



# Assemblée générale

Distr. générale  
16 novembre 2010  
Français  
Original : anglais

---

## Soixante-cinquième session

Points 129 et 143 de l'ordre du jour

### Budget-programme de l'exercice biennal 2010-2011

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

## Technologies de l'information et des communications

### Rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires

#### I. Introduction

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné les rapports du Secrétaire général ci-après concernant l'informatique et la télématique :

a) Deuxième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré et prévisions révisées concernant le chapitre 28A (Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion) du budget-programme de l'exercice biennal 2010-2011 et le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix (A/65/389);

b) État de la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/65/491).

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

#### II. Projet relatif au progiciel de gestion intégré

3. Le deuxième rapport d'étape du Secrétaire général faisait suite à la résolution 64/243, dans laquelle l'Assemblée générale priait le Secrétaire général de continuer de l'informer, tous les ans, de l'état d'avancement du projet relatif au progiciel de gestion intégré.



4. Les paragraphes 1 à 6 du rapport du Secrétaire général contiennent des renseignements d'ordre général sur la justification, l'évolution et le financement du projet. En résumé, dans le cadre des réformes de gestion lancées pour faire suite au Document final du Sommet mondial<sup>1</sup> (voir résolutions 60/1 et 60/283 de l'Assemblée générale), l'Assemblée a décidé de remplacer le Système intégré de gestion (SIG) par un logiciel de gestion intégré de la génération suivante. Se fondant sur les propositions formulées par le Secrétaire général dans son rapport sur la mise en place au Secrétariat de systèmes informatiques et télématiques intégrés à l'échelle mondiale (A/62/510/Rev.1), l'Assemblée a décidé, par sa résolution 63/262, d'adopter un système intégré commun à l'échelle mondiale, soulignant qu'une telle solution devrait avoir pour objet de permettre de gérer toutes les ressources financières, humaines et matérielles au moyen d'un système intégré commun à toute l'Organisation, y compris les missions de maintien de la paix et autres missions. Dans la même résolution, l'Assemblée a autorisé le Secrétaire général à instituer un compte spécial pluriannuel pour la comptabilisation des recettes et des dépenses afférentes au projet, et a approuvé le dispositif de gouvernance proposé pour le projet. L'Assemblée a également souligné que le projet consacré au progiciel de gestion intégré (PGI) devait être vu principalement comme une entreprise qui concernait l'ensemble de l'Organisation et obéissait aux exigences du fonctionnement de celle-ci, et que sa mise en œuvre reposait sur des systèmes informatiques et télématiques complexes exigeant des compétences techniques de haut niveau.

5. Initialement, il était prévu que le projet de PGI de l'Organisation des Nations Unies, appelé « Umoja », serait mis en œuvre en deux temps : au cours de la première phase, qui durerait 30 mois, l'accent serait mis sur les fonctions essentielles de gestion des finances, des ressources humaines, des achats et des biens, qui doivent également être prises en compte aux fins de l'application des normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS); au cours de la deuxième phase, qui durerait 24 mois, l'attention serait focalisée sur les autres fonctionnalités, notamment la gestion axée sur les résultats, la gestion du risque et celle des transports et des voyages. Par la suite, le Secrétaire général, dans son premier rapport d'étape sur le projet de PGI (A/64/380), a proposé une option consistant à commencer par une phase pilote, dans laquelle la solution complète, avec toutes ses fonctionnalités, serait d'abord mise au point et déployée sur une échelle réduite, dans un environnement pleinement opérationnel mais restreint, vers la fin de 2011. La solution serait testée et stabilisée dans l'environnement du projet pilote, puis déployée dans le reste de l'Organisation en deux temps, pour s'achever avant la fin du troisième trimestre de 2013. Le Secrétaire général a affirmé qu'une telle stratégie permettrait de mieux maîtriser les coûts et d'amenuiser les risques. Le coût total de la mise en service du progiciel selon l'option d'une phase pilote initiale était estimé à 315,8 millions de dollars. Compte tenu de la nécessité de synchroniser l'adoption des normes IPSAS et l'introduction du PGI, la date prévue d'émission de la première série complète d'états financiers établis conformément aux normes IPSAS a été reportée à l'année se terminant le 31 décembre 2014.

6. Dans sa résolution 64/243, l'Assemblée générale a approuvé la proposition du Secrétaire général tendant à commencer le projet de PGI par une phase pilote et, à

---

<sup>1</sup> Dont des initiatives telles que l'adoption des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) et des dispositifs de contrôle et de responsabilité renforcés.

ce propos, a prié le Secrétaire général de présenter des moyens possibles de réduire le coût du projet. L'Assemblée a également prié le Secrétaire général de la renseigner sur les ressources qui pourraient être réaffectées au PGI du fait de la fusion éventuelle d'éléments d'autres progiciels dans le PGI.

### **Gains escomptés : données à jour**

7. Dans son premier rapport d'étape (A/64/380), le Secrétaire général a présenté une analyse de rentabilité justifiant l'investissement relatif au PGI et indiquant les avantages escomptés sur les plans de l'efficacité et de la rapidité des interventions, de la satisfaction de la clientèle, de l'établissement des rapports, de la responsabilisation, de la transparence et du renforcement des contrôles internes dans tous les domaines de la gestion financière, des achats et du recrutement et de l'homogénéité de l'application des règles et des procédures opératoires de toutes les disciplines administratives. Les gains quantitatifs attendus seraient de l'ordre de 134 à 224 millions de dollars par an une fois le système pleinement opérationnel. Dans son rapport à l'examen (A/65/389), le Secrétaire général a affiné son analyse des gains quantitatifs escomptés sur la base des données recueillies à l'occasion de la phase de conception détaillée et du réaménagement des processus-métier. D'après le tableau 1 du rapport, qui contient des données à jour sur les gains quantitatifs potentiels par domaine fonctionnel, la nouvelle fourchette se situerait entre 141,3 et 222,6 millions de dollars, ce qui représente une variation nette peu sensible par rapport aux estimations initiales : une réduction des gains estimatifs escomptés au titre de la chaîne d'approvisionnement, des marchés et de la logistique est largement compensée par une augmentation des gains attendus dans les autres domaines fonctionnels. On trouve des explications détaillées sur l'estimation des gains quantitatifs escomptés dans chacun des domaines fonctionnels dans l'annexe I du rapport. L'annexe II contient des données actualisées sur les gains qualitatifs escomptés par domaine fonctionnel, du fait principalement de l'existence de données fiables, intégrées et regroupées à l'échelle de l'Organisation, ce qui doit permettre d'améliorer l'établissement de rapports, le suivi, l'analyse en temps réel et la prise de décisions.

8. Aux paragraphes 11 à 16 de son rapport, le Secrétaire général examine les questions qui ont une incidence sur le calcul, l'identification et la concrétisation des gains susmentionnés. Il souligne que les projections relatives aux fourchettes de gains quantitatifs reposent sur diverses hypothèses qui devront être validées dans un environnement opérationnel et sur des données existantes qui ne sont pas nécessairement fiables en raison des limitations des systèmes informatiques actuels. Il insiste sur le fait que les avantages escomptés ne pourront se concrétiser que lorsque le système sera pleinement opérationnel et stabilisé, que ces gains, au stade actuel des choses, n'existent qu'en puissance et ne doivent donc pas être considérés comme des économies lors de l'établissement des budgets. Le Secrétaire général souligne également que, pour que les gains escomptés se concrétisent, certaines conditions devront être remplies, à savoir : a) que le projet bénéficie de l'appui constant et actif de toutes les parties prenantes, notamment que les États Membres le soutiennent résolument sur les plans politique et financier, que les hauts fonctionnaires de l'Organisation jouent un rôle moteur et apportent au projet tout l'appui et toute la participation nécessaires, et que tous les gestionnaires et tous les fonctionnaires soient disposés à adopter les nouvelles méthodes de travail; b) que l'équipe de projet soit capable de réduire les risques à tous les stades du projet; et

c) que l'équipe de projet soit en mesure d'entrer en contact avec l'ensemble du personnel de l'Organisation pour que l'adhésion de tous soit assurée et que les connaissances soient effectivement transférées aux fonctionnaires par les spécialistes extérieurs.

9. **Le Comité consultatif est conscient du fait que la détermination des avantages est un processus en cours et que l'évaluation des gains quantitatifs et les conditions de leur concrétisation dépendront de facteurs tels que ceux énoncés au paragraphe 8 ci-dessus pendant toute la durée de l'exécution du projet. De l'avis du Comité, la mise en place d'un progiciel de gestion intégré viable qui réponde aux besoins des utilisateurs et la création des conditions nécessaires à l'adhésion de l'ensemble du personnel de l'Organisation au nouveau système et à la concrétisation des gains escomptés doivent s'appuyer sur un engagement soutenu à long terme et sur une gestion et un suivi constants des risques et des problèmes recensés.**

10. Aux paragraphes 17 à 24 de son rapport, le Secrétaire général indique que des gains supplémentaires pourraient être obtenus en apportant des changements aux modes de prestation des services, mais ne donne pas de détails ou ne fait pas de propositions précises à ce sujet. **Le Comité consultatif fera des observations sur la question si le Secrétaire général formule une proposition précise assortie d'une analyse coût-avantages détaillée.**

#### **Progrès accomplis et état d'avancement général du projet**

11. Dans son rapport, le Secrétaire général indique qu'il compte que le projet sera achevé et mis en œuvre conformément au calendrier prévu, d'ici à la fin de 2013. Le montant total des ressources nécessaires, soit 315,8 millions de dollars, reste également inchangé.

#### *Activités au titre du projet*

12. Le Comité consultatif note que, conformément à la demande qu'il a formulée dans son rapport précédent (A/64/7/Add.9, par. 72), le Secrétaire général présente, dans la figure II de son rapport, un calendrier détaillé du projet, et, dans le tableau 2, un aperçu des ressources demandées, par phase. Le calendrier est divisé en quatre grandes phases, à savoir : préparation (2009), conception (2009-2010), développement (2009-2011) et déploiement (2012-2013), avec indication des étapes et des cibles principales à chaque phase en ce qui concerne la gouvernance et les textes prescriptifs, ainsi que les tâches fonctionnelles, les tâches techniques et la gestion du changement. La figure II présente également les tâches relatives à la gestion du projet, notamment celles qui se rapportent à la gestion quotidienne, au contrôle et à l'assurance qualité, aux achats et à la gestion des marchés et au recrutement, ainsi que les tâches menées en parallèle aux différentes phases du projet. **Le Comité consultatif accueille avec satisfaction la présentation d'un calendrier plus détaillé concernant le projet. Il estime toutefois que le Secrétaire général aurait dû indiquer, dans la figure ou dans les notes s'y rapportant, les relations d'interdépendance entre les principales tâches afin qu'il soit plus facile de reconnaître les activités indispensables à l'exécution du projet.**

13. Le Comité consultatif a été informé que l'équipe du projet de PGI avait fait essentiellement porter son attention sur la phase de conception pendant la période à

l'examen. Les principales activités décrites par le Secrétaire général dans les domaines des achats, de la conception fonctionnelle, de la préparation technique et de la gestion du changement sont les suivantes :

- *Achats et gestion des marchés.* Dans le résumé du rapport, le Secrétaire général indique que l'un des plus grands problèmes rencontrés par l'équipe de projet, et l'une des causes des retards enregistrés, avait été la longueur des négociations qu'il a fallu mener pour l'acquisition du progiciel choisi. Le Comité a été informé que le contrat d'achat avec le fournisseur avait été conclu le 25 juin 2010. Il note dans la figure II que le contrat relatif aux services d'intégration a été divisé en deux composantes. La première composante, qui correspond à la phase de conception, a été signée à la fin de 2009 et la deuxième, qui correspond à la phase de développement et de déploiement, devrait être conclue plus tard en 2010;
- *Conception fonctionnelle.* Les progrès réalisés dans ce domaine sont décrits aux paragraphes 28 à 30 du rapport du Secrétaire général. Le Comité note que la conception fonctionnelle comprend la conception initiale et la conception détaillée, au cours de laquelle les processus organisationnels sont recensés et réaménagés indépendamment du progiciel choisi. La conception détaillée est suivie par la conception finale, qui doit aboutir à la production d'un plan directeur des opérations qui sera fondé sur le progiciel utilisé pour préparer la phase de développement, au cours de laquelle la solution sera adaptée aux besoins de l'Organisation. Le Secrétaire général indique que la phase de conception détaillée est presque terminée et que la phase de conception finale a commencé en juillet 2010, après la signature du marché avec le fournisseur de logiciel. En ayant fait la demande, le Comité a été informé que 272 processus avaient été recensés dans les quatre domaines fonctionnels du projet de PGI (gestion des ressources humaines, gestion financière, chaîne d'approvisionnement et services centraux d'appui), dont 235 ont été réaménagés et 37 sont en cours de réaménagement, principalement dans le domaine fonctionnel de la gestion financière. Le Comité note que des examens internes ont été menés afin de veiller à l'exhaustivité, à la cohérence et à l'harmonisation des processus entre domaines fonctionnels, et de recenser les politiques, procédures, règlements et règles qu'il convient d'adapter afin de tirer le meilleur parti de la solution retenue. Les processus réaménagés sont actuellement examinés par l'ensemble des utilisateurs, dont l'appui et l'approbation sont nécessaires;
- *Tâches techniques.* Le Secrétaire général indique que les activités techniques sont menées parallèlement à celles de la phase de conception (A/65/389, par. 31). Il ressort de la figure II que la phase technique préparatoire s'est achevée au milieu de 2010. Elle a compris des activités telles que l'appui à l'achat du progiciel et les préparatifs en vue de l'arrêt des systèmes existants. Les activités techniques relatives à la phase de conception, comme la conversion des données, la sécurité, l'infrastructure, l'architecture technique, l'assurance-qualité et la configuration de l'environnement opérationnel et de l'environnement de développement sont en cours;
- *Gestion du changement.* Les principales activités entreprises dans les domaines de la préparation au changement lié à la mise en place du progiciel de gestion intégré, de la communication et de la formation sont décrites aux

paragraphe 32 à 42 du rapport du Secrétaire général. Elles comprennent des réseaux de praticiens qui procèdent à des échanges au moyen d'outils disponibles en ligne, tels qu'Umoja NET, la désignation de chefs de file Umoja sur le terrain et la mise en place d'un groupe chargé de la gestion du changement à Genève.

