moyens en deux phases. La première phase consistera à créer les nouvelles fonctions et à élargir les fonctions existantes conformément au mandat du Bureau. Les principes et méthodes de gestion intégrée des activités informatiques seront définis et mis en application durant cette phase. Lorsque des progrès suffisants auront été faits dans ces domaines, la deuxième phase s'amorcera. Elle consistera à renforcer progressivement les effectifs pendant une période de deux ans. Une démarche progressive permettra de limiter les risques et l'ampleur des perturbations qu'entraîne fatalement toute réorganisation.

209. L'exécution de la première phase nécessitera, pour l'exercice 2010-2011, la création de 23 postes. Pendant cette phase, le Bureau procédera à la réorganisation qu'implique son nouvel organigramme et entreprendra de mettre en place un certain nombre de structures et cadres informatiques, commençant ainsi à remédier à la dispersion actuelle des activités informatiques et à bâtir l'assise d'un dispositif informatique efficient. Les titulaires des nouveaux postes seront affectés aux activités hautement prioritaires que sont la planification et la gestion des fonctions informatiques intégrées, activités dans le cadre desquelles ils définiront des principes de gouvernance, des orientations, des processus et des normes applicables à l'ensemble du Secrétariat. Il est prévu de renforcer dès la première phase du projet les moyens disponibles dans quelques domaines critiques pour lesquels il est impossible de procéder à des réaffectations pour remédier à l'insuffisance actuelle des effectifs.

210. Dans le cadre de la deuxième phase, il est prévu, pour l'exercice 2012-2013, de créer 28 postes. Une fois que les nouveaux cadres et structures seront pour l'essentiel en place, le Bureau aura en effet besoin de personnel supplémentaires pour étendre la restructuration à tout le secteur informatique du Secrétariat. L'exécution de la deuxième phase permettra de réduire la dispersion des services informatiques, grâce à des mesures de rationalisation et d'intégration. Les compléments d'effectifs iront aux unités chargées du développement de systèmes intégrés, de la gestion de l'infrastructure commune et de l'amélioration progressive du dispositif informatique de l'Organisation. Vers la fin de la deuxième phase, les progrès de l'intégration des applications et de l'unification de l'infrastructure devraient commencer à produire l'effet recherché de réduction de la dispersion des activités informatiques.

211. Des informations plus détaillées sur la restructuration proposée du Bureau figurent dans les paragraphes qui suivent. Ces informations portent notamment sur les avantages attendus de la rationalisation de l'organigramme du Bureau et du renforcement de ses moyens et sur les résultats que devrait permettre d'obtenir le renforcement des effectifs. Ces informations fourniront des repères pour l'évaluation de l'application de la stratégie informatique et télématique. Le tableau 14 récapitule les ressources nécessaires pour les deux phases du projet.

Bureau du Directeur général de l'informatique

212. Le Bureau du Directeur général de l'informatique aide celui-ci à s'acquitter de ses fonctions, à savoir définir des orientations générales, donner une impulsion et imprimer une direction stratégique pour tout ce qui a trait à l'informatique et à la télématique au Secrétariat, à surveiller l'application de la stratégie informatique, à faire fond sur les initiatives existantes, à les renforcer et à en lancer de nouvelles

afin d'assurer la cohérence de l'action et d'éliminer les doubles emplois et le morcellement des activités. Il est essentiel de renforcer les capacités du Bureau si l'on veut garantir l'application de la stratégie informatique à l'échelle de l'Organisation. Pour atteindre cet objectif, les capacités doivent plus particulièrement être renforcées dans les domaines de la gestion du changement, de la gestion stratégique, des communications et de l'appui administratif.

213. L'effectif actuel du Bureau, qui est de trois postes [1 P-5 et 2 agents des services généraux (Autres classes)], s'est révélé très insuffisant, ne permettant pas au Directeur général de l'informatique de satisfaire les besoins stratégiques et opérationnels du Secrétariat. Il est proposé de le renforcer en créant trois nouveaux postes de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur (1 D-1, 1 P-4 et 1 P-3), en transférant un poste existant (P-5) du Service de la gestion des ressources et en établissant un nouveau poste d'agent des services généraux (1^{re} classe). Les quatre postes d'administrateur (1 D-1, 1 P-4, 1 P-3 nouvellement créés et 1 P-5 transféré) devraient prendre effet le 1^{er} janvier 2011. Le nouveau poste d'agent des services généraux (1^{re} classe) sera demandé au titre de l'exercice biennal 2012-2013.

Service administratif

214. La Section de l'appui aux opérations a été créée pour offrir des services administratifs centraux à l'ensemble du Bureau dans les domaines des ressources humaines, des finances et de l'administration générale, ainsi que pour aider le Directeur général de l'informatique, les directeurs de programmes et les membres du personnel à remplir toutes les fonctions d'appui dans les domaines des finances, de la gestion du personnel et de l'administration que le Secrétaire général adjoint à la gestion leur a déléguées à la section 7 de la circulaire ST/SGB/1997/5. La Section doit également fournir l'appui administratif nécessaire à la prestation de services informatiques et télématiques, dont les services de facturation des communications par téléphone et par télécopie, la gestion des contrats et les services correspondants de facturation et de recouvrement des coûts pour l'ensemble des opérateurs de télécommunications et des départements et bureaux du Siège, ainsi que d'autres services connexes. Elle assure aussi la liaison, pour le compte du Bureau de l'informatique, avec le Département de la gestion des ressources humaines, le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et le Bureau des services centraux d'appui pour ce qui a trait aux services de gestion du personnel et de gestion financière et à d'autres services.

215. Il est proposé de transformer la Section de l'appui aux opérations en Service administratif. Afin d'aider le Directeur général de l'informatique, les directeurs de programmes et les membres du personnel à remplir toutes les fonctions d'appui qui ont trait aux finances, au personnel et à l'administration, il convient de renforcer le Service administratif dans les domaines de la gestion des ressources humaines et financières et de la gestion des contrats, l'effectif actuel, qui est de 14 postes, dont deux postes d'administrateur (1 P-5 et 1 P-3), deux postes d'agent des services généraux (1^{re} classe) et 10 postes d'agent des services généraux (Autres classes) étant insuffisant pour absorber la charge de travail. À cet effet, il est proposé de créer deux nouveaux postes (P-4) à compter du 1^{er} janvier 2011. Deux postes supplémentaires (1 P-4 et 1 P-2) seront demandés au titre de l'exercice biennal 2012-2013.

Division de la gestion intégrée

216. L'actuel Service de la gestion stratégique a été créé aux fins de planifier et de coordonner plusieurs activités fondamentales liées aux technologies de l'information et des communications concernant tous les services informatiques du Secrétariat. Il a la responsabilité opérationnelle de la mise en œuvre du sous-programme 5 (Gestion et coordination stratégiques des technologies de l'information et des communications) du programme 24 E du cadre stratégique, qui comprend l'élaboration d'une structure globale de gestion des technologies de l'information et des communications et de gouvernance, la gestion des ressources et des infrastructures et l'amélioration des services et du suivi des résultats. Le Bureau de l'informatique ayant été créé sans qu'il y ait d'incidences sur les coûts, le cadre stratégique pour l'exercice 2010-2011 couvre une partie du mandat général du Bureau, qui est actuellement exécuté par les titulaires de 16 postes inscrits au budget ordinaire [1 D-1, 2 P-5, 5 P-4, 3 P-3 et 5 agents des services généraux (Autres classes)] transférés de l'ancienne Division de l'informatique.

217. Un certain nombre de fonctions transversales ne sont actuellement pas exercées faute de ressources suffisantes. L'étude de la structure informatique du Secrétariat a confirmé que le nombre de fonctionnaires affectés aux activités informatiques à l'échelle de l'Organisation était insuffisant. Sans un renforcement des fonctions transversales décrites plus haut, à savoir l'établissement d'une architecture unifiée et la gestion du portefeuille d'applications, le Bureau ne sera pas en mesure de réduire le morcellement des activités et de normaliser le dispositif informatique.

218. Il est proposé de transformer le Service de la gestion stratégique en Division de la gestion intégrée, afin de permettre au Bureau d'élaborer une architecture unifiée, de renforcer la gestion des risques et la sécurité, d'accroître les capacités d'élaboration et d'exécution des politiques et des normes (y compris le suivi de la mise en œuvre), d'ajuster les ressources et les moyens aux priorités de l'Organisation dans son ensemble, et de renforcer la capacité du Bureau de faire appliquer la stratégie informatique par tous les services concernés du Secrétariat. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire d'accroître les capacités dans les domaines de l'architecture unifiée, de la recherche technologique, de la gestion des risques et de la sécurité, de la continuité des opérations, des services aux clients et de la gestion de la relation client, de la gestion de la performance, de la gestion du portefeuille d'applications et de la reconfiguration des processus. Compte tenu de l'éventail des activités et fonctions inscrites dans le sous-programme, il est proposé de déplacer cinq postes au sein du Bureau [1 P-5 et 1 agent des services généraux (1^{re} classe) du Service de la gestion des connaissances, 1 P-2 et 2 agents des services généraux (Autres classes) du Service de la gestion de l'infrastructure], et de créer 22 nouveaux postes (1 D-2, 1 D-1, 3 P-5, 10 P-4 et 10 P-3). Sur ces 22 nouveaux postes, il est proposé d'en créer 12 (1 D-2, 1 D-1, 1 P-5, 5 P-4 et 4 P-3) à compter du 1^{er} janvier 2011. Les 10 autres postes (2 P-5, 5 P-4 et 3 P-3) seront demandés au titre de l'exercice biennal 2012-2013.

219. Les résultats attendus de la création de la Division de la gestion intégrée sont les suivants :

a) Transparence et répartition optimale des ressources informatiques de l'Organisation;

- b) Nombre accru d'impératifs de gestion satisfaits grâce aux progiciels intégrés et réduction du nombre d'applications actuelles et futures, de la dispersion du matériel et des doubles emplois;
- c) Amélioration de la relation client entre les services informatiques et les services utilisateurs, et meilleure adaptation des solutions informatiques aux impératifs opérationnels;
- d) Création d'un cadre de gestion des risques en vue d'atténuer ceux-ci et d'améliorer la capacité de l'Organisation de faire face aux menaces;
- e) Création d'un cadre relatif à l'infrastructure intégrée, et mise au point de stratégies pour l'avenir et d'une architecture adaptable aux besoins de l'Organisation;
- f) Mise au point d'un cadre de gestion des résultats dans le domaine des TIC et utilisation accrue des capacités informatiques disponibles de l'Organisation;
- g) Meilleure application par les départements des politiques et normes informatiques promulguées.

Division de la gestion des applications

220. L'actuelle Division de la gestion des applications a été créée aux fins de planifier des solutions logicielles pour l'Organisation, de les mettre en place et d'en assurer l'appui, comme indiqué dans les documents A/62/793 et Corr.1 et A/62/793/Add.1. La Division comprend quatre services principaux : le Service de la gestion des connaissances, le Service de la gestion des ressources, le Service de l'informatique des missions et le Service de la gestion de l'infrastructure, et est doté de 127 postes (1 D-2, 3 D-1, 9 P-5, 20 P-4, 30 P-3, 10 P-2, 12 agents des services généraux (1^{er} classe), 41 agents des services généraux (Autres classes) et 1 agent des corps de métier).

221. La Division de la gestion des applications est responsable de l'exécution du sous-programme 6 (Activités liées aux technologies de l'information et des communications) du programme 24 E du cadre stratégique, qui a pour objet de traduire les besoins fonctionnels et opérationnels de l'Organisation dans des propositions d'achat et d'application de solutions informatiques qui soient rationnelles et efficaces, en s'attachant plus spécifiquement à améliorer la gestion de l'information et la planification des ressources; de définir les besoins de services et les prestations et activités et structures d'appui correspondantes; de définir des niveaux de résultat à partir de critères de référence utilisés dans le secteur et de suivre les résultats obtenus; de promouvoir un bon usage des logiciels libres au Secrétariat; et d'améliorer la prestation de services et le suivi des résultats.