14. À la section IV de son rapport, intitulée « Questions et perspectives transversales » (A/65/389, par. 57 à 73), le Secrétaire général donne des informations sur les relations et l'interdépendance entre le projet de PGI et les autres initiatives de réforme dans les domaines de l'administration, de la responsabilisation, des finances, des ressources humaines, de l'harmonisation des processus-métier et des technologies de l'information et des communications, ainsi que certaines des initiatives du Département de l'appui aux missions. Le Comité consultatif note que l'équipe du PGI participe à ces initiatives de réforme en vue d'intégrer les besoins recensés dans le projet de PGI, ainsi que de générer ses propres possibilités d'amélioration des politiques et pratiques existantes pour exploiter au mieux la nouvelle solution informatique. Ainsi, en ce qui concerne la responsabilisation, la nouvelle solution permettra d'appuyer le cadre de responsabilisation grâce à l'enregistrement électronique détaillé des opérations et autorisations, et aidera à mettre en place les mécanismes révisés d'exercice des pouvoirs délégués, à mettre en application un dispositif de gestion des risques et à renforcer le système de contrôle interne. Le Comité note en outre que le système de PGI aura la capacité de produire des rapports sur les réalisations et d'appuyer la gestion axée sur les résultats une fois que les méthodes de travail auront été uniformisées.

15. Dans son rapport d'étape, le Secrétaire général mentionne les faits nouveaux qui sont apparus ou ont été mis en évidence à mesure que le projet avançait, et qui ont conduit à ajuster la dotation en personnel et la conception du projet. Ainsi, on a découvert de nouvelles possibilités d'exploiter au mieux la nouvelle solution, des cas où il a fallu adapter les principes de base du projet ou en établir de nouveaux avant que les prévisions de dépenses puissent être arrêtées, et des insuffisances dans la structure initiale du projet. De tels ajustements sont prévisibles dans le contexte de projets complexes et de grande ampleur tels qu'Umoja dont la mise en œuvre s'étale sur une longue période. Toutefois, le Comité continue de penser qu'il est nécessaire de définir clairement les principaux paramètres du projet au moment où celui-ci est adopté et de justifier les changements à mesure que le projet évolue. Les changements qui doivent être justifiés concernent notamment les paramètres suivants : les buts et objectifs du projet, sa portée géographique et fonctionnelle, les principales étapes et réalisations attendues, les risques, hypothèses et contraintes inhérents au projet, et les fonctions hors spécifications, ainsi que tout ce qui a trait à la gouvernance et à la structure de gestion, à la dotation en personnel, aux estimations de coûts et au financement du projet. De l'avis du Comité, une telle démarche fait partie intégrante du processus de gestion du changement et doit faciliter la prise de décisions à l'avenir.

16. En ce qui concerne les arrangements organisationnels (A/65/389, par. 46 à 52), y compris la gouvernance et les dispositifs de contrôle, le Comité consultatif note qu'un cadre de gouvernance actualisé est présenté à l'annexe III du rapport du Secrétaire général. Le Secrétaire général explique que le Directeur du projet de PGI reçoit l'appui voulu de la part de la structure de gouvernance, qui lui permet de s'adresser directement aux responsables des principaux services de l'Organisation,

en particulier à ses deux supérieurs hiérarchiques, le Secrétaire général adjoint à la gestion, qui préside le Comité de pilotage, et le Secrétaire général adjoint et Directeur général de l'informatique. Le Comité consultatif note que le Comité de pilotage continue à formuler des conseils et des orientations à l'intention de son président et que sa composition a été élargie et comprend désormais le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences. Le Comité note également que le contrôle interne continue d'être assuré par le Bureau de la gestion du projet, dont le rôle deviendra de plus en plus important à mesure que l'initiative progressera et que des décisions relevant des attributions de ce bureau devront être prises. Le Secrétaire général devrait continuer d'exercer une fonction de contrôle et de suivre le projet de près.

**17. Le Comité consultatif se félicite des progrès réalisés à ce jour en vue de l'achèvement de la phase de conception du projet.**

*Dotation en personnel*

18. Dans son rapport, le Secrétaire général fait le point des recrutements et des postes restant à pourvoir (par. 53 à 56) et propose des prévisions de dépenses révisées pour l'exercice biennal en cours, en vue de remédier aux insuffisances mises en évidence dans la structure de l'équipe du projet de PGI (par. 78 à 88). Il indique que les recrutements ont été malaisés et sont considérés comme un facteur de risque majeur. Au 31 août 2010, sur les 80 postes/postes de temporaire approuvés, seuls 46 avaient été pourvus, ce qui représente un taux de vacance de 42,5 %. La répartition des postes vacants est récapitulée dans le tableau 3 du rapport du Secrétaire général.

19. Le Secrétaire général indique également que des postes et des ressources autres que celles affectées à des postes provenant du Service de l'appui à la gestion du Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion ont provisoirement été affectés à l'équipe de gestion du changement pour la durée du projet, renforçant ainsi l'effectif de l'équipe de projet de 6 postes au total : 4 postes inscrits au budget ordinaire [1 D-1, 1 P-5, 1 P-2 et 1 agent des services généraux (Autres classes)], et 2 postes P-4 inscrits au budget du compte d'appui (par. 56).

20. En outre, afin de remédier aux insuffisances de la structure de l'équipe de projet qui ont été décelées au cours de la phase de conception, le Secrétaire général propose de créer 10 postes de temporaire supplémentaires en réaffectant des ressources de la rubrique services contractuels à la rubrique postes (par. 83, 88 et 89). Les postes proposés se répartiraient comme suit :

- Mise en place d'une équipe intersectorielle de gestion des programmes et projets comprenant 8 postes de temporaire, à savoir : 1 chef d'équipe (D-1), 2 analystes principaux de la gestion des programmes (P-5), 3 experts fonctionnels de la gestion des programmes (P-4), 1 analyste de systèmes (P-4) et 1 assistant (programmes) [agent des services généraux (Autres classes)] (par. 85 à 88). L'équipe de gestion des programmes et projets collaborera avec les quatre équipes fonctionnelles (finances, ressources humaines, chaîne d'approvisionnement et services centraux d'appui) pour faire en sorte que le PGI favorise une exécution plus efficace et plus cohérente des programmes et projets dans l'ensemble du Secrétariat, y compris en ce qui concerne la gestion axée sur les résultats et l'établissement de rapports sur les résultats. Le Secrétaire général indique qu'il est apparu, au cours de la phase de conception,

que les équipes fonctionnelles ne pouvaient pas gérer les programmes et projets de façon intégrée;

- Mise en place d'une équipe d'exécution du projet relevant du Bureau de la gestion du projet, qui comprendrait 2 postes de temporaire [1 administrateur chargé de l'exécution (D-1) et 1 administrateur adjoint chargé de l'exécution (P-5)] (par. 82 à 84). L'administrateur chargé de l'exécution serait responsable d'activités telles que la gestion du projet, la coordination des équipes et la supervision des services contractuels, qui sont actuellement exercées par le prestataire de services chargé de l'intégration des systèmes. Le Secrétaire général considère qu'il serait préférable que ces fonctions soient exercées en interne pour minimiser les risques et faire en sorte que l'Organisation tire le meilleur parti de ses prestataires de services;
- Les prévisions de dépenses au titre des services contractuels seraient réduites de 1 739 600 dollars du fait de la réaffectation des ressources destinées à financer les 10 nouveaux postes de temporaire susmentionnés (par. 89).

21. Le Secrétaire général propose également de convertir 36 postes de temporaire financés au moyen des crédits prévus pour le personnel temporaire (autre que pour les réunions) en postes temporaires. Il avait en effet été proposé de créer ces « postes de temporaire » en tant que « postes temporaires » dans le premier rapport d'étape (voir A/64/380, par. 94), mais l'Assemblée générale n'avait pas explicitement accepté qu'ils soient créés en tant que tels (A/65/389, par. 78). Il a été précisé au Comité consultatif que la conversion proposée visait à faciliter le recrutement de candidats aux postes vacants. Compte tenu de ces propositions, la dotation en personnel du projet passerait de 80 à 90 postes temporaires. Compte tenu des ressources supplémentaires transférées du Bureau du Secrétaire général adjoint à la gestion (voir par. 19 ci-dessus), l'effectif total de l'équipe de projet serait porté à 96.

**22. Le Comité consultatif juge préoccupant que l'Organisation ne soit pas en mesure de doter l'équipe de projet du personnel nécessaire. En effet, les retards de recrutement risquent, du fait de l'insuffisance des effectifs, d'entraîner des retards dans l'exécution des activités du projet. Le Comité est particulièrement préoccupé par le nombre élevé de postes d'administrateur vacants dans les équipes techniques et fonctionnelles, qui doivent être dotées de moyens de planification et de coordination appropriés et de compétences analytiques solides pour faire avancer le projet. Le Comité engage instamment le Secrétaire général à ne ménager aucun effort afin de pourvoir à titre prioritaire les postes vacants de l'équipe du projet de logiciel de gestion intégré et à examiner tous les moyens possibles d'accélérer le processus, de façon à minimiser autant que faire se peut toute incidence négative sur l'exécution du projet.**

**23. En ce qui concerne la création d'équipes de projet supplémentaires, le Comité consultatif estime qu'il est nécessaire de mettre en place des mécanismes propres à renforcer les capacités internes et à assurer le transfert de connaissances au personnel de programme et de projet par les consultants. En conséquence, le Comité recommande que les propositions du Secrétaire général soient approuvées.**

*Spécialistes fonctionnels*

24. Comme indiqué au paragraphe 55 du rapport du Secrétaire général, le personnel affecté à temps plein au projet de progiciel de gestion intégré est aidé dans sa tâche par des spécialistes fonctionnels qui lui apportent leur concours l'espace de quelques heures ou de plusieurs mois. Dans son premier rapport d'étape (A/64/380), le Secrétaire général a précisé que les spécialistes fonctionnels étaient des fonctionnaires de l'Organisation qui ont une connaissance approfondie de leur domaine de spécialisation. À l'occasion de l'examen de ce premier rapport d'étape, le Comité consultatif a été informé que des spécialistes fonctionnels apporteraient leur concours, à titre temporaire, à la conception, à la conversion des données, à la mise au point des interfaces, à l'établissement d'états et aux essais du progiciel de gestion intégré. Ces spécialistes joueraient un rôle majeur puisqu'ils formeraient et aideraient les utilisateurs pendant la phase de déploiement et la phase qui lui succéderait immédiatement. À l'époque, le Secrétaire général avait également souligné que la participation active de spécialistes fonctionnels ayant une connaissance approfondie de leurs domaines d'activité et des besoins de leurs départements et bureaux était fondamentale si l'on voulait que le système soit pourvu des fonctionnalités voulues et accepté par les référents des processus-métier<sup>2</sup> et l'Organisation (A/64/7/Add.9, par. 82).

25. Le Comité consultatif s'est enquis des procédures régissant le détachement des spécialistes fonctionnels et a demandé si les pratiques avaient évolué depuis que le projet avait été lancé. On lui a indiqué que, compte tenu de l'insuffisance du nombre de candidats susceptibles de fournir les services requis pour le projet, et afin de garantir la transparence du processus de sélection des spécialistes et sa conformité aux règles régissant la sélection des fonctionnaires, une procédure accélérée d'appel à candidature pour la sélection de spécialistes des quatre domaines fonctionnels (ressources humaines, finances, services centraux d'appui et chaîne d'approvisionnement) avait été mise en place à compter d'octobre 2010. Cette procédure comprenait l'établissement des annonces de vacance temporaires par le Chef d'équipe, une évaluation conjointe des candidats par les membres de l'équipe du projet de PGI et les référents des processus-métier et l'établissement d'un fichier de candidats qualifiés. Le Service administratif du Département de la gestion procédait au détachement des candidats après avoir reçu l'accord du Secrétaire général adjoint à la gestion. Ces détachements étaient enregistrés dans le dossier administratif des candidats à des fins de mobilité. La procédure d'appel à candidatures n'était pas applicable aux spécialistes fonctionnels exerçant des fonctions spécialisées propres à un seul département ou bureau, telles que la gestion des investissements. On trouvera à l'annexe I une description de la procédure, qui a été communiquée au Comité à sa demande.

**26. Le Comité consultatif convient avec le Secrétaire général que les spécialistes fonctionnels ont un rôle important à jouer pendant la phase de conception et les autres phases du projet, dans la mesure où leurs apports déterminent le réaménagement des processus-métier et le nouveau système de progiciel de gestion intégré qui doit être appliqué à l'Organisation dans le**

<sup>2</sup> Le Secrétaire général adjoint chargé du Département de l'appui aux missions et les sous-secrétaires généraux du Bureau de la gestion des ressources humaines, du Bureau des services centraux d'appui, du Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et du Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences.

monde entier. La participation des spécialistes fonctionnels est également indispensable si l'on veut avoir l'assurance que le nouveau système couvrira toutes les fonctionnalités nécessaires et sera accepté par les utilisateurs. Comme indiqué au paragraphe 8 ci-dessus, il s'agit là d'un facteur clef pour assurer la bonne exécution du projet et la concrétisation de ses gains (voir aussi par. 30 ci-après). Il est donc essentiel que, comme il est indiqué plus haut, les spécialistes fonctionnels qui seront sélectionnés pour participer au projet de progiciel de gestion intégré possèdent les compétences requises et soient détachés dans les délais requis par le calendrier du projet.

27. Compte tenu du fait que la durée et l'utilité du détachement temporaire des spécialistes fonctionnels auprès des équipes du projet de progiciel de gestion intégré sont limitées dans le temps, et compte tenu des risques que le défaut de détachement de ces spécialistes en temps voulu ferait courir au projet, le Comité souligne qu'il importe d'appliquer des procédures efficaces et rapides de sélection des spécialistes fonctionnels et d'éviter tout processus long et bureaucratique, qui détournerait inévitablement les efforts de tâches productives afférentes au projet vers des activités de recrutement et autres tâches administratives accessoires.

#### *État des dépenses*

28. Dans son rapport, le Secrétaire général présente un récapitulatif des ressources approuvées et des dépenses effectives pour les exercices biennaux précédents, ainsi que pour l'exercice biennal en cours au 31 août 2010, par source de financement (tableau 5) et par objet de dépense (tableau 6). Le Comité consultatif note que les ressources de projet approuvées pour l'exercice biennal 2010-2011 se chiffrent à 82 millions de dollars. Au 31 août 2010, les dépenses effectives s'élevaient à 50,5 millions de dollars. Ayant demandé des précisions, le Comité a obtenu des renseignements actualisés d'après lesquels, à la fin de septembre 2010, les dépenses de l'exercice 2010-2011 avaient légèrement augmenté pour atteindre 50,7 millions de dollars. Il a été informé que le Secrétaire général prévoyait une utilisation intégrale des ressources approuvées pour 2010-2011.

#### **Adaptation et extensions du progiciel de gestion intégré**

29. Au paragraphe 44 de son rapport, le Secrétaire général indique que, si l'on se fonde sur l'analyse des processus et l'examen des besoins et à supposer que l'Organisation s'adapte à de nouvelles méthodes de travail, aucun ajustement substantiel du progiciel n'est pour l'instant nécessaire. Il évoque des préalables similaires en ce qui concerne l'obtention de gains (voir par. 8 ci-dessus). **Le Comité consultatif espère que tout est mis en œuvre pour créer les conditions qui faciliteront l'adaptation au changement et à de meilleures méthodes de travail à l'échelle de l'Organisation. Il souligne que la réalisation de cet objectif exige un engagement soutenu du Secrétaire général, du Comité de gestion et du Comité de pilotage.**

30. Le Secrétaire général indique également que le progiciel de gestion intégré peut être complété par des programmes externes, dénommés extensions, qui « se branchent » sur le programme principal sans pour autant le modifier, permettant ainsi de disposer de fonctions supplémentaires. Ces extensions n'auraient aucune incidence sur les mises à niveau du progiciel et seraient moins onéreuses que les

mises à niveau du programme principal. Dans les notes du paragraphe 44 de son rapport, le Secrétaire général signale deux extensions majeures qui pourraient s'avérer nécessaires : a) un grand livre parallèle, pour tenir compte du fait que l'ONU a un double cycle budgétaire; et b) une solution permettant à l'ONU de rendre compte de ses actifs immobilisés. **Le Comité consultatif prend note avec intérêt de ces différentes formules. Il recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de fournir, dans son prochain rapport d'étape, des renseignements complémentaires sur les exigences et les contraintes qui y ont trait, et notamment sur les interfaces à instaurer entre ces extensions et le code de base du progiciel, ainsi que des données actualisées sur les nouvelles extensions qui pourraient s'avérer nécessaires.**

#### **Interfaces avec d'autres systèmes ou avec les systèmes existants**

31. Le Secrétaire général indique que l'on procède actuellement à un catalogage complet des systèmes existants, en coopération avec le Bureau des technologies de l'information et des communications et la Division des technologies de l'information et des communications du Département de l'appui aux missions (A/65/389, par. 43). On estime à 690 le nombre de systèmes que pourrait remplacer le PGI et à environ 200 celui des systèmes avec lesquels il faudra prévoir des interfaces. À cet égard, le Comité rappelle que, dans sa résolution 64/243, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de la renseigner sur les ressources qui pourraient être réaffectées au PGI du fait de la fusion éventuelle d'éléments d'autres progiciels dans le progiciel (voir également le paragraphe 6 ci-dessus). Le Comité note que le Secrétaire général n'a pas encore répondu à la requête de l'Assemblée générale.

32. **Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général, intervenant dans le cadre de son prochain rapport d'étape, de poursuivre l'analyse des systèmes qui pourraient être remplacés par le progiciel de gestion intégré et de fournir un inventaire définitif des systèmes à mettre hors de service, ainsi que des informations sur les ressources qui pourraient être libérées. Il souligne que l'équipe du progiciel devrait coopérer étroitement avec le Bureau des technologies de l'information et des communications pour mener à bien le catalogage et l'inventaire. Le Comité estime que la planification des activités de mise hors service devrait être coordonnée par le Bureau des technologies de l'information et des communications, dans le cadre des projets découlant de l'étude structurelle des capacités informatiques (voir par. 41 ci-après).**

33. Quelques systèmes clefs avec lesquels il faudra instaurer une interface sont mentionnés à la note 19 du rapport du Secrétaire général. Il s'agit notamment de systèmes internes, tels qu'Inspira et le Système général de contrôle d'identité, et de systèmes externes tels que le système Atlas du Programme des Nations Unies pour le développement et les progiciels de la Commission de la fonction publique internationale et de la Caisse commune des pensions du personnel des Nations Unies. Le Secrétaire général indique que, dans la mesure du possible, les interfaces reposeront sur des solutions génériques, ce qui devrait permettre de réduire les coûts liés à la mise au point et à l'appui.

34. Le Comité consultatif a sollicité des informations complémentaires sur les interfaces à établir entre le PGI et d'autres systèmes et qui ne peuvent pas reposer

sur des solutions génériques. Il lui a été donné, à titre d'exemple, les renseignements suivants sur les interfaces à établir entre le PGI et Inspira :

- Le progiciel de gestion intégré (SAP) doit être relié à Inspira (PeopleSoft) via cinq modules ou fonctions différents : recrutement externe, recrutement interne, suivi du comportement professionnel, acquisition de connaissances et gestion des postes de temporaire. Les informations seront transférées d'Inspira au PGI et vice-versa grâce à la mise en place d'interfaces d'entrée et de sortie;
- On estime à 500 000 dollars le montant initial des ressources nécessaires à la mise au point des interfaces des trois premiers modules, auquel il faut ajouter des dépenses de fonctionnement représentant deux emplois à plein temps pour l'entretien des interfaces;
- Il n'a pas encore été possible de déterminer les coûts relatifs à la mise au point des interfaces des modules d'acquisition des connaissances et de gestion des postes de temporaire, dans la mesure où il reste à apporter des améliorations à Inspira et à procéder à une analyse plus poussée des besoins. Le Secrétaire général estime que les coûts des deux interfaces restants devraient être similaires à ceux des prévisions relatives aux trois premiers modules.

35. L'exemple qui précède témoigne de la complexité des interfaces qui devraient relier le PGI et Inspira et dont la mise au point et l'entretien devraient s'avérer coûteux. **Le Comité consultatif souligne la nécessité de maximiser l'intégration des fonctions requises dans le progiciel de gestion intégré, de manière à limiter, autant que faire se peut, la nécessité de créer des interfaces et d'en assurer l'entretien. Il prend note de l'intention du Secrétaire général de faire en sorte que, dans la mesure du possible, les interfaces reposent sur des solutions génériques. Le Comité recommande à l'Assemblée générale de prier le Secrétaire général de faire figurer, dans son prochain rapport d'étape, une présentation détaillée des systèmes qui seront reliés par des interfaces au progiciel de gestion intégré, ainsi que des différents modèles d'interfaces qu'il est prévu de mettre en place.**

36. Le Comité consultatif a également été informé que l'on n'avait pas encore décidé si l'on retiendrait comme support principal de la fonction de gestion des postes de temporaire Inspira ou le PGI. **Le Comité insiste sur le fait que le progiciel de gestion intégré devrait constituer, à l'échelle de l'Organisation, le système central d'enregistrement et la source officielle de toutes les données clefs relatives à la gestion des ressources humaines, financières et matérielles.**

#### **Coût estimatif des futures dépenses de fonctionnement**

37. Dans le précédent rapport qu'il a consacré à la question (A/64/7/Add.9, par. 87), le Comité consultatif avait estimé que les prévisions relatives aux dépenses de fonctionnement étaient nécessaires pour l'adoption d'une décision éclairée sur la mise en œuvre du PGI et avait demandé que ces informations soient communiquées à l'Assemblée générale. Le Secrétaire général estime que les dépenses de fonctionnement du PGI se situeront dans une fourchette de 40 à 50 millions de dollars par an en moyenne (A/65/389, par. 95). Il précise que ces dépenses couvriront le matériel et les logiciels, l'appui fonctionnel et technique, les services d'hébergement, les extensions et modernisations futures et d'autres coûts standard. Il explique également que d'autres dépenses, telles que les dépenses des

télécommunications, ne peuvent pas être calculées à ce stade, dans la mesure où les coûts dépendront du programme de déploiement du progiciel ainsi que des éventuelles modifications à apporter aux structures de prestation des services (voir également le paragraphe 10 ci-dessus). **Le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale de demander au Secrétaire général d'affiner ces prévisions à mesure que se préciseront les modalités de déploiement du progiciel et d'autres facteurs de coûts et de présenter des prévisions actualisées dans ses prochains rapports d'étape.**

#### **Réduction des effectifs de l'équipe du projet**

38. Le Secrétaire général indique qu'une fois le système déployé, en 2013, Umoja cessera d'exister en tant que projet financé de façon indépendante et les coûts liés à l'appui au PGI et à son entretien seront pris en charge par les budgets opérationnels. **Le Comité consultatif note qu'après l'achèvement du projet, le progiciel de gestion intégré sera financé dans le cadre du programme de gestion des ressources du Bureau des technologies de l'information et des communications. Il importe donc de planifier le transfert effectif à ce bureau des connaissances et des compétences relatives à l'environnement technique et aux domaines fonctionnels du PGI (voir aussi le paragraphe 43 ci-après).**

#### **Possibilités de réduction du coût du projet**

39. Dans sa résolution 64/243, l'Assemblée générale a approuvé la proposition du Secrétaire général tendant à commencer le projet de progiciel de gestion intégré par une phase pilote et prié le Secrétaire général de présenter des moyens possibles de réduire le coût du projet (voir aussi le paragraphe 6 ci-dessus). Le Secrétaire général n'a pas présenté ces moyens mais plutôt un certain nombre de mesures énoncées aux paragraphes 98 à 107 de son rapport. Lors de ses entretiens avec les représentants du Secrétaire général, le Comité consultatif a été informé qu'il ne serait pas possible de réduire sensiblement les dépenses du projet sans modifier profondément le plan et la méthode d'exécution du progiciel qui avaient été approuvés par l'Assemblée générale.

40. Le Comité consultatif prend note des mesures prises pour limiter un certain nombre de coûts et engage le Secrétaire général à continuer de mettre l'accent sur une utilisation optimale des ressources du projet. Il relève en particulier les possibilités, mises au jour durant la phase de conception, concernant l'établissement de partenariats avec les organisations apparentées (A/65/389, par. 104) et la collaboration engagée avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Programme alimentaire mondial (PAM) en ce qui concerne les fonctions de gestion des ressources humaines et de gestion des voyages. Ces possibilités comprennent également le partage des coûts d'une solution clefs en main de gestion des voyages pour les vols commerciaux et non commerciaux des Nations Unies et les déplacements des fonctionnaires, ainsi que l'accès au moteur de validation des prestations, déjà mis au point pour d'autres organismes des Nations Unies, qui permettra de satisfaire certains besoins propres à l'ONU en réalisant d'importantes économies dans les coûts d'élaboration d'un logiciel. **Le Comité consultatif se félicite de ces avancées et encourage le Secrétaire général à continuer d'étudier activement ces possibilités. Il demeure convaincu qu'il existe des possibilités d'adoption de solutions, de procédures et de normes communes aux organismes des Nations Unies et engage le Secrétaire général à accorder une attention**

particulière à l'optimisation des échanges et des synergies entre les organisations en ce qui concerne les PGI que les unes et les autres s'emploient à mettre en place. Pour le Comité, on peut considérer que cette collaboration constituera, à long terme, un moyen de réduire les coûts liés au PGI. Le Comité recommande que l'Assemblée générale demande au Secrétaire général de faire figurer, dans ses futurs rapports d'étape, une présentation détaillée de l'évolution de la situation dans ce domaine.

#### **Autres observations**

*Collaboration avec le Bureau des technologies de l'information et des communications, le Département de l'appui aux missions et d'autres départements ou bureaux*

41. Dans son rapport, le Directeur fait état d'un certain nombre de tâches techniques relatives à la mise en œuvre du PGI, à savoir, notamment : les activités techniques entreprises pendant la phase de conception dans les domaines de la conversion des données, de la sécurité des applications, des solutions de type portail, de la reprise après sinistre et de l'analyse des effets potentiels du PGI sur le réseau, ainsi que de la mise en place de l'infrastructure nécessaire pour les phases de conception et de développement (voir A/65/385, par. 31 et 105). D'autres activités réalisées en collaboration avec le Bureau des technologies de l'information et des communications, le Département de l'appui aux missions, le Département de la gestion, le Bureau de la gestion des ressources humaines et d'autres bureaux, comprennent l'examen des systèmes en place qui doivent être remplacés par le PGI, la formulation de la politique relative aux signatures électroniques et l'intégration du PGI avec d'autres progiciels (ibid., par. 31, 43, 68, 69 et 71).