222. L'étude de la structure informatique a fait apparaître que plus de la moitié du personnel chargé de l'élaboration de logiciels à l'échelle du Secrétariat se consacrait à l'élaboration d'applications locales ou à des activités de maintenance⁷, ce qui favorisait la prolifération d'applications disparates et réduisait les ressources

⁷ Au Siège de l'ONU, dans les bureaux hors Siège, dans les commissions régionales et dans les tribunaux pénaux internationaux, 55 % du personnel chargé de l'élaboration d'applications est affecté à la mise au point d'applications locales tandis que 45 % seulement se consacre à l'élaboration d'applications communes. La situation est analogue dans les missions hors Siège, où 44 % seulement de ce personnel est affecté à l'élaboration d'applications communes.

pouvant être affectées à la conception d'applications communes. S'il est vrai que les projets découlant de l'étude augmenteront, à terme, le nombre de fonctionnaires qui seront chargés d'élaborer des applications communes, des ressources en personnel sont immédiatement nécessaires pour accélérer l'élaboration d'applications et de progiciels communs, en particulier dans le domaine de la gestion des connaissances et pour les missions hors Siège. Les capacités actuelles du Bureau de l'informatique concernant la mise au point de solutions communes ne sont pas à la mesure des besoins de l'Organisation.

223. Il convient donc de renforcer les moyens de la Division de la gestion des programmes dans le domaine de la conception d'applications communes. La Division serait rebaptisée Division de la gestion des applications et comprendrait le Service de la gestion des connaissances, le Service de la gestion des ressources et le Service de l'informatique des missions. L'affectation de moyens supplémentaires rendrait le Bureau de l'informatique mieux à même de produire et de maintenir des solutions communes, ce qui améliorerait l'uniformité des modalités de fonctionnement, réduirait le nombre d'applications et permettrait de réaliser des gains d'efficacité au niveau des services informatiques et de l'Organisation dans son ensemble. Il est proposé de renforcer les moyens de la Division en transférant quatre postes d'agent des services généraux (Autres classes) du Service de la gestion de l'infrastructure et en créant 11 nouveaux postes [1 D-1, 2 P-5, 3 P-4, 7 P-3, 3 P-2 et 3 agents des services généraux (Autres classes)], dont 3 (1 P-5, 1 P-4 et 1 P-3) à compter du 1^{er} janvier 2011. Les huit autres nouveaux postes (1 D-1, 1 P-5, 1 P-4, 2 P-3 et 3 P-2) seront demandés au titre de l'exercice biennal 2012-2013 en vue de renforcer les capacités dans le domaine de l'élaboration d'applications de gestion des connaissances à l'échelle de l'Organisation.

224. Les résultats attendus de la création de la Division de la gestion des applications sont les suivants :

- a) Disponibilité accrue de solutions communes, en particulier dans le domaine de la gestion des connaissances et pour les missions hors Siège;
- b) Normalisation accrue des modalités de fonctionnement de l'Organisation;
- c) Réduction de la multiplicité des applications et du cloisonnement des solutions;
- d) Réduction des besoins en matière d'infrastructure, de centres de données et de continuité des opérations et de reprise après sinistre.

Division de la gestion de l'infrastructure

225. La gestion de l'infrastructure est l'assise technique qui permet au Bureau de l'informatique d'aider le Secrétariat de l'ONU à s'acquitter de ses mandats, notamment à intervenir de manière efficace dans les situations d'urgence ou à apporter un appui aux opérations de maintien de la paix, et de fournir des outils d'usage quotidien pour des applications essentielles telles que le courrier électronique, le système intégré de gestion et le système à disques optiques, ainsi que l'infrastructure nécessaire aux opérations de téléphonie, de transmission de données, de télévision par protocole Internet, de sécurité physique et de télévision en circuit fermé, et de transmission d'images vidéo. Il est nécessaire de mettre en place des moyens de transmission sécurisés qui permettent l'échange rapide de données au Secrétariat, dans les bureaux extérieurs et les missions hors Siège et

entre ces entités, et d'apporter un appui aux systèmes d'information mondiaux. En outre, l'adoption d'une conception intégrée des systèmes informatiques et la nécessité d'assurer la fourniture et la maintenance de logiciels complexes de gestion intégrée des activités des missions tiennent une place centrale dans l'exécution des mandats stratégiques, opérationnels et tactiques fondamentaux du Bureau de l'information.

226. L'actuel Service de la gestion de l'infrastructure est essentiellement conçu pour fournir des services au Siège de l'ONU; toutefois, en vertu de son nouveau mandat, il va devoir planifier et concevoir une architecture élargie de l'infrastructure, comprenant les réseaux de communications et les centres de données de l'ensemble de l'Organisation, tout en continuant de faire fonctionner les applications et l'infrastructure actuelles à l'échelle du Secrétariat. La nouvelle structure proposée pour le Bureau de l'informatique, compte tenu du mandat élargi et des responsabilités supplémentaires prévus dans la stratégie informatique, comprend la création d'une Division de la gestion de l'infrastructure, qui reprendra les fonctions actuellement exercées par le Service de la gestion de l'infrastructure de la Division de la gestion des programmes et assumera les attributions mondiales du Bureau de l'informatique. Le Service actuel est doté de 75 postes sur les 127 alloués à la Division de la gestion des programmes (voir par. 220 ci-dessus). Il est proposé de créer une nouvelle division dotée de trois postes supplémentaires, résultat net du transfert d'un poste P-2 et de six postes d'agent des services généraux (Autres classes) à d'autres divisions du Bureau de l'informatique et de la création de 10 nouveaux postes (1 D-2, 1 D-1, 3 P-5, 3 P-4 et 2 P-3). Trois nouveaux postes (1 D-2, 1 D-1 et 1 P-4) seraient créés à compter du 1^{er} janvier 2011, les sept postes restants (3 P-5, 2 P-4 et 2 P-3) étant demandés au titre de l'exercice biennal 2012-2013, lorsque l'infrastructure mondiale sera normalisée et centralisée, et que les centres de données seront opérationnels. Le contrôle de gestion exercé par cette nouvelle division sera en rapport avec l'ampleur et l'étendue des activités informatiques et télématiques mondiales prévues dans le mandat du Bureau, qui fait aussi largement appel à des prestataires extérieurs dans le cadre de marchés axés sur les résultats.

227. La Division de la gestion de l'infrastructure s'acquittera du mandat énoncé dans la stratégie informatique, à savoir :

- a) Planifier et mettre au point l'architecture et la conception technique de l'infrastructure mondiale;
- b) Faire fond sur la présence de l'Organisation dans le monde et sur l'infrastructure existante pour mettre au point et exploiter des programmes communs et une infrastructure unifiée en vue d'optimiser les résultats et de parvenir au meilleur rapport coût-efficacité.