42. À cet égard, le Comité consultatif note que, d'après l'organigramme du projet présenté à l'annexe IV du rapport d'étape, l'équipe de gestion technique compte 18 postes et postes de temporaire (1 D-1, 5 P-5, 12 P-4). Dans sa proposition initiale prévoyant deux postes de temporaire (1 D-1 et 1 P-5) (A/62/510/Rev.1, par. 62), le Secrétaire général avait indiqué que les titulaires de ces postes seraient chargés de déterminer l'architecture à mettre en place au niveau de l'Organisation, d'arrêter les normes techniques, de définir l'ensemble des besoins associés au PGI, d'évaluer le fonctionnement de l'infrastructure existante, de recenser ses insuffisances en tant que support du PGI et de fournir des services d'experts et des orientations durant la phase de mise en œuvre. Par la suite, 16 autres postes de temporaire ont été demandés : 4 concepteurs de classe P-5 s'occuperont des solutions, de l'infrastructure, des outils de veille informatique et de la conversion des données, des interfaces utilisateurs, du portail et de la technologie mobile; 5 concepteurs techniques de classe P-4 joueront un rôle de liaison dans chacun des domaines fonctionnels; et 7 concepteurs de classe P-4 seront chargés de la gestion des données principales, de la sécurité, de l'établissement d'états, des solutions du portail et de la gestion des tâches, de la technologie mobile et des formulaires s'y rattachant, et des solutions de type Web 2.0 (A/64/380, par. 96). L'Assemblée générale avait approuvé ces propositions dans ses résolutions 63/252 et 64/243.

43. Le Comité consultatif note que le Bureau des technologies de l'information et des communications a notamment pour mandat : de centraliser, pour l'ensemble de l'Organisation, la direction des services informatiques; de définir des normes et des politiques à l'échelle de l'Organisation; de planifier et de coordonner les activités

informatiques pour l'ensemble du Secrétariat; et de fournir des progiciels intégrés et des infrastructures. **Le Comité consultatif souligne la nécessité de veiller à l'harmonisation des normes techniques du PGI et du Bureau des technologies de l'information et des communications. Il estime par ailleurs qu'il conviendrait peut-être d'examiner et de préciser les responsabilités et les rôles respectifs de l'équipe de gestion technique du PGI, du Bureau des technologies de l'information et des communications et de la Division des technologies de l'information et des communications du Département de l'appui aux missions dans des domaines tels que la mise en place de l'infrastructure technique du PGI, l'instauration du cadre de production et de développement, la mise hors service des applications et la conversion des données, afin d'éviter le double emploi et les chevauchements. Le Comité souligne à nouveau la nécessité d'associer également le personnel responsable de la mise au point et de l'entretien des systèmes qui doivent être remplacés ou reliés par des interfaces au PGI. Il recommande à l'Assemblée générale de demander au Secrétaire général de fournir des informations détaillées sur les activités techniques prévues lors des différentes phases du PGI et sur les rôles respectifs de l'équipe de projet du PGI, du Bureau des technologies de l'information et des communications, de la Division des technologies de l'information et des communications du Département de l'appui aux missions, ainsi que des bureaux hors siège et des missions sur le terrain.**

#### **Conclusion**

44. Les décisions que devra prendre l'Assemblée générale sont énoncées au paragraphe 113 du rapport du Secrétaire général. **Le Comité consultatif recommande que l'Assemblée générale approuve les propositions du Secrétaire général.**

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

45. Le rapport publié par le Secrétaire général sous la cote A/65/491 est présenté en application de la résolution 63/262 de l'Assemblée générale, par laquelle l'Assemblée a créé le Bureau de l'informatique et prié le Secrétaire général de lui soumettre, à la partie principale de sa soixante-cinquième session, un rapport sur la stratégie informatique et télématique, notamment sur les gains d'efficacité et autres avantages attendus de sa mise en œuvre. L'Assemblée a également prié le Secrétaire général d'inclure dans son rapport un inventaire complet des capacités informatiques et télématiques de l'ensemble du Secrétariat et des informations sur les structures de gouvernance et de direction du Bureau. Le rapport répond également à la demande faite par l'Assemblée générale dans la résolution 63/269, dans laquelle elle a prié le Secrétaire général de lui présenter un dispositif unifié de continuité des opérations et de reprise après sinistre, au plus tard durant la partie principale de sa soixante-cinquième session.

46. La genèse de la stratégie informatique et télématique du Secrétariat de l'Organisation et les principales étapes de sa mise en œuvre sont présentées dans le résumé et aux paragraphes 1 à 11 du rapport du Secrétaire général.

47. Consciente des difficultés causées par un environnement informatique très fragmenté, l'Assemblée générale a décidé, dans sa résolution 60/283, de créer le poste de directeur général de l'informatique en donnant comme mission à son titulaire le soin de définir et de mettre en œuvre une stratégie informatique globale pour le Secrétariat. En 2007, le Secrétaire général a répondu à cette demande en proposant une stratégie définissant les orientations qui guideraient les activités informatiques de l'Organisation sur une période de cinq ans (voir A/62/793 et Corr.1). Il proposait également de créer une unité administrative indépendante – le Bureau des technologies de l'information et des communications – placée sous l'autorité du Directeur général de l'informatique. Le Bureau devait prendre la direction des activités informatiques et télématiques de l'Organisation, définir les normes et directives applicables à ces activités, planifier et coordonner celles-ci à l'échelle du Secrétariat et mettre en place les applications et les infrastructures requises à l'échelle de l'Organisation (voir A/62/793/Add.1). Dans son rapport connexe (A/63/487), le Comité consultatif a généralement approuvé les propositions du Secrétaire général, notant que son plan pour la gestion des activités en question consistait à centraliser et à renforcer les fonctions de direction en vue de définir et de mettre en œuvre des normes et activités communes à l'ensemble de l'Organisation tout en conservant des solutions décentralisées pour répondre aux besoins propres à chaque département et bureau sur le plan des programmes et des opérations.

48. Dans sa résolution 63/262, l'Assemblée générale a fait siennes les conclusions formulées par le Comité consultatif dans son rapport (A/63/487). Elle a souligné qu'il importait de disposer d'une direction centrale forte aux fins de l'élaboration et de la mise en œuvre, dans l'ensemble de l'Organisation, de normes et activités informatiques et télématiques de nature à garantir la bonne utilisation des ressources, la modernisation des systèmes informatiques et l'amélioration des services informatiques et télématiques offerts à l'Organisation. Elle a déclaré qu'une bonne intégration des fonctions informatiques et télématiques centrales dans l'ensemble du Secrétariat était indispensable à la cohérence et à la coordination des travaux de l'Organisation et de ceux menés par le Secrétariat avec les fonds, programmes et institutions spécialisées.

#### **A. État de la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique de l'Organisation**

49. Dans la section II de son rapport (A/65/491), où il fait le point de la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique, le Secrétaire général décrit les activités en cours et les progrès accomplis en ce qui concerne la structure informatique et les trois programmes stratégiques du Bureau de l'informatique (gestion des connaissances, gestion des ressources et gestion de l'infrastructure). En outre, il présente une démarche unifiée en matière de continuité des opérations et de reprise après sinistre et rend compte des efforts d'harmonisation à l'échelle du système des Nations Unies.

50. Les paragraphes 12 à 18 du rapport du Secrétaire général donnent une vue d'ensemble de la stratégie informatique et télématique. Cette stratégie comporte trois volets : a) les grandes orientations définissant les principaux objectifs des années à venir; b) le cadre de gestion à mettre en place pour améliorer la situation dans les cinq domaines prioritaires, à savoir les structures de gestion des moyens

informatiques, l'exécution des 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; c) les besoins qu'il est impératif de satisfaire pour que trois grands programmes – la gestion des connaissances, la gestion des ressources et la gestion de l'infrastructure – contribuent de manière cohérente à appuyer efficacement les activités de fond du Secrétariat.

### **Cadre de gestion**

51. Le tableau 1 du rapport du Secrétaire général récapitule les principales activités relatives au cadre de gestion des TIC qui ont été menées à bien en 2009 et 2010 et celles qui seront entreprises de 2011 à 2013. Les réalisations les plus importantes sont les suivantes :

a) *Création du Bureau de l'informatique*

Le Bureau de l'informatique, créé le 1<sup>er</sup> janvier 2009 sous forme d'unité administrative indépendante relevant directement du Cabinet du Secrétaire général, a été constitué sans incidence sur le budget et sur les effectifs, par simple transfert des moyens de l'ancienne Division de l'informatique du Département de la gestion et d'une partie de ceux de la Division des technologies de l'information et des communications du Département de l'appui aux missions. Le Secrétaire général précise que les filières hiérarchiques ont été bien circonscrites, de même que les responsabilités et les tâches confiées respectivement au Bureau et au Département de l'appui aux missions (A/65/491, par. 21);

b) *Création de comités de contrôle de la gestion et d'organes consultatifs*

Entré en vigueur en avril 2009, le cadre global de gestion informatique inclut dans la structure de gouvernance 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, ainsi que le groupe de coordination de la gestion des TIC composé des chefs et d'autres cadres des services informatiques des départements et bureaux du Secrétariat. Le Secrétaire général déclare que les structures mises en place sont plus simples et plus efficaces sur le plan opérationnel que celles proposées dans le document A/62/793, ce qui est conforme à la recommandation faite par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/262 (ibid. par. 24);

c) *Étude de toute la structure informatique*

Une étude de toute la structure informatique de l'Organisation a été menée à bien (ibid., par. 26; voir également la section B ci-après);

d) *Cadre de suivi des prestations*

On a élaboré des normes de mesure, des points de référence et des mécanismes de remontée de l'information pour évaluer les prestations des services informatiques, ainsi qu'une base de référence et des critères de performance, l'objectif étant d'améliorer les prestations et la gestion des ressources affectées à l'informatique (ibid., par. 27 à 30);

e) *Cadre de gestion des budgets et des portefeuilles de projets informatiques*

Un cadre de gestion des portefeuilles de projets informatiques a été mis au point afin de mieux faire coïncider les initiatives informatiques avec les objectifs opérationnels de l'Organisation. Les autres réalisations comprennent l'adoption de dispositions prévoyant un examen technique des budgets informatiques avant présentation au Contrôleur et de modalités plus rigoureuses d'examen des projets de budget informatique; la modification, en collaboration avec le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité, de certaines procédures budgétaires, l'idée étant de tendre vers plus de clarté aussi bien en ce qui concerne l'établissement des budgets informatiques que leur exécution; enfin, la mise au point d'un outil commun à l'ensemble de l'Organisation et destiné à appuyer le cadre (ibid., par. 31 à 33);

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

En collaboration avec le Département de l'appui aux missions, les accords de prestations de services et les mécanismes de participation aux coûts des moyens informatiques et télématiques de la Base de soutien logistique ont été améliorés (ibid., par. 36);

g) *Architecture et normes du Secrétariat*

Les prescriptions relatives à la sécurité de l'information ont été prises en considération dans le cadre de gestion des projets informatiques (ibid., par. 38 et 39);

h) *Programme « Fast Forward »*

Le programme « Fast Forward » a été lancé à la fin de 2008 par le Bureau de l'informatique. 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'écovabilité des moyens informatiques et télématiques (ibid., par. 40).

52. En ce qui concerne le Bureau de l'informatique, le Secrétaire général déclare qu'il n'y a pas lieu de changer sa place dans l'organigramme de l'Organisation, l'arrangement actuel ayant donné de bons résultats. Il précise que 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 nouveau mandat, pour lesquels il ne disposait pas de tous les moyens requis (ibid., par. 23 et 201; voir également par. 100 ci-après).

**53. L'insertion du Bureau dans l'organigramme de l'Organisation étant relativement récente, le Comité consultatif recommande de garder la question à l'étude et d'inviter le Secrétaire général à faire rapport sur l'efficacité de la structure organisationnelle dans le cadre du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2014-2015.**

## Programmes stratégiques

54. Aux paragraphes 41 à 59 de son rapport, le Secrétaire général fait le point des projets entrepris au titre des trois programmes stratégiques, portant respectivement sur la gestion des connaissances, la gestion des ressources et la gestion de l'infrastructure. Ces activités sont récapitulées programme par programme dans les tableaux 2 à 4, où sont également indiqués le but et les objectifs de chacun, les principales réalisations de 2009 et 2010 et les activités prévues pendant la période 2011-2013. Le Comité consultatif rappelle à ce sujet qu'au paragraphe 126 de sa résolution 64/243, l'Assemblée générale a décidé de ne pas ouvrir de crédit au titre des progiciels de gestion des contenus et de la relation client et a prié le Secrétaire général de lui présenter, dans le cadre du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013, une demande de crédits au titre des postes et des autres objets de dépense qui soit dûment motivée.

55. En ce qui concerne le programme de gestion des connaissances (A/65/491, par. 42 à 46), le Secrétaire général présente les activités menées à bien et celles prévues par le Service de la gestion des connaissances du Bureau de l'informatique et les unités d'autres départements ou bureaux du Secrétariat. Il signale la création du Groupe de travail sur la gestion des connaissances, auquel participent des représentants de tous les départements et bureaux du Secrétariat, et dont la mission est de définir l'orientation stratégique, la politique, les normes, les lignes directrices et les procédures concernant la gestion des connaissances à l'Organisation. Le Comité consultatif note que le Groupe de travail a défini les métadonnées de base et a entrepris de mettre en place une plate-forme commune de gestion des contenus. Parmi les autres activités ou réalisations, le Comité note la formulation de directives pour la numérisation des documents et le 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; l'adoption d'un outil de collaboration standard (eRoom); la création d'un portail à l'intention des États Membres (deleGATE); la mise en service d'un système d'accès uniformisé aux données statistiques (UNdata); l'adoption d'un outil standard de gestion des documents; et la mise en œuvre dans certaines missions d'un projet pilote de portail d'information intégré.

56. S'agissant du programme de gestion des ressources (ibid., par. 47 à 51), le Secrétaire général indique que le Bureau de l'informatique a continué de collaborer étroitement avec les autres départements et bureaux du Secrétariat qui participent à son exécution, notamment aux projets concernant la gestion des aptitudes (Inspira) et la mise en service d'un progiciel de gestion intégré (Umoja). Le Bureau et les autres services informatiques du Secrétariat collaborent avec l'équipe Umoja au catalogage et à l'analyse des systèmes qui seront remplacés par Umoja, une activité complémentaire de l'étude de la structure informatique. Au nombre des autres activités ou réalisations importantes concernant ce programme figurent l'adoption d'un outil de gestion intégrée du portefeuille; le lancement des projets relatifs à la gestion de la relation client (iNeed) et au système intégré de contrôle d'identité; et les activités visant la mise en service au Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences d'un système intégré de gestion des conférences et réunions.

57. Pour ce qui est de la gestion de l'infrastructure (ibid., par. 52 à 59), le Secrétaire général indique que les activités menées en 2009 et 2010 ont consisté

principalement à faciliter l'exécution du plan-cadre d'équipement au Siège, notamment à superviser l'installation d'une nouvelle infrastructure informatique et télématique dans quatre immeubles transitoires et dans trois autres bâtiments, et le déménagement de plus de 6 000 fonctionnaires. Le Groupe de travail sur la gestion de l'information a été officialisé et un dossier de décision ayant pour objet la création de services d'assistance centralisés a été constitué dans le cadre de l'étude de la structure informatique. Le Secrétaire général fait également le point de l'avancement d'autres projets, notamment le remplacement de l'infrastructure de téléphonie classique par un système de téléphonie par Internet; l'initiative « mobile office » donnant accès à distance aux systèmes de l'Organisation; la mise en place d'une capacité d'appui à la continuité des opérations et à leur reprise après sinistre; et la mise en œuvre d'un réseau à haut débit au Siège.

**58. Le Comité consultatif prend note des nombreuses activités entreprises et des progrès réalisés au titre des trois programmes stratégiques. Il apprécie la présentation qui en est faite sous forme de tableaux récapitulants de manière concise et exhaustive le contenu de chaque programme et des activités réalisées et prévues, un excellent point de départ pour les évaluations ultérieures. En ce qui concerne les activités à entreprendre au cours de l'exercice biennal 2012-2013, le Comité compte que le Secrétaire général présentera, dans le cadre du projet de budget-programme pour cet exercice, une demande de crédits au titre des progiciels de gestion des contenus et de la relation client qui soit dûment motivée, comme l'Assemblée générale l'en a prié au paragraphe 126 de sa résolution 64/243.**

#### **Démarche informatique unifiée pour assurer la continuité des opérations et la reprise après sinistre**

59. Le Secrétaire général présente 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 (A/65/491, par. 60 à 79). Les paragraphes 60 à 62 de son rapport donnent des informations générales sur le dispositif de préparation aux crises et d'intervention en cas de crise. Il est indiqué que, pour garantir une réaction cohérente de l'Organisation en cas de crise, ce système regroupe toutes les dispositions à prendre pour assurer la continuité des opérations et la reprise après sinistre ainsi que la gestion des crises et la préparation aux urgences médicales. Le Secrétariat 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. Le Comité consultatif a obtenu, à sa demande, des précisions sur les activités entreprises par le Département de l'appui aux missions pour rationaliser et renforcer les centres informatiques des missions; ce complément d'information fait l'objet de l'annexe II au présent rapport.

60. Le Secrétaire général donne également des informations sur les dispositions prises au Siège pour assurer la continuité des opérations et la reprise après sinistre pendant l'exécution du plan-cadre d'équipement, notamment le transfert du centre informatique primaire du bâtiment du Secrétariat dans le bâtiment de la pelouse nord et l'installation du nouveau centre secondaire à Piscataway (New Jersey).

61. Le Secrétaire général indique qu'à l'heure actuelle, presque tous les lieux d'affectation sont dotés d'un centre informatique dont les capacités correspondent à leurs besoins, et qu'en outre des sommes importantes sont consacrées au

financement de l'appui informatique qui leur est apporté pour assurer la continuité des opérations et la reprise après sinistre. La nouvelle démarche repose sur le projet de mise en place de deux centres informatiques institutionnels, l'un à la Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi (Italie), l'autre à la Base d'appui des Nations Unies à Valence (Espagne). Les deux centres seraient gérés et exploités par le Département de l'appui aux missions sous la supervision stratégique du Bureau de l'informatique, dans le cadre d'un accord de partage des coûts. 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. Les centres informatiques des lieux d'affectation seraient redimensionnés de manière à ramener leur capacité au niveau de leurs besoins. Le Secrétaire général expose dans son rapport le raisonnement et les principes qui sous-tendent cette nouvelle approche. La figure III montre comment s'articule le dispositif de maintien de la continuité des activités et de reprise après sinistre.

62. Le Secrétaire général dit qu'il y a une grosse quantité de travail à faire avant que la mise en œuvre du plan unifié de reprise après sinistre et de continuité des opérations puisse commencer. Une des activités qui sont importantes à cet égard est l'évaluation de la valeur intrinsèque et de la longévité de tous les systèmes d'information considérés, qui détermine le niveau de protection nécessaire et le montant des dépenses correspondantes. Le Comité consultatif note que le Groupe de la continuité des opérations (Département de la gestion) a dressé une liste des systèmes. La prochaine étape consiste, d'une part, à ce que le Bureau des TIC et le Groupe de la continuité des opérations fassent une analyse d'impact pour savoir quels sont les systèmes d'importance critique et les classer par ordre de priorité et, de l'autre, à procéder à une évaluation des dépenses que représentent la protection et la remise en service de chaque système.

63. Le Comité consultatif a demandé des précisions sur les dépenses qu'entraînerait l'utilisation de la Base d'appui de Valence comme centre informatique secondaire. Il a appris que les équipements actuels de la Base permettraient, sans dépense additionnelle, de l'utiliser comme centre de communications et d'y héberger du matériel de traitement et de stockage des données. Les dépenses afférentes à l'installation du centre institutionnel représentent le coût des serveurs et des capacités de stockage dont il faudra de toute façon faire l'acquisition dans le cadre de la mise en place du progiciel de gestion intégré, quel que soit l'emplacement retenu.

#### **Efforts d'harmonisation à l'échelle du système des Nations Unies**

64. Aux paragraphes 80 et 81 de son rapport, le Secrétaire général fait le point des efforts d'harmonisation actuellement réalisés à l'échelle du système des Nations Unies au travers de 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 des organismes des Nations Unies pour la coordination. Cette coordination a pour objet de promouvoir l'élaboration de démarches et de solutions informatiques communes pour l'ensemble du système des Nations Unies (voir également par. 40 ci-dessus). Le Comité consultatif prend note des initiatives suivantes dont le Secrétaire général fait état : a) élaboration d'une

stratégie de gestion de l'information en cas de crise ayant pour objet d'améliorer la capacité qu'ont les organismes de gérer l'information à tous les stades d'une crise (identification, prévention, atténuation des effets, intervention et rétablissement et retour à l'état normal), quelle qu'en soit la nature; b) mise en œuvre du concept d'infrastructure de données géospatiales des Nations Unies afin de promouvoir l'utilisation efficace de ces données dans l'ensemble du système des Nations Unies; c) élaboration de normes et de méthodes de calcul des coûts communes pour les services et les investissements informatiques; d) mise en commun des expériences et de pratiques en matière de gestion intégrée des ressources, afin d'améliorer les processus-métier et de réduire les dépenses logicielles; e) amélioration de la coordination des services de transmission de données, l'objectif étant de réaliser des économies dans ce domaine et d'obtenir des gains de productivité. **Le Comité consultatif prend note avec satisfaction des efforts actuellement déployés et invite le Secrétaire général à continuer de rechercher de nouvelles possibilités d'obtenir des effets de synergie à l'échelle du système des Nations Unies et d'adopter dans l'ensemble des organismes des normes et solutions communes.**

## B. Étude de la structure informatique

65. Dans son rapport sur la stratégie informatique et télématique (A/62/793 et Corr.1), le Secrétaire général a proposé de soumettre tous les services informatiques de l'Organisation à une analyse structurelle visant à faire le point de la situation et à rationaliser et harmoniser les activités et les structures informatiques. L'Assemblée générale l'a prié, dans sa résolution 63/262, de présenter un recensement complet de toutes les capacités informatiques existant dans tous les départements du Secrétariat, y compris le nombre de personnes travaillant à plein temps ou à temps partiel dans l'informatique (voir aussi par. 45 ci-dessus). La section III du rapport du Secrétaire général (A/65/491) donne, aux paragraphes 82 à 103, des renseignements sur la réalisation et les résultats de cette étude. On y trouve aussi les recommandations du Secrétaire général et ce qu'il propose de faire pour donner suite à ces résultats, c'est-à-dire mener quatre projets issus de l'étude de la structure informatique (ibid., par. 104 à 240).

### *Déroulement de l'étude*

66. Le Secrétaire général présente aux paragraphes 82 à 92 de son rapport un rappel des faits et certaines informations détaillées sur le déroulement de l'étude. Une enquête préliminaire réalisée fin 2008 visait à comprendre le niveau des effectifs travaillant dans l'informatique, leurs fonctions et leur volume de travail dans une soixantaine de départements, bureaux et missions répartis dans toute l'Organisation. À cette occasion, des renseignements ont également été réunis à propos des dépenses informatiques, des ordinateurs, des centres informatiques et des principaux indicateurs de volume de travail, ainsi que des organigrammes et des postes. De plus, des renseignements sur les crédits affectés à l'informatique ont été demandés et analysés. Le Secrétaire général indique qu'une analyse approfondie des données disponibles, dont celles issues de l'enquête, a permis de trouver des domaines appelant des améliorations, principalement pour ce qui est de la structure organisationnelle et du fonctionnement des infrastructures informatiques et télématiques. Parmi les constatations les plus importantes, on a noté la grande variété des titres attachés aux fonctions informatiques et l'incohérence de leur

emploi, d'un service à l'autre, ainsi que l'absence d'une définition claire de la limite entre les emplois relevant ou non de l'informatique, ce qui jetait un voile sur les ressources affectées à l'informatique et sur le total des dépenses consacrées à l'informatique.

67. Une étude plus détaillée de plus de 70 services informatiques a été effectuée en 2010, afin d'actualiser les données déjà recueillies et d'en collecter de nouvelles sur les indicateurs de volume de travail. D'autre part, un nouveau modèle mondial de détermination des effectifs informatiques a été créé et utilisé, lors de cette enquête, pour comprendre et quantifier avec plus de précision la gamme des fonctions informatiques assurées dans les différents lieux d'affectation de l'Organisation. Les données issues de l'enquête ont été comparées aux normes des entreprises du secteur public et des administrations, et analysées par des experts en la matière appartenant à des services informatiques répartis dans toute l'Organisation afin de trouver des possibilités d'amélioration. Le Secrétaire général indique également que 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'examiner les projets proposés, qui ont été examinés depuis par les chefs de l'informatique de toute l'Organisation, le Groupe consultatif sur les technologies de l'information et des communications et le Comité exécutif des technologies de l'information et des communications.

68. À sa demande, le Comité consultatif a reçu des renseignements supplémentaires sur la méthode utilisée pour effectuer l'étude de la structure informatique et pour calculer les budgets consacrés à l'informatique et obtenir le recensement du personnel concerné, information qui est donnée à l'annexe III ci-après. Le Secrétaire général dit que les systèmes actuels de comptabilité et de gestion des ressources humaines ne permettent pas de connaître le détail des dépenses informatiques, d'avoir des définitions cohérentes des fonctions informatiques ou de savoir exactement quels sont les fonctionnaires qui interviennent dans l'informatique. Les données recueillies ont donc été exploitées manuellement pour en tirer l'information sur les dépenses d'informatique et le personnel exerçant des fonctions dans le domaine de l'informatique. En conséquence, l'étude a demandé énormément de travail et ne peut pas être répétée régulièrement.

#### *Principales constatations*

69. On trouve aux paragraphes 93 à 103 du rapport du Secrétaire général une présentation détaillée et une analyse des principales constatations de l'enquête, ainsi que les statistiques les plus importantes (A/65/491, tableau 5). D'après le Secrétaire général, les résultats qui se détachent sont les suivants :

a) Les dépenses d'informatique de l'ONU sont estimées à 774 millions de dollars par an, en comptant celles qui sont financées au moyen du budget ordinaire, des budgets des opérations de maintien de la paix et du compte d'appui, ainsi que de fonds extrabudgétaires. L'annexe I du rapport du Secrétaire général donne la ventilation de ce montant par bureau ou département et par source de financement, ainsi que des précisions sur les sources de données d'après lesquelles les chiffres ont été établis. Le Secrétaire général précise que le total a été calculé en se servant des projets de budget plutôt que des budgets approuvés, qui ne permettent pas toujours de descendre au niveau de détail voulu (*ibid.*, par. 93 et 94);

b) L'effectif total de l'informatique compte 4 219 personnes, en comptant les fonctionnaires recrutés sur le plan international, les volontaires et le personnel contractuel. L'annexe II du rapport du Secrétaire général en donne la ventilation par département ou bureau et par classe. On trouve dans les notes de bas de page de l'annexe des indications détaillées sur les sources utilisées. L'effectif total ne comprend pas les fonctionnaires qui exercent des fonctions d'informatique mais ne font pas partie d'un service informatique formellement constitué et dont le titre fonctionnel n'indique pas qu'ils sont informaticiens. D'autre part, le Secrétaire général a recensé 173 titres fonctionnels non normalisés. Il indique que les limites ne sont pas bien définies et qu'on ne sait pas bien ce qui constitue une activité ou un rôle informatique. En outre, les perspectives de carrière et les définitions de fonctions des informaticiens ne correspondent pas à l'évolution des besoins en informatique et aux pratiques optimales de la profession (ibid., par. 95; voir aussi l'alinéa a) du paragraphe 180);

c) L'ensemble des dépenses consacrées à l'informatique représente environ 5,4 % du budget annuel de l'Organisation, ce qui est du même ordre que celles des grosses administrations publiques. Le Secrétaire général indique cependant qu'il ressort des comparaisons effectuées au niveau des trois grandes catégories de dépenses informatiques (apport de solutions, infrastructure et gestion et administration) que l'Organisation met davantage l'accent sur les infrastructures et le fonctionnement (79% du total des dépenses informatiques) que sur l'apport de solutions (14 %). À ce propos, le Comité consultatif note que l'informatique à l'ONU présente des particularités, du fait qu'une part non négligeable des ressources informatiques des missions hors Siège est consacrée à l'infrastructure de base et aux communications, en partie à cause de la difficulté des conditions dans lesquelles nombre d'entre elles doivent travailler et de la nature même de l'appui fourni aux militaires et au personnel de police. Néanmoins, le Secrétaire général continue de considérer que la part des ressources consacrée à l'apport de solutions est faible (ibid., par. 96 à 100);

d) Il y a actuellement 131 services de dépannage informatique, chargés de postes de travail informatiques fonctionnant dans des environnements divers et apportant aussi un soutien en matière de télécommunications (ibid., par. 101);

e) Il y a 211 salles de serveurs ou centres informatiques pour les environnements multiserveurs, plus de 4 500 serveurs et plus de 83 000 ordinateurs de bureau et ordinateurs portables (ibid., par. 101);

f) Les mécanismes et systèmes budgétaires actuels ne permettent pas de suivre régulièrement les dépenses d'informatique. À ce propos, le Secrétaire général met en relief la nécessité d'un plan comptable cohérent et simplifié pour l'informatique et d'un système financier aux capacités renforcées (ibid., par. 94).