228. Les résultats attendus de la création de la Division de la gestion de l'infrastructure sont les suivants :

- a) Disponibilité et fiabilité accrues de l'infrastructure de l'Organisation;
- b) Intégration et optimisation accrues de l'infrastructure;
- c) Application d'un plan de reprise après sinistre et de continuité des opérations;

d) Diffusion systématique des procédures de l'Information Technology Infrastructure Library tout au long du cycle de vie de l'infrastructure, notamment en ce qui concerne la demande, la capacité, la configuration et la gestion du changement;

e) Efficacité accrue de la gestion des ressources autres que les postes, telles que les fournisseurs et prestataires de services qui coordonnent les processus, les méthodes et l'exécution des projets.

229. Pour assurer la cohésion des nouvelles entités du Bureau de l'informatique, les recrutements aux nouveaux postes se feront à partir du sommet, c'est-à-dire que les postes les plus élevés seront pourvus en premier, de sorte que les responsables participent à la mise en place de chaque entité.

Calendrier de mise en œuvre et ressources nécessaires

230. La mise en œuvre du projet se chiffre, selon les estimations, à un montant total de 21 879 300 dollars, dont 3 523 800 dollars pour la première année, au titre des frais de démarrage, comme indiqué dans le tableau 14 ci-après. Les prévisions de dépenses pour l'exercice biennal 2010-2011 sont indiquées dans le présent rapport. Les prévisions relatives aux exercices suivants seront présentées dans les projets de budget correspondants.

231. Les postes qu'il est proposé de créer, qui seront pourvus entre 2011 et 2013, ont un coût estimatif total de 16 156 400 dollars, dont 2 296 100 dollars au titre de l'exercice biennal 2010-2011 et 13 860 300 dollars au titre de l'exercice biennal 2012-2013. Le montant total des dépenses autres que les postes est estimé à 5 772 900 dollars, dont un montant de 1 227 000 dollars au titre de l'exercice biennal 2010-2011 et 2 661 000 dollars au titre de l'exercice biennal 2012-2013.

232. Pour l'exercice biennal 2014-2015, le coût total des postes proposés est estimé à 17 877 600 dollars, soit 8 825 500 dollars au titre des 23 postes qui seront établis en 2010-2011 et 9 052 100 dollars au titre des 28 postes qui le seront en 2012-2013, ce dernier montant tenant compte de l'effet report (4 017 300 dollars). Le montant total des dépenses autres que les postes est estimé à 1 834 200 dollars au titre de l'exercice 2014-2015.

Tableau 14

Montant total des ressources nécessaires au titre de la mise en œuvre du projet Renforcement des moyens du Bureau de l'informatique

(En milliers de dollars des États-Unis)

Objet de dépenses	2010-2011	2012-2013	2014-2015	Total
Renforcement des moyens du Bureau de l'informatique				
Postes	2 296,1	13 860,3	–	16 156,4
Services contractuels	57,7	237,1	230,4	525,2
Frais généraux de fonctionnement	934,7	2 152,2	1 603,8	4 690,7
Fournitures et accessoires	11,5	14,0	–	25,5
Mobilier et matériel	223,8	257,7	–	481,5
Total	3 523,8	16 521,3	1 834,2	21 879,3

Prévisions de dépenses pour l'exercice biennal 2010-2011

Postes

233. Un montant de 2 296 100 dollars est demandé pour la création de 23 postes (2 D-2, 3 D-1, 2 P-5, 10 P-4 et 6 P-3) à compter du 1^{er} janvier 2011, comme indiqué dans les tableaux 15 et 16 ci-après.

Services contractuels

234. Un montant de 57 700 dollars est demandé au titre des accords de prestation de service afférents au réseau local et aux TIC.

Frais généraux de fonctionnement

235. Un montant de 934 700 dollars est demandé au titre des dépenses d'appui (frais de location, petits travaux d'aménagement des bureaux et services de téléphone et de télécopie) liées aux nouveaux postes demandés.

Fournitures et accessoires

236. Un montant de 11 500 dollars est demandé pour couvrir le coût des fournitures de bureau destinées aux titulaires des nouveaux postes demandés.

Mobilier et matériel

237. Un montant de 223 800 dollars est demandé pour couvrir le coût du mobilier et du matériel télématique destiné aux titulaires des nouveaux postes demandés.

Exercices biennaux 2012-2013 et suivants

238. Les prévisions de coûts relatives au projet ont été estimées aussi précisément que possible; toutefois, à mesure que des informations plus détaillées seront disponibles, ces prévisions feront l'objet de révisions, qui seront consignées dans les prochains rapports d'avancement et dans les esquisses budgétaires pertinentes.

Figure XIII

Calendrier d'exécution du projet Renforcement des moyens du Bureau de l'informatique

Principales activités	2011	2012	2013	2014	2015
Première phase					
Deuxième phase					

239. On trouvera dans les tableaux ci-après un récapitulatif des postes approuvés et des postes proposés, par classe et par année.

240. Tous les nouveaux postes qu'il est proposé de créer dans le présent rapport le seraient au 1^{er} janvier 2011. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires ayant recommandé de rendre visible l'effet report de la création de

postes dans tout futur projet de budget (A/62/7, par. 20), l'Assemblée générale souhaitera peut-être noter que les ressources additionnelles à prévoir pour couvrir le coût intégral des 23 nouveaux postes proposés durant l'exercice biennal 2012-2013 sont actuellement estimées à 5 989 400 dollars.