#### *Recommandations du Secrétaire général*

70. Le Secrétaire général tire des résultats de l'étude de la structure informatique la conclusion que l'environnement et les processus informatiques restent décentralisés et morcelés et ne sont toujours pas normalisés, ce qui pousse à la hausse les coûts de fonctionnement et empêche l'Organisation de réaliser des économies d'échelle. Il souligne que le manque de ressources permettant d'assurer les fonctions « transversales » d'ordre stratégique entrave la capacité du Bureau des TIC de réduire et de renverser les effets du morcellement de l'informatique et des

doubles emplois. Il affirme que pour améliorer la situation il faut que le Secrétariat investisse, une fois pour toutes, dans des projets de normalisation et de rationalisation des environnements informatiques de toute l'Organisation, afin d'accroître la productivité des activités informatiques de tous les jours et de permettre qu'une plus grande part des ressources soient consacrées à la création d'applications utiles aux activités de programme. Les principales constatations et recommandations issues de l'étude sont récapitulées dans le tableau 6 du rapport du Secrétaire général. Les paragraphes 116 à 118 donnent un aperçu de la méthode employée. La figure IX en donne une représentation graphique. Elle montre l'évolution dans laquelle l'accent est passé de la normalisation et la rationalisation de l'environnement informatique à l'optimisation des ressources mises au service des activités opérationnelles puis à l'accroissement des ressources informatiques utilisées à des fins stratégiques.

71. Le Secrétaire général définit quatre projets visant à s'attaquer aux problèmes relevés par l'étude, à savoir :

a) Des mesures opérationnelles visant à accroître l'efficacité des infrastructures et le niveau des services fournis aux clients : les projets 1 et 2 (« Centralisation des services d'assistance » et « Concentration des centres informatiques »);

b) Des mesures stratégiques visant à optimiser l'utilisation des effectifs d'informaticiens et à faire en sorte que les informaticiens soient affectés là où on a le plus besoin d'eux, ainsi qu'à faire en sorte que le Bureau des TIC soit mieux à même de livrer des progiciels de gestion intégrés : les projets 3 et 4 (« Rationalisation de la structure informatique et « Renforcement du Bureau des TIC »).

72. Pour chacun de ces projets, le Secrétaire général indique a) les éléments correspondants parmi les résultats de l'étude structurelle, b) les objectifs fixés, c) les principes qui guideront l'exécution du projet, d) les avantages qualitatifs et quantitatifs attendus, e) les phases et le calendrier d'exécution et f) les ressources nécessaires, par phase. Les paragraphes suivants donnent un aperçu de ce qu'il importe le plus de savoir de chaque projet.

**a) Projet 1 : centralisation des services d'assistance**

73. Le Secrétaire général expose aux paragraphes 121 à 150 de son rapport ce qu'il propose à travers ce projet. D'après ses constatations, l'environnement informatique actuel comporte des facteurs d'inefficacité considérables, du fait du manque d'outils modernes, de l'utilisation de technologies disparates et du manque d'intégration. Comme on l'a vu plus haut, il y a actuellement 131 services d'assistance informatique, où travaillent 835 personnes et dont le coût total est estimé, pour l'ensemble de l'Organisation, à 135 millions de dollars. À sa demande, le Comité consultatif a obtenu une liste des services d'assistance, que l'on trouvera à l'annexe IV du présent rapport. Le Secrétaire général propose de réduire le nombre de services d'assistance et d'assurer jour et nuit un service ininterrompu sur toute la semaine, grâce à l'adoption de techniques d'automatisation et de normalisation de ces services et d'outils d'autodépannage à l'usage des utilisateurs. Ce projet se déroulerait en quatre phases, à partir de 2011 et jusqu'en 2015 : organisation et conception, regroupement des services d'assistance du Siège, puis concentration des services se trouvant dans les bureaux hors Siège et dans les

missions. Le coût global du projet est estimé à 58 millions de dollars. Quant aux avantages qui en sont attendus, le Secrétaire général prévoit que l'effectif de personnel informatique – fonctionnaires et contractuels – pourra être réduit de 363 personnes, ce qui le ramènera à 491 personnes, et il pense que l'avantage financier devrait se situer tous les ans entre 35 et 47 millions de dollars (A/65/491, par. 133). Le tableau 8 du rapport donne la ventilation de ces avantages entre fonctionnaires, contractuels et matériel.

74. Les activités qui seraient menées pendant la première phase du projet, qui pourrait s'étendre du 1<sup>er</sup> janvier 2011 à la mi-2012, consisteraient à évaluer, sélectionner et tester les outils nécessaires. Les ressources nécessaires pour les activités prévues de 2011 devraient être égales à 1 614 900 dollars et couvrir l'évaluation et la sélection des outils nécessaires (ibid., fig. X; tableau 17).

75. À sa demande, le Comité consultatif a reçu des renseignements supplémentaires sur les gains d'efficacité qui pourraient être réalisés en regroupant les services d'assistance des missions hors Siège, information qui figure à l'annexe II du présent rapport. Il note que le Département de l'appui aux missions a créé un service d'assistance centralisé pour des applications multimissions telles que Galileo ou Mercury, mais a toujours des services d'assistance sur place dans ses missions. D'après le Département, cette stratégie mixte permet aux missions de disposer de la souplesse nécessaire.

#### **b) Projet 2 : concentration des centres informatiques**

76. Le Secrétaire général fait aux paragraphes 151 à 179 de son rapport un exposé détaillé de ce qu'il propose pour le projet 2. Il indique qu'il ressort des résultats de l'étude de la structure informatique qu'il y a actuellement 34 centres informatiques et 177 salles de serveurs dans les différentes parties du Secrétariat, abritant plus de 4 500 serveurs exploités par quelque 552 personnes, à un coût estimatif de 104 millions de dollars par an. À sa demande, le Comité consultatif a reçu une liste des centres informatiques et des salles de serveurs, qui figure à l'annexe V du présent rapport. L'élagage des centres informatiques est également abordé aux paragraphes 59 à 63 ci-dessus, à propos du plan-cadre d'équipement et du plan de reprise après sinistre et de continuité des opérations. L'annexe II donne des précisions sur l'action menée par le Département de l'appui aux missions pour rationaliser et regrouper les centres informatiques des missions hors Siège.

77. Au paragraphe 151 de son rapport, le Secrétaire général donne des statistiques révélant une forte croissance du nombre de serveurs et insiste sur la nécessité de maîtriser la multiplication des installations et d'aboutir à un nombre rationnel de centres informatiques de par le monde. Il propose de regrouper des centres informatiques, des salles de serveurs et des serveurs en un nombre aussi petit que possible de centres de données mondiaux et locaux et d'offrir une assistance ininterrompue 7 jours sur 7. Il souligne combien il importe d'assurer la cohérence à travers toute l'Organisation et de faire en sorte qu'aucun département ne soit autorisé à refuser de se servir de l'infrastructure commune.

78. Le Secrétaire général indique que ce projet doit être exécuté en quatre phases, de 2011 à 2015 : i) organisation et conception (2011-2012); ii) poursuite de l'uniformisation de la gestion des serveurs et du stockage de données (2011-2013); iii) regroupement des salles de serveurs locales, en commençant par une phase d'expérimentation (2013-2014); iv) regroupement des centres informatiques de lieu

d'affectation (2014-2015). Le coût global du projet est estimé à 56 millions de dollars, dont 1,9 million en 2011 pour le démarrage des activités de la phase d'organisation et de conception (A/65/491, fig. XI et tableau 11).

79. En ce qui concerne les avantages de la rationalisation des centres informatiques, le Secrétaire général prévoit que l'effectif nécessaire de personnel informatique – fonctionnaires et contractuels – serait réduit d'environ 163 personnes et ramené à 245, et il compte économiser tous les ans entre 36,4 et 54,6 millions de dollars (*ibid.*, par. 161). Le tableau 10 de son rapport donne la ventilation de ces économies entre les dépenses de personnel interne, de personnel contractuel et d'équipement.

**c) Projet 3 : rationalisation de la structure informatique**

80. Le Secrétaire général présente ses propositions concernant le projet 3 aux paragraphes 180 à 195 de son rapport. Il dit qu'il ressort de l'étude de la structure informatique qu'il y a plus de 4 200 personnes à l'Organisation qui s'occupent exclusivement d'informatique, portant plus de 170 titres fonctionnels disparates et sans caractère officiel. De plus, bien des fonctions et des filières de carrière – celles de chef de projet, par exemple – n'apparaissent pas dans la dénomination des emplois. Les difficultés que l'absence de définitions normalisées des fonctions crée dans l'évaluation des fonctions et de ceux qui les occupent sont mises en relief au paragraphe 69 ci-dessus et à l'annexe III. Le Secrétaire général indique en outre qu'il n'existe pas de notion admise dans toute l'Organisation de ce qui peut être qualifié d'activité informatique.

81. D'après le rapport du Secrétaire général, le projet 3 a pour objet de tracer et de définir les limites des fonctions informatiques et de préciser ce qui fait qu'une fonction est une fonction informatique et où une fonction informatique doit être exercée. Il est prévu de créer et de mettre en pratique un modèle de dotation en effectifs et un système d'organisation des carrières à l'échelle mondiale. Cela permettra de passer en revue les services informatiques et de formuler des recommandations aux fins de la mise en œuvre de la réorganisation de la structure informatique, notamment en ce qui concerne le regroupement de services multiples au sein d'un même département [*ibid.*, par. 181 e)].

82. Le Secrétaire général indique qu'il est proposé d'exécuter ce projet en cinq volets exécutés parallèlement, la plus grande partie des activités se déroulant en 2011 et 2012. Le coût total de l'opération est estimé à 4,6 millions de dollars, dont 1,5 million à dépenser en 2011.

83. Les avantages qui en sont attendus sont les suivants : accroissement de la transparence des dépenses d'informatique et de communications; gestion prévisionnelle des effectifs et application du principe de responsabilité; renforcement du professionnalisme et de la gestion des aptitudes; accroissement de la mobilité du personnel et réduction des dépenses de fonctionnement; économies réalisées grâce à la réaffectation des ressources informatiques de l'ensemble de l'Organisation dans les services qui ont besoin d'elles.

84. À ce propos, le Comité consultatif note qu'il faudra être préparé à réaffecter effectivement le personnel dégagé par le retrait du service de centaines de systèmes de TIC dans le cadre de l'exécution du projet de progiciel de gestion intégré. Dans la partie II ci-dessus, il a indiqué qu'à son avis la préparation des activités de mise

en arrêt devrait être coordonnée par le Bureau des TIC, dans le cadre des projets issus des résultats de l'étude de la structure des capacités en matière de TIC. Il note dans le rapport du Secrétaire général qu'un des principes directeurs des projets est que les fonctionnaires ne seront pas mutés contre leur gré. On trouvera à l'annexe VI des graphiques montrant la répartition des applications qu'il est prévu d'abandonner du fait de la mise en œuvre du projet de progiciel de gestion intégré dans les domaines de la gestion des ressources et du savoir.

85. Le Comité consultatif note également que le Bureau des TIC collaborera avec le Bureau de la gestion des ressources humaines à la mise en place d'un plan type d'organisation des carrières qui facilitera la mobilité à l'intérieur des nouvelles filières de carrière et d'une filière à l'autre. Il engage le Secrétaire général à continuer de mener de telles actions communes et à tenir compte des études antérieures, par exemple l'analyse comparative des missions à laquelle le Secrétaire général a fait référence dans son aperçu général des aspects financiers et administratifs du financement des opérations de maintien de la paix (A/61/786, par. 123 à 140).

**d) Projet 4 : renforcement du Bureau des TIC**

86. Les résultats de l'étude de la structure informatique qui se rapportent au projet 4 sont présentés aux paragraphes 196 à 203 du rapport du Secrétaire général. Le Bureau des TIC a un effectif de 366 personnes, dont 161 membres du personnel de l'Organisation, 32 membres du personnel temporaire (autre que pour les réunions) et 173 contractuels. Le Secrétaire général indique que cet effectif est celui du prédécesseur du Bureau, la Division de l'informatique du Département de la gestion, qui était chargée principalement de l'essentiel des systèmes de communications, des serveurs et des applications du Siège, ainsi que de l'appui aux autres entités du Secrétariat en ce qui concerne le réseau étendu, quelques applications et les politiques. Cela représente un volume de travail qui a nettement augmenté ces dernières années, en raison de la croissance de la demande de services informatiques, et, en même temps, le mandat du Bureau est plus étendu. Le Bureau manque nettement de ressources pour les fonctions transversales telles que l'établissement des politiques, la définition de l'architecture et la fixation des normes, l'examen des budgets TIC des départements et la gestion du portefeuille à l'échelle mondiale (A/65/491, par. 200). Le tableau 13 du rapport du Secrétaire général donne la liste des activités qui lui sont confiées et les montants des ressources correspondantes. À sa demande, le Comité consultatif a reçu un tableau plus détaillé qui donne les effectifs par activité prescrite par le mandat du Département et qui se trouve à l'annexe VII.

87. Le Secrétaire général indique que ce projet vise à renforcer les ressources informatiques dans les domaines hautement prioritaires où il y a actuellement un large fossé entre les activités prescrites et les ressources disponibles, notamment les domaines i) du contrôle et de la coordination, ii) des fonctions transversales concernant la gestion de l'informatique à l'échelon de l'Organisation, iii) l'élaboration du progiciel intégré, particulièrement en ce qui concerne la gestion du savoir et les systèmes hors Siège, et iv) la supervision de l'infrastructure et les questions d'architecture et d'ingénierie à l'échelle mondiale.

88. L'avantage que l'Organisation devrait tirer de ces progrès est l'amélioration de son efficacité dans les domaines suivants : gestion du changement; planification et

gestion stratégiques; adaptation ressources informatiques aux activités; transparence accrue des capacités informatiques; élimination de doubles emplois; disponibilité de services d'infrastructure partagés.

89. Le Secrétaire général propose de renforcer les capacités du Bureau des TIC en deux phases :

a) Création au Bureau des TIC, pour l'exercice biennal 2010-2011, de 23 postes dont les titulaires seraient chargés d'assurer les fonctions les plus prioritaires de planification et de gestion de l'informatique mondiale en créant pour le Secrétariat un système de gouvernance, des politiques, des mécanismes et des normes pour la totalité du Secrétariat;

b) En deuxième phase, au cours de l'exercice biennal 2012-2013, création de 28 postes supplémentaires, dont les titulaires interviendraient dans l'élaboration du progiciel intégré et dans la gestion de l'infrastructure mondiale et assureraient les fonctions nécessaires à la gestion prévisionnelle et à l'amélioration de l'environnement informatique mondial.

#### **Ressources nécessaires**

90. Aux paragraphes 241 à 243 de son rapport, le Secrétaire général définit les ressources nécessaires à l'exécution des quatre projets issus de l'étude de la structure informatique. Il indique que les montants présentés pour la période de 2011 à 2015 ont été établis sur la base du coût intégral du projet et des dépenses opérationnelles de démarrage, ventilé par exercice biennal. Les tableaux 17 à 19 de son rapport donnent une ventilation plus poussée des dépenses : par projet, par source de financement et par objet de dépenses, respectivement. Il propose de financer les projets au moyen du budget ordinaire, du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et de ressources extrabudgétaires, selon la même formule de répartition que celle appliquée au projet de progiciel intégré : 15 % provenant du budget ordinaire, 62 % du compte d'appui et 23 % des comptes spéciaux pour les dépenses d'appui aux programmes. En outre, vu que la réalisation des projets s'étalera sur cinq ans, le Secrétaire général propose de créer un compte spécial pluriannuel pour la comptabilisation des recettes et des dépenses des trois projets (A/65/491, par. 35). Le tableau 1 ci-dessous reproduit un récapitulatif des ressources nécessaires par projet et par exercice biennal.

Tableau 1  
**Récapitulatif des ressources nécessaires par projet (montants nets, coûts intégraux aux taux actuels)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

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

91. En ce qui concerne l'idée du Secrétaire général de créer un compte pluriannuel, le Comité consultatif estime que le Secrétaire général n'en a pas besoin pour pouvoir suivre les recettes et les dépenses relatives aux projets. De plus, compte tenu des recommandations qu'il formule aux paragraphes 101 et 102 ci-après, le Comité ne voit aucune nécessité de créer un compte pluriannuel pour les projets en question.

#### *Observations générales*

92. Le Comité consultatif accueille avec satisfaction l'étude de la structure informatique globale et se félicite que l'environnement informatique et les ressources en la matière aient été présentés à l'échelle de l'Organisation. Les conclusions de l'étude permettent, pour la première fois, d'appréhender le volume des ressources et la taille des effectifs consacrés aux activités informatiques de l'Organisation dans son ensemble, ainsi que leur répartition fonctionnelle et géographique entre les différentes entités. Le Comité se félicite également d'avoir reçu des précisions sur la méthode utilisée pour réaliser l'étude. Bien que les résultats soient imparfaits dans la mesure où les données disponibles les plus récentes n'ont pas été prises en compte, le Comité salue les efforts qui ont été faits pour affiner l'analyse et apporter des ajustements de façon à présenter une image aussi exacte que possible de l'environnement informatique de l'Organisation. Le Comité partage le point de vue du Secrétaire général selon lequel une transparence accrue est nécessaire en ce qui concerne les moyens informatiques de l'Organisation si l'on veut gérer plus efficacement les ressources dans ce domaine, et souligne qu'il convient d'améliorer les outils et les méthodes utilisés pour enregistrer et analyser les données sur l'utilisation des ressources informatiques à l'échelle de l'Organisation. Le Comité souligne en outre qu'il faut continuer de prendre en compte les besoins informatiques spécifiques des missions sur le terrain, en particulier la place importante qu'occupent les communications, et de présenter, si nécessaire, une analyse différenciée.

93. La fragmentation des environnements informatiques dont l'Organisation a hérité, qui s'étaient constitués au fil des années à mesure que les bureaux répondaient à leurs besoins opérationnels dans le cadre des organigrammes

existants, constitue le fil conducteur du rapport du Secrétaire général. Cette fragmentation a conduit à une prolifération de systèmes incompatibles, obsolètes ou faisant double emploi, a restreint les possibilités de partager et de traiter les données, n'a pas permis une couverture complète des besoins informatiques et a abouti à un manque de transparence quant au niveau des dépenses et à la dotation en personnel des activités informatiques de l'Organisation. La prise de conscience de la nécessité de remédier à cette fragmentation a été la principale raison invoquée pour l'établissement d'une fonction transversale de gestion des activités informatiques de l'ONU et la création du poste de Directeur de l'informatique et d'un Bureau des technologies de l'information et des communications solide. Selon le Secrétaire général, les quatre projets proposés représentent quelques-unes des mesures clés qui doivent permettre de remédier aux graves lacunes de l'environnement informatique. Le Comité consultatif se félicite que le Secrétaire général ait analysé les résultats de l'étude informatique et présenté un éventail de solutions pour remédier à certaines des causes profondes de la fragmentation de l'environnement informatique de l'ONU.

94. Le Comité consultatif note que le Secrétaire général donne des précisions sur la justification, la portée et les gains qualitatifs et quantitatifs potentiels de chacun des quatre projets, ainsi qu'un plan de mise en œuvre pour chaque projet. De l'avis du Comité, les données figurant dans les propositions de projet pourraient être utilisées pour définir des critères qui permettront d'évaluer les progrès à l'avenir. On trouvera dans le tableau 2 ci-après les montants estimatifs des gains quantitatifs attendus chaque année des projets 1 (« centraliser les services d'assistance ») et 2 (« concentrer les centres informatiques »). En ce qui concerne les avantages quantitatifs liés au personnel salarié, le Secrétaire général estime que les effectifs libérés du fait des gains d'efficacité pourront se consacrer à des activités techniques à plus forte valeur ajoutée ou à des activités de fond [A/65/491, par. 133 a) et 161 a)]. Le Comité souligne qu'il reviendra à l'Assemblée générale de décider de l'utilisation des effectifs libérés du fait des gains d'efficacité (voir aussi A/64/7/Add.9, par. 55).

Tableau 2  
**Montant estimatif des avantages attendus chaque année,  
par projets et par catégories<sup>a</sup>**

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie	Centraliser les services d'assistance		Concentrer les centres informatiques	
	Estimation basse	Estimation haute	Estimation basse	Estimation haute
Effectifs salariés	18,7	25,3	5,0	7,5
Personnel contractuel	6,6	8,9	14,3	21,4
Matériel	9,6	13,0	17,1	25,7
<b>Total</b>	<b>34,9</b>	<b>47,2</b>	<b>36,4</b>	<b>54,6</b>

<sup>a</sup> Chiffres communiqués par le Bureau des technologies de l'information et des communications et figurant dans le rectificatif au rapport du Secrétaire général (A/65/491/Corr.1).

*Plans de mise en œuvre*

95. Le Comité consultatif note que le Secrétaire général propose plusieurs grands projets qui doivent être mis en œuvre de façon échelonnée sur une période de quatre à cinq ans, et dont il estime le coût total à environ 141 millions de dollars pour la période quinquennale 2011-2015, et un projet qui entraînerait une augmentation sensible des effectifs (projet 4 : « renforcer les moyens du Bureau de l'informatique »). Par ailleurs, il demande que l'Assemblée générale approuve les projets tout en entérinant parallèlement un plan de financement de ces projets couvrant plusieurs cycles budgétaires et faisant appel à des sources de financement multiples. **Le Comité reconnaît que le calendrier proposé dans le rapport du Secrétaire général est conforme aux demandes formulées par l'Assemblée générale dans ses résolutions 63/262 et 63/269. Toutefois, il note que les propositions du Secrétaire général sont présentées une année où il n'est pas adopté de budget.**

96. **Le Comité consultatif estime qu'il serait prématuré que l'Assemblée générale prenne une décision sur le montant total des dépenses prévues au titre des projets proposés pour la période 2011-2015, comme le demande le Secrétaire général au paragraphe 245 f) de son rapport, et souligne que le montant total des ressources demandées au titre des activités informatiques devra être examiné dans le contexte des projets de budget-programme pour 2012-2013 et 2014-2015. Le Secrétaire général devra en outre indiquer, lorsqu'il établira les projets de budget, comment les leçons qui seront tirées de l'expérience au cours des phases initiales des projets seront prises en compte pour ajuster la planification des phases suivantes et les prévisions de dépenses y afférentes.**

97. Le Comité consultatif a eu un échange de vues sur ces questions avec les représentants du Secrétaire général et a demandé qu'on lui soumette d'autres propositions concernant la mise en œuvre échelonnée et l'ordre de priorité des quatre projets issus de l'étude. Il a été informé que le Bureau des technologies de l'information et des communications avait établi l'ordre de priorité suivant :

- a) *Premier rang de priorité :*
  - Projet 4 (« renforcer les moyens du Bureau de l'informatique »);
  - Projet 3 (« rationaliser la structure informatique »);
- b) *Deuxième rang de priorité :*
  - Projet 1 (« centraliser les services d'assistance »);
  - Projet 2 (« concentrer les centres informatiques »).

Le Bureau des technologies de l'information et des communications a déclaré que le projet 4 (« renforcer les moyens du Bureau de l'informatique ») avait été classé au premier rang car il s'agissait d'un projet fondamental, qui donnerait au Bureau l'assise opérationnelle nécessaire pour s'acquitter efficacement de son mandat, ainsi que pour contrôler et appuyer d'autres projets de grande ampleur comme les projets 1 et 2, le projet de progiciel de gestion intégré et Inspira. Le projet 3 accroîtrait sensiblement l'efficacité des activités informatiques en améliorant la cohérence, la normalisation, la transparence et la responsabilisation et en optimisant l'utilisation des ressources informatiques. Il permettrait aussi au Bureau d'exercer le rôle de chef de file à l'échelle mondiale qui lui a été assigné. Les projets 1 et 2 n'avaient que le

deuxième rang de priorité en raison du fait que, bien qu'ils aient vocation à améliorer l'efficacité et la qualité des services et à réduire la fragmentation dans un secteur donné, ils ne permettraient pas de régler définitivement les problèmes systémiques qui sont à l'origine de la forte fragmentation au Secrétariat. En ce qui concerne le projet 4 (« renforcer les moyens du Bureau de l'informatique »), le Secrétaire général a indiqué que le Bureau manquait de personnel essentiellement dans les domaines de la gestion du portefeuille, de la gestion des projets, du développement de systèmes de gestion intégrés et d'applications et de l'architecture des données.

98. **De l'avis du Comité consultatif, la priorité devrait être donnée au projet 3 (« rationaliser la structure informatique »). Le Comité estime qu'une claire délimitation des emplois, définissant ce qui constitue une activité informatique et indiquant où les activités doivent être exercées, et la mise au point d'un modèle de gestion des effectifs à l'échelle mondiale, sont des conditions préalables indispensables à la rationalisation des organigrammes et, notamment, au regroupement de plusieurs unités informatiques [A/65/491, par. 181 e)].**

99. Le Comité consultatif recommande que le Secrétaire général soit prié de revoir l'ordre de priorité et l'échelonnement des projets 1, 2 et 4 issus de l'étude, et de présenter, dans le cadre du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013, d'autres scénarios de mise en œuvre des projets. Dans l'attente de l'examen de ces propositions, et conscient de la nécessité de remédier à la fragmentation des activités, le Comité est d'avis que le Secrétaire général devrait poursuivre les activités au titre de l'un des projets qui visent à améliorer l'efficacité et la qualité des services (voir par. 97). Selon lui, le projet 1 (« centraliser les services d'assistance ») serait celui qui aurait le plus d'impact pour ce qui est de l'amélioration des services fournis au personnel de l'ONU dans le monde entier.