Tableau 15

Postes autorisés et postes proposés pour le Bureau de l'informatique

2010-2011	SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	G(1°C)	G(AC)	CM	Total
Postes approuvés											
Bureau du Directeur général de l'informatique	1	–	–	1	–	–	–	–	2		4
Service de la gestion stratégique	–	–	1	2	5	3	–	–	5		16
Section de l'appui aux opérations	–	–	–	1	–	1	–	2	10		14
Division de la gestion du programme	–	1	3	9	20	30	10	12	42		127
Bureau du directeur	–	1	–	–	–	–	–	–	1		2
Service de la gestion des ressources	–	–	1	3	4	7	5	1	4		25
Service de la gestion des connaissances	–	–	1	3	4	4	1	2	–		15
Section des applications des missions	–	–	–	–	3	4	2	–	1		10
Service de la gestion de l'infrastructure	–	–	1	3	9	15	2	9	35	1	75
Total	1	1	4	13	25	34	10	14	58	1	161
Postes proposés											
Bureau du Directeur général de l'informatique	1	–	1	2	1	1	–	–	2		8
Service administratif	–	–	–	1	2	1	–	2	10		16
Division de la gestion intégrée	–	1	2	4	10	7	1	1	7		33
Bureau du directeur	–	1	–	–	–	1	–	–	1		3
Service des politiques, de l'architecture et des normes	–	–	1	2	4	4	1	1	2		15
Service de la stratégie et de la gestion du programme	–	–	1	2	6	2	–	–	4		15
Division de la gestion des applications	–	1	2	5	12	16	8	2	10		56
Bureau du directeur	–	1	–	–	–	–	–	–	1		2
Service de la gestion des ressources	–	–	1	2	4	7	5	1	4		24
Service de la gestion des connaissances	–	–	1	2	5	5	1	1	4		19
Service de l'informatique des missions	–	–	–	1	3	4	2	–	1		11
Division de la gestion de l'infrastructure	–	1	2	3	10	15	1	9	29	1	71
Bureau du directeur	–	1	–	–	1	–	1	–	1		4
Service de la planification et de la conception de l'infrastructure	–	–	1	–	2	12	–	7	11		33
Service de l'appui aux utilisateurs et aux opérations	–	–	1	3	7	3	–	2	17	1	34
Total	1	3	7	15	35	40	10	14	58	1	184
Différence	–	2	3	2	10	6	–	–	–	–	23

2012-2013	SSG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	G(1°C)	G(AC)	CM	Total
Postes proposés											
Bureau du Directeur général de l'informatique	1	–	1	2	1	1	–	1	2		9
Service administratif	–	–	–	1	3	1	1	2	10		18
Division de la gestion intégrée	–	1	2	6	15	10	1	1	7		43
Bureau du directeur	–	1	–	–	–	1	–	–	1		3
Service des politiques, de l'architecture et des normes	–	–	1	3	5	6	1	1	2		19
Service de la stratégie et de la gestion du programme	–	–	1	3	10	3	–	–	4		21
Division de la gestion des applications	–	1	3	6	13	18	11	2	10		64
Bureau du directeur	–	1	–	–	–	–	–	–	1		2
Service de la gestion des ressources	–	–	1	2	4	7	5	1	4		24
Service de la gestion des connaissances	–	–	1	2	6	7	4	1	4		25
Service de l'informatique des missions	–	–	1	2	3	4	2	–	1		13
Division de la gestion de l'infrastructure	–	1	2	6	12	17	1	9	29	1	78
Bureau du directeur	–	1	–	–	1	–	1	–	1		4
Service de la planification et de la conception de l'infrastructure	–	–	1	2	4	14	–	7	11		39
Service de l'appui aux utilisateurs et aux opérations	–	–	1	4	7	3	–	2	17	1	35
Total	1	3	8	21	44	47	14	15	58	1	212
Différence	–	–	1	6	9	7	4	1	–		28

Tableau 16

Postes demandés pour le Bureau de l'informatique en 2010-2011

Catégorie	2010/2011	2011	Différence
Administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur			
Secrétaire général adjoint	–	–	–
Sous-Secrétaire général	1	1	–
D-2	1	3	2
D-1	4	7	3
P-5	13	15	2
P-4	25	35	10
P-3	34	40	6
P-2/P-1	10	10	–
Total partiel	88	111	23
Agents des services généraux et des catégories apparentées			
1 ^{re} classe	14	14	–
Autres classes	58	58	–
Agents des corps de métier	1	1	–
Total partiel	73	73	–
Total	161	184	23

IV. Récapitulatif des ressources demandées et décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre

A. Récapitulatif des ressources demandées

241. Comme indiqué dans le tableau 17 ci-après, on estime à 118 796 000 dollars (aux taux courants) le coût de la mise en œuvre des trois projets structurels, à savoir : a) centralisation des services d'assistance; b) concentration des centres informatiques; et c) rationalisation de la structure informatique. Ce montant représente à la fois les dépenses au titre du projet et les frais de démarrage pour la période allant de 2011 à 2015. Le montant total des ressources demandées pour l'exercice biennal 2010-2011 est estimé à 5 011 600 dollars.

242. On estime qu'un montant total de 21 879 300 dollars (aux taux courants) sera nécessaire pour renforcer les moyens du Bureau de l'informatique. Ce montant correspond au coût de la création de 23 postes au cours de l'exercice 2010-2011 et de 28 postes au cours de l'exercice 2012-2013. Le montant total des ressources demandées pour l'exercice biennal 2010-2011 est estimé à 3 523 800 dollars.

243. Il est proposé que le montant total des ressources demandées, comme indiqué dans les tableaux 18 et 19 ci-après, soit financé, conformément à la formule de partage des coûts déterminée pour Umoja, au moyen du budget ordinaire à hauteur de 15 %, au moyen du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix à hauteur de 62 % et à l'aide de fonds extrabudgétaires à hauteur de 23 %, ces derniers provenant des comptes spéciaux pour les dépenses d'appui aux programmes (qui sont alimentés par le remboursement des frais généraux afférents aux activités de coopération technique ou à des projets financés par des fonds généraux d'affectation spéciale et par le remboursement du coût de l'appui administratif fourni par l'Organisation à des organismes extrabudgétaires comme le PNUD et l'UNICEF).

Tableau 17

Récapitulatif des ressources nettes nécessaires par projet (coût de l'ensemble du projet aux taux courants)

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Projet</i>	<i>2010-2011</i>	<i>2012-2013</i>	<i>2014-2015</i>	Total
Centralisation des services d'assistance	1 614,9	19 655,0	36 774,8	58 044,7
Concentration des centres informatiques	1 906,2	12 391,3	41 833,3	56 130,8
Rationalisation de la structure informatique	1 490,5	2 130,0	1 000,0	4 620,5
Total partiel	5 011,6	34 176,3	79 608,1	118 796,0
Renforcement des moyens du Bureau de l'informatique	3 523,8	16 521,3	1 834,2	21 879,3
Total	8 535,4	50 697,6	81 442,3	140 675,3

Tableau 18
**Récapitulatif des ressources nettes nécessaires par source
 de financement (coût de l'ensemble du projet aux taux courants)**
 (En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Source de financement</i>	<i>2010-2011</i>	<i>2012-2013</i>	<i>2014-2015</i>	Total
Budget ordinaire	1 280,3	7 604,6	12 216,4	21 101,3
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix	5 292,0 ^a	31 432,5	50 494,2	87 218,7
Fonds extrabudgétaires	1 963,1	11 660,5	18 731,7	32 355,3
Total	8 535,4	50 697,6	81 442,3	140 675,3
Provision pour imprévus	—	—	—	—
Total	8 535,4	50 697,6	81 442,3	140 675,3

^a Pour les exercices allant du 1^{er} juillet 2010 au 30 juin 2011 et du 1^{er} juillet 2011 au 30 juin 2012.

Tableau 19
**Montant total des ressources nécessaires pour la mise en œuvre
 des projets découlant de l'étude de la structure informatique**
 (En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépenses</i>	<i>2010-2011</i>	<i>2012-2013</i>	<i>2014-2015</i>	Total
Postes	2 296,1	13 860,3	—	16 156,4
Autres dépenses de personnel	1 866,4	4 174,0	6 514,4	12 554,8
Consultants et experts	1 753,5	4 947,9	5 529,6	12 231,0
Frais de voyage du personnel	150,0	1 350,0	4 750,0	6 250,0
Services contractuels	278,1	6 224,7	16 337,0	22 839,8
Frais généraux de fonctionnement	1 705,0	3 763,9	3 820,6	9 289,5
Fournitures et accessoires	23,5	8 622,4	25 998,9	34 644,8
Mobilier et matériel	462,8	7 754,4	18 491,8	26 709,0
Total	8 535,4	50 697,6	81 442,3	140 675,3

B. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre

244. Les réformes proposées dans le présent rapport amélioreront l'efficacité et l'efficience au sein de l'Organisation et institueront, à l'échelle de l'Organisation, une démarche cohérente concernant les TIC qui est conforme aux attentes des États Membres, objectif qu'il n'est pas possible d'atteindre dans les conditions actuelles. L'utilisation optimale des ressources aidera

notablement le Secrétariat à remplir sa mission et à exécuter ses programmes de manière efficace.

245. L'Assemblée générale est invitée à prendre les décisions suivantes :

a) Réaffirmer l'importance que revêtent les technologies de l'information et des communications et la place accrue qu'elles occupent pour ce qui est de satisfaire les besoins croissants de l'Organisation;

b) Prendre note de l'état d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie informatique et des orientations futures proposées, qui sont décrites à la section II du présent rapport;

c) Autoriser le Secrétaire général à instituer un compte spécial pluriannuel pour la comptabilisation des recettes et dépenses afférentes aux projets découlant de l'étude de la structure informatique;

d) Approuver le projet de plan unifié de reprise après sinistre, qui s'inscrit dans la démarche de continuité des opérations de l'Organisation décrite à la section II du présent rapport, en faisant fond sur l'infrastructure existante à la Base de soutien logistique (Brindisi) et à la Base d'appui des Nations Unies qu'il est proposé de créer à Valence pour créer deux pôles informatiques institutionnels, et approuver la prorogation pour une nouvelle période de 30 mois de l'actuel bail relatif au centre informatique secondaire, qui s'achève le 31 décembre 2011, en attendant que les travaux nécessaires à la mise en œuvre du plan proposé soient achevés;

e) Prendre note du fait que les ressources qui seront nécessaires à la mise en œuvre des programmes stratégiques (gestion des connaissances, gestion des ressources et gestion de l'infrastructure) seront présentées dans le cadre des projets de budget-programme pour les exercices biennaux pertinents;

f) Approuver les trois projets découlant de l'étude de la structure informatique (centralisation des services d'assistance, concentration des centres informatiques et rationalisation de la structure informatique) décrits à la section III du présent rapport, et approuver le coût total de l'exécution des projets, pendant les exercices biennaux 2010-2011, 2012-2013 et 2014-2015, d'un montant estimatif de 118 796 000 dollars (aux taux courants);

g) Approuver le renforcement des moyens du Bureau de l'informatique, comme indiqué à la section III du présent rapport, et approuver le coût total correspondant, pendant les exercices biennaux 2010-2011 et 2012-2013, d'un montant estimatif de 21 879 300 dollars (aux taux courants);

h) Prendre note du fait que, si les 28 nouveaux postes proposés pour l'exercice biennal 2012-2013 sont approuvés, l'effet report est estimé à 4 017 300 dollars;

i) Prendre note du fait que le montant total des ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2010-2011, comme indiqué dans le présent rapport, qui est estimé à 8 535 400 dollars, serait réparti comme suit :

i) Budget ordinaire :

a. Un montant de 978 300 dollars sera inscrit au chapitre 29 (Bureau de l'informatique), et un montant de 302 010 dollars au

chapitre 28 D (Bureau des services centraux d'appui) du budget-programme de l'exercice biennal 2010-2011;

b. Le financement des sommes restant à couvrir à l'avenir, d'un montant estimatif de 19 820 985 dollars, sera envisagé dans le contexte des projets de budget-programme pour les exercices biennaux considérés;

ii) Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix :

a. Un crédit supplémentaire d'un montant de 3 528 000 dollars sera inscrit au titre du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2010 au 30 juin 2011 pour financer les quatre projets décrits dans le présent rapport pendant l'exercice biennal 2010-2011;

b. Le financement de sommes restant à couvrir à l'avenir, d'un montant estimatif de 9 622 100 dollars, sera pris en considération dans le futur budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2011 au 30 juin 2012;

c. Le financement des sommes restant à couvrir à l'avenir, d'un montant estimatif de 74 068 600 dollars, sera pris en considération dans les budgets futurs du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour les exercices concernés, jusqu'à l'exercice allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015;

iii) Fonds extrabudgétaires :

Un montant estimatif de 1 963 142 dollars au titre du coût global de tous les projets pour l'exercice biennal 2010-2011 sera financé au moyen de fonds extrabudgétaires;

j) Approuver l'ouverture des crédits additionnels suivants :

i) Un crédit d'un montant de 1 280 310 dollars au titre du budget-programme de l'exercice biennal, soit 978 300 dollars au chapitre 29 (Bureau de l'informatique), et 302 010 dollars au chapitre 28 D (Bureau des services centraux d'appui);

ii) Un crédit d'un montant de 3 528 000 dollars à inscrire au compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2010 au 30 juin 2011.

Annexe I

Montant estimatif du budget annuel proposé pour les activités informatiques et télématiques du Secrétariat de l'ONU en 2010^a

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Département ou bureau</i>	<i>Budget ordinaire^b</i>	<i>Fonds extra-budgétaires^c</i>	<i>Budgets des opérations de maintien de la paix^d</i>	<i>Compte d'appui^e</i>	<i>Total</i>
Bureau de l'informatique	36 059,4			17 917,5	53 976,9
Département de l'appui aux missions et missions hors Siège	40 701,1		524 191,8	18 999,4	583 892,3
Autres départements du Siège	63 194,8	13 748,8		10 619,6	87 563,2
Commissions régionales	14 595,8	117,5			14 713,3
Tribunal pénal international pour le Rwanda	686,5				686,5
Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie	686,5				686,5
Office des Nations Unies à Genève	9 433,5	2 948,7			12 382,2
Office des Nations Unies à Nairobi, Programme des Nations Unies pour l'environnement et Programme des Nations Unies pour les établissements humains	2 561,2	3 527,3			6 088,5
Office des Nations Unies à Vienne et Office des Nations Unies contre la drogue et le crime	4 490,4	9 967,4			14 457,8
Total	172 409,2	30 309,7	524 191,8	47 536,5	774 447,2^f

^a Calculé sur la base des projets de budget afférents aux services informatiques des départements et bureaux du Secrétariat et des missions pour l'année 2010, toutes sources de financement confondues. Pour simplifier les calculs, le montant annuel a été obtenu en divisant par deux le montant qu'il est proposé de financer au moyen du budget ordinaire pour l'exercice biennal 2010-2011. Les données relatives aux fonds extrabudgétaires pour l'exercice biennal ont été fournies et approuvées par les départements et bureaux concernés en réponse à une enquête menée en 2010.

^b Données extraites des documents budgétaires suivants : A/64/6 (Introduction); A/64/6, chapitres 28A, 28E, 28F et 28G; A/64/349/Add.3, A/64/349/Add.4 et A/64/349/Add.5.

^c Les données relatives au montant annuel des fonds extrabudgétaires ont été approuvées par les départements et bureaux concernés.

^d Données provenant des projets de budget des opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2009 au 30 juin 2010 (voir A/C.5/63/24 et A/64/465).

^e Données provenant du budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2009 au 30 juin 2010.

^f Le montant estimatif total du projet de budget du Secrétariat relatif aux TIC pour l'année 2010 ne comprend pas le montant inscrit au chapitre 33 du budget-programme (16 685 800 dollars) ni le montant prévu au titre du progiciel de gestion intégrée (28 516 500 dollars financés par le compte d'appui pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2009 au 30 juin 2010 plus 12 096 000 dollars au titre du montant annuel financé par le budget ordinaire 2010-2011), ces deux montants correspondant à des dépenses d'équipement.

Annexe II

Personnel des services informatiques et télématiques du Secrétariat de l'ONU en mars 2010^a

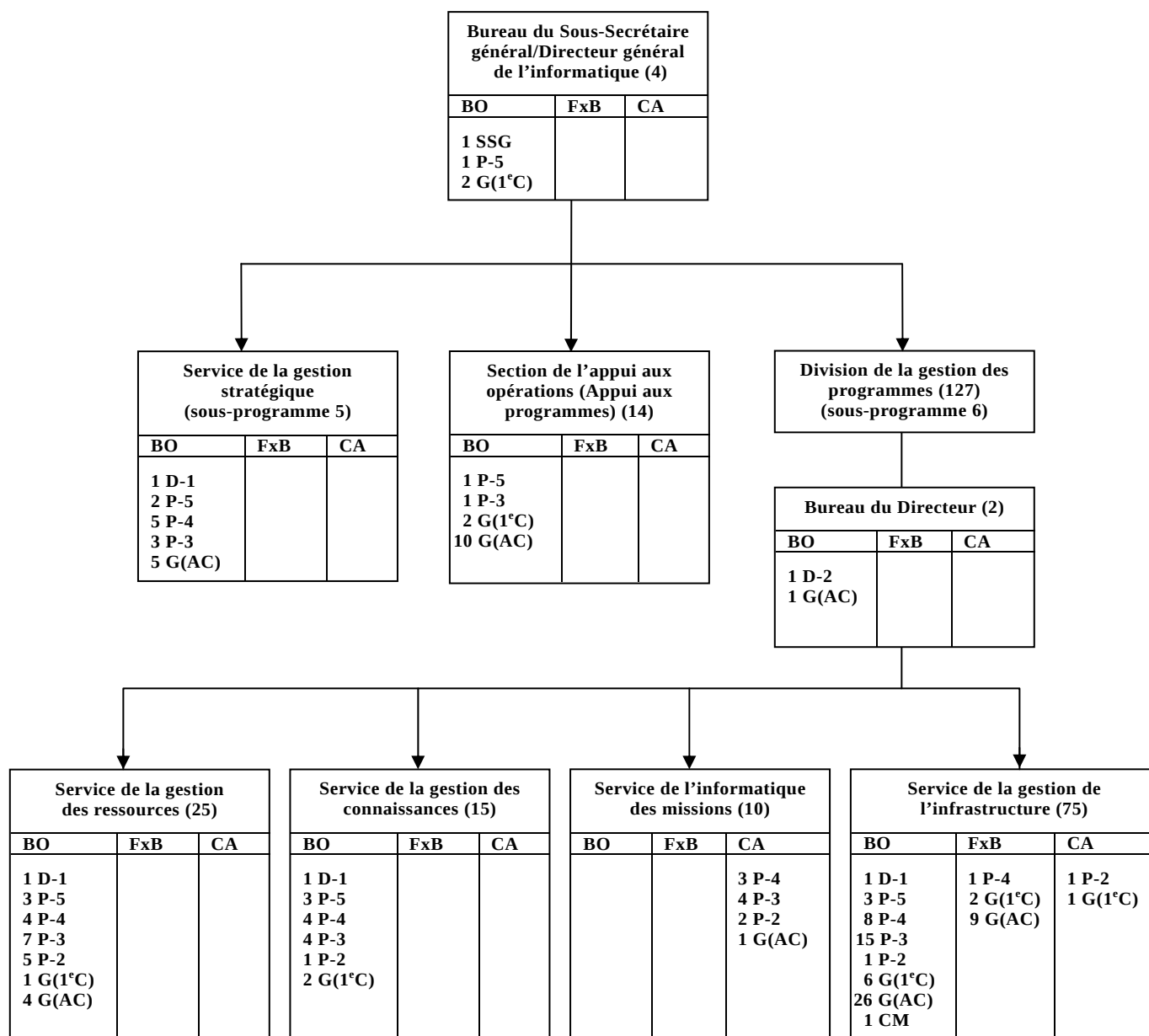
<i>Département ou bureau</i>	<i>SSG</i>	<i>D</i>	<i>P</i>	<i>SM, PP</i>	<i>G</i>	Total, personnel recruté sur le plan international	<i>Personnel local</i>	<i>VNU</i>	<i>Personnel contractuel</i>	Total
Bureau de l'informatique	1	6	108		78	115			173	366
Département de l'appui aux missions et missions hors Siège		2	125	681	21	808	1 065	292	689	2 875
Autres départements du Siège			154		188	154	2	1	30	375
Commissions régionales			33	2	83	35	1		54	173
Tribunal pénal international pour le Rwanda			11	31		42	8			50
Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie			9		50	9				59
Office des Nations Unies à Genève			36		84	36				120
Office des Nations Unies à Nairobi, Programme des Nations Unies pour l'environnement et Programme des Nations Unies pour les établissements humains			15		47	15				62
Office des Nations Unies à Vienne et Office des Nations Unies contre la drogue et le crime		1	14	2	116	17			6	139
Total	1	9	505	716	667	1 231	1 076	293	952	4 219

Abréviations : SSG : Sous-Secrétaire général; D : directeur; P : fonctionnaire de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur; SM : agent du Service mobile; PP : personnel de projet; G : agent des services généraux et des catégories apparentées; VNU : Volontaire des Nations Unies.

^a Données recueillies auprès des départements, bureaux et missions hors Siège de l'ONU à l'occasion de l'enquête menée dans le cadre de l'étude de la structure informatique de 2010.

Annexe III

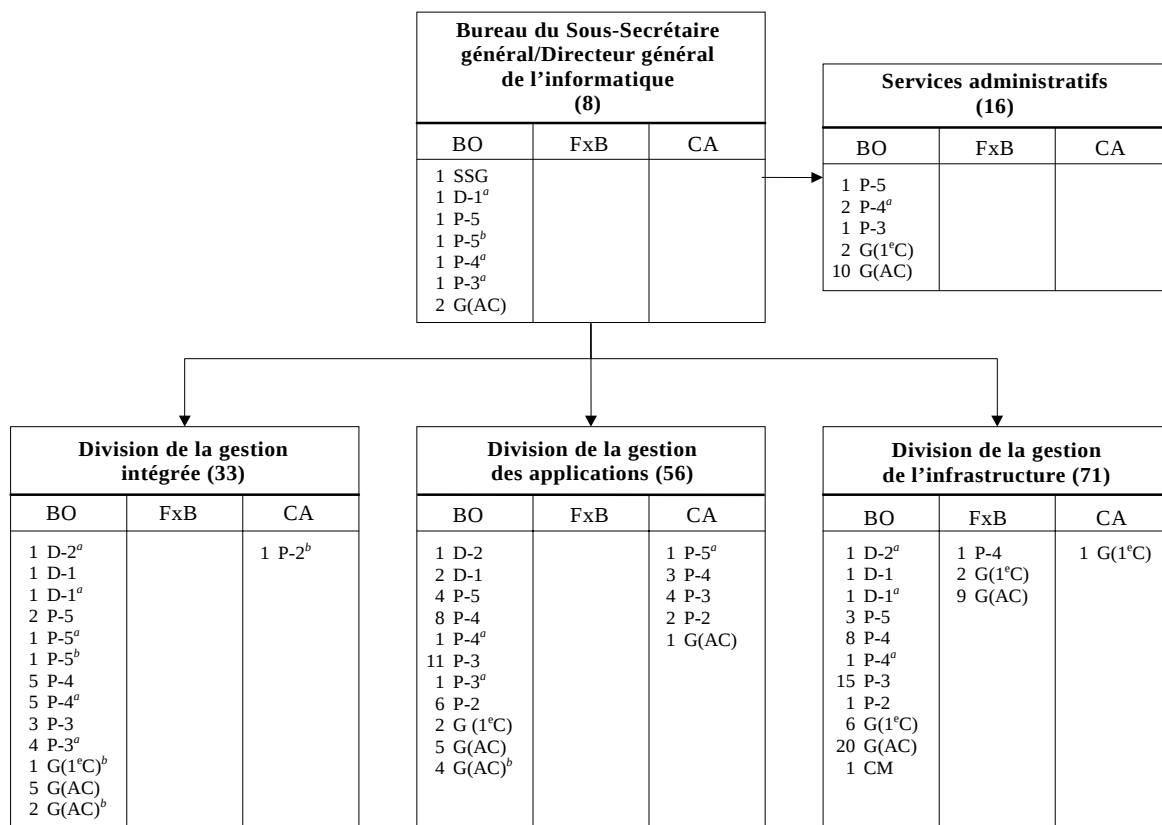
Organigramme et répartition des postes actuels du Bureau de l'informatique : exercice biennal 2010-2011



Abréviations : BO : budget ordinaire; FxB : fonds extrabudgétaires; CA : compte d'appui aux opérations de maintien de la paix; SSG : Sous-Secrétaire général; D : directeur; P : fonctionnaire de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur; G : agent des services généraux et des catégories apparentées; G(1°C) : agent des services généraux (1^{re} classe); G(AC) : agent des services généraux (Autres classes); CM : agent des corps de métier.

Annexe IV

Organigramme et répartition des postes du Bureau de l'informatique : exercice biennal 2010-2011



Abréviations : BO : budget ordinaire; FxB : fonds extrabudgétaires; CA : compte d'appui aux opérations de maintien de la paix; SSG : Sous-Secrétaire général; D : directeur; P : fonctionnaire de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur; G : agent des services généraux et des catégories apparentées; G(1^{re}C) : agent des services généraux (1^{re} classe); G(AC) : agent des services généraux (Autres classes); CM : agent des corps de métier.

^a Nouveau poste.

^b Poste transféré.