100. En ce qui concerne le projet de renforcement des moyens du Bureau de l'informatique (projet 4), le Comité considère que le Secrétaire général devrait concevoir une stratégie à plus long terme en vue de doter progressivement le Bureau des capacités dont il a besoin pour assumer son rôle de chef de file des activités informatiques de l'Organisation. De l'avis du Comité, un processus plus échelonné reposerait de préférence sur la réaffectation des effectifs libérés du fait des gains d'efficacité plutôt que sur une augmentation de l'effectif global. Un tel processus permettrait à l'Assemblée générale à la fois d'évaluer l'impact de la stratégie et de comprendre les mécanismes de réaffectation des économies résultant des gains d'efficacité. En attendant la présentation de propositions concernant le projet 4 (« renforcement des moyens du Bureau de l'informatique »), le Comité est d'avis que le Secrétaire général devrait être autorisé à recruter du personnel temporaire (autre que pour les réunions) pour renforcer les moyens du Bureau des technologies de l'information et des communications et lui permettre d'exécuter les programmes transversaux stratégiques qui relèvent de son mandat à l'échelle de l'Organisation, tels que la mise au point d'une architecture informatique unifiée (A/65/491, par. 201).

### **Recommandations**

101. Les décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre sont énoncées au paragraphe 245 du rapport du Secrétaire général. Compte tenu des

observations qu'il a formulées aux paragraphes 96, 99 et 100 ci-dessus, le Comité consultatif recommande à l'Assemblée générale :

a) D'autoriser le Secrétaire général à mettre en œuvre le projet 3 issu de l'étude de la structure informatique (« rationaliser la structure informatique »);

b) D'autoriser le Secrétaire général à engager les activités prévues pour 2011 au titre de la première phase du projet 1 (« centraliser les services d'assistance »);

c) D'approuver le financement de 7 postes de temporaire (P-4) au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions) pour renforcer les moyens du Bureau des technologies de l'information et des communications en attendant l'examen des propositions mentionnées au paragraphe 99 ci-dessus;

d) D'approuver la reconduction de l'actuel bail relatif au centre informatique secondaire pour une nouvelle période de 30 mois au-delà du 31 décembre 2011.

102. Le Comité recommande en outre que les ressources nécessaires au financement des activités mentionnées aux paragraphes 101 a), b) et c) ci-dessus soient imputées sur les crédits approuvés au titre de l'exercice biennal 2010-2011, et qu'il soit rendu compte des dépenses effectivement engagées dans le deuxième rapport sur l'exécution du budget.

## Annexe I

### **Modalités de sélection de spécialistes fonctionnels pour le projet de progiciel de gestion intégré (PGI)**

Une procédure allégée pour la sélection de spécialistes de la gestion des ressources humaines, du budget et des finances, des services centraux d'appui et de la chaîne logistique a été instituée, à compter d'octobre 2010, en raison du grand nombre des spécialistes fonctionnels nécessaires pour exécuter le projet Umoja et pour assurer la cohérence et la transparence du processus de sélection du personnel, conformément aux dispositions établies en la matière. Elle a été mise en place car le projet risque fort de ne pas aboutir s'il manque de spécialistes.

La procédure prévoit d'examiner équitablement la candidature des fonctionnaires qui se sont montrés intéressés par un poste de spécialiste fonctionnel, et constitue le résultat de larges consultations avec l'équipe Umoja et d'autres parties intéressées au Département de la gestion, au Bureau de la gestion des ressources humaines, au Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et au Bureau des services centraux d'appui. Elle vise à constituer un fichier de candidats en vue d'éviter la répétition inutile des opérations de sélection et de faciliter les démarches administratives.

La procédure se décompose comme suit :

#### **1. Établissement de profils d'emploi de spécialistes fonctionnels**

Les chefs des équipes Umoja établissent des projets d'avis de vacance temporaire concernant les postes de spécialiste fonctionnel, qu'ils communiquent aux Bureaux des Sous-Secrétaires généraux à la gestion des ressources humaines, à la planification des programmes, au budget et à la comptabilité, et aux services centraux d'appui, selon qu'il convient, pour approbation. Pour les fonctions concernant l'appui aux missions et la gestion des conférences, les avis de vacance temporaire sont approuvés par le Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions et le Sous-Secrétaire général aux affaires de l'Assemblée générale et à la gestion des conférences, respectivement.

#### **2. Évaluation des candidatures aux postes de spécialiste fonctionnel**

Les représentants du projet Umoja et les référents domaines fonctionnels intéressés (Sous-Secrétaire général à la gestion et Sous-Secrétaire général aux affaires de l'Assemblée générale et à la gestion des conférences et Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions) participent à l'évaluation conjointe des candidats, qui comprend l'examen de la notice personnelle et de la notation des fonctionnaires. Les entretiens sont organisés sur l'initiative des directeurs de programme. Un fichier de candidats qualifiés est constitué et approuvé par les référents domaines fonctionnels. Le Directeur de l'équipe Umoja recommande la sélection de spécialistes fonctionnels inscrits au fichier du Secrétaire général adjoint à la gestion par l'entremise du Directeur général de l'informatique. Le Service exécutif du Département de la gestion prend les dispositions voulues pour mettre à disposition les candidats, après approbation par le Secrétaire général adjoint à la gestion.

Les spécialistes fonctionnels dont les compétences n'existent que dans un département ou bureau donné (gestionnaires de placements, caissiers, etc.) ne sont

pas visés par la présente procédure. Ce sont les référents domaines fonctionnels qui les désignent ou les sélectionnent.

Les mouvements de spécialistes fonctionnels sont administrativement pris en compte aux fins de la mobilité.

## Annexe II

### **Activités menées par le Département de l'appui aux missions pour rationaliser et regrouper les services d'assistance et centres informatiques des missions**

#### **Services d'assistance**

1. Des gains d'efficacité peuvent être réalisés en regroupant les services d'assistance et en rationalisant les centres informatiques des missions. Certains facteurs précis devront être pris en considération au moment d'exécuter les projets dans les missions. Il s'agit notamment de faire en sorte que les capacités d'intervention rapide évoluent avec la situation, et de ménager un équilibre entre, d'une part, la centralisation des moyens et, d'autre part, les capacités présentes sur place et les problèmes et les coûts liés à la transmission de données numériques et vocales et d'images vidéo par une infrastructure de télécommunications reposant largement sur les liaisons satellitaires. Ces facteurs sont à prendre en considération car il n'existe souvent pas de moyens informatiques et télématiques locaux dans les zones de déploiement des missions.

2. Le Département de l'appui aux missions a mis en place un service d'assistance centralisé pour les applications communes aux missions telles que Galileo, Mercury, Field Support Suite et Business Objects, et pour la gestion du réseau longue distance. Ce service fonctionne dans le cadre des pratiques optimales de gestion définies dans l'Information Technology Infrastructure Library (ITIL) (bibliothèque pour l'infrastructure des technologies de l'information). Il n'est utilisé que pour les systèmes centralisés. Sa taille et sa portée évolueront à mesure que des systèmes plus centralisés seront mis en exploitation. Les missions disposent de services d'assistance pour appuyer les réseaux locaux, l'infrastructure de communications locale et les systèmes décentralisés.

3. Cette approche hybride offre toute la latitude voulue et garantit que le personnel en uniforme et le personnel civil des missions bénéficient sur place d'un soutien suffisant, compte tenu en particulier de la relève des contingents et fonctionnaires de police et du fort taux de renouvellement des effectifs. Elle permet aussi de réduire les coûts associés à la transmission de données numériques et vocales et d'images vidéo par le réseau satellitaire longue distance. Il est prévu que le Département de l'appui aux missions tire parti de la stratégie globale d'appui aux missions pour gagner en efficacité, en combinant, en rationalisant et en regroupant les fonctions des services d'assistance informatique et télématique et les opérations d'autres centres d'appels ne concernant pas l'informatique à mesure que les composantes appui seront regroupées dans les centres de service régionaux. Le Département mettra à profit les logiciels des services d'assistance en appliquant le système dans les missions pour appuyer les services d'assistance, notamment informatique. En outre, les logiciels d'accès à distance déjà compris dans les logiciels couramment installés dans les missions seront utilisés pendant l'exercice budgétaire en cours pour centraliser encore les services d'assistance et accélérer la fourniture des services dans toutes les missions.

**Centres de services**

4. Le Département s'est lancé dans un projet de regroupement et de rationalisation des centres informatiques dans le cadre d'un programme de « présence allégée » dans les missions. Ce programme consiste à dématérialiser les serveurs et à centraliser les applications. Comme pour l'initiative visant les services d'assistance, le Département procède avec mesure pour atténuer les risques associés à la détérioration des services et prend en considération les incidences financières des télécommunications satellitaires. Il compte pouvoir réduire le nombre de serveurs dans les missions d'à peu près 20 % au cours de l'exercice 2010/11 et s'emploiera à réduire encore les centres informatiques pendant l'exercice 2011/12. De nouvelles possibilités seront exploitées à mesure qu'augmentera le nombre de systèmes centralisés. Lorsque le centre de communications secondaire actif pour le maintien de la paix sera devenu pleinement opérationnel en 2011/12, la diminution envisagée des dispositifs de continuité des opérations et reprise après sinistre de niveau 2 permettra également de réduire le nombre des centres informatiques et des serveurs utilisés dans les missions.

5. Le Département procédera au regroupement des services d'assistance et à la réduction des centres informatiques des missions au cours des prochaines années, comme on l'a vu plus haut, en appliquant la stratégie retenue pour l'ensemble du Secrétariat et en suivant les avis du Bureau des technologies de l'information et des communications dans le cadre des deux projets issus de l'étude de la structure proposés.

## Annexe III

### **Méthode retenue pour mener l'étude de la structure informatique et pour calculer les budgets et recenser le personnel des services informatiques**

#### **Méthode générale retenue pour l'étude de la structure informatique**

1. Un examen structurel des services d'informatique du Secrétariat a été effectué conformément à la demande de l'Assemblée générale, en vue de rationaliser et d'harmoniser le fonctionnement et la structure de ces services. Il s'agissait de faire des recommandations sur les changements, concernant l'organisation et d'autres aspects, qui permettraient d'accroître l'efficacité, la productivité et la cohésion des activités informatiques.
2. Vers la fin de 2008, une enquête initiale visant à connaître les effectifs, les fonctions et le volume de travail informatiques a été menée à bien par une soixantaine de départements, de bureaux et de missions dans l'ensemble du Secrétariat. Elle portait sur l'informatique au sens large, en englobant l'ensemble du personnel et des activités associés à l'élaboration, à la mise en service et à l'exploitation des processus et technologies qui permettent de gérer l'information électronique sous forme de données, de documents, de sites Web et d'objets multimédias. Elle a permis de rassembler des données sur les dépenses et les effectifs, des données sur le matériel, dont le nombre d'ordinateurs, des renseignements sur les centres informatiques, et certains indicateurs de la charge de travail, dont le nombre de comptes utilisateurs et d'appareils en service. Les tableaux d'effectif et organigrammes des unités informatiques et les prévisions budgétaires qui avaient été demandés ont été également étudiés. En outre, 38 processus informatiques ont été évalués à l'aide de l'outil CobiT, qui regroupe un ensemble communément accepté d'indicateurs servant à mesurer le degré de maturité des processus.
3. Les domaines à renforcer en ce qui concerne la structure organisationnelle et le fonctionnement des infrastructures informatiques et télématiques ont été définis dans le cadre d'une analyse détaillée de l'enquête et d'autres données. Les objectifs correspondants ont été examinés par les responsables de l'informatique et chefs des services d'informatique du Secrétariat. Une des principales constatations a été la grande variété des titres fonctionnels et l'absence d'uniformité des unités informatiques. De plus, il n'existait manifestement pas de distinction claire entre les postes d'informaticien et de non-informaticien.
4. En 2010, une collecte de données plus détaillées a été effectuée dans le but d'actualiser les données précédemment collectées et d'obtenir des renseignements supplémentaires sur les indicateurs de la charge de travail afin de mieux définir les améliorations à apporter et de mesurer plus exactement les coûts et avantages potentiels. Plusieurs ateliers et des sessions de formation ont été assurés dans ce cadre à l'intention de tous les participants à l'enquête pour améliorer la fiabilité des résultats. Un nouveau tableau d'effectif type a été créé et utilisé dans l'enquête pour pouvoir connaître et quantifier plus précisément les fonctions informatiques exercées au Secrétariat.
5. Les données de l'enquête ont été comparées aux normes du secteur public et des administrations communiquées par les plus grands cabinets d'études et de

conseils en informatique<sup>a</sup>. S'il est vrai que l'ONU a un mode de fonctionnement qui lui est particulier, ces comparaisons n'en ont pas moins fait apparaître des tendances et confirmé que le haut degré de fragmentation existant avait pour effet de réduire l'efficacité, la capacité et la production dans des domaines essentiels et de rendre inefficace l'exploitation des ressources informatiques existantes. En particulier, les normes applicables aux services d'informatique du Département de l'appui aux missions étaient adaptées pour tenir compte des difficultés et contraintes de l'appui informatique dans les missions.

6. Les données recueillies ont servi à quantifier de façon détaillée les coûts et avantages des améliorations envisagées. Des équipes constituées de spécialistes des unités informatiques du Secrétariat les ont analysées, en mettant à profit leurs connaissances des réalités opérationnelles de l'Organisation pour définir les possibilités de changement. Celles-ci ont été examinées par les chefs des services d'informatique du Secrétariat et le Groupe consultatif sur les technologies de l'information et des communications, puis approuvées par le Comité exécutif des technologies de l'information.

7. La méthode de calcul des budgets informatiques du Secrétariat et les modalités de recensement du personnel informatique sont décrites ci-après. La difficulté qu'il y a eu à établir un budget consolidé et à définir les effectifs témoigne des importantes contraintes qui s'opposent actuellement à une bonne gestion des moyens informatiques dans l'ensemble du Secrétariat.

#### **Méthode de calcul des budgets informatiques**

8. Sur les conseils de la Division de la planification des programmes et du budget, ce sont les projets de budget qui ont servi de base pour les calculs car ils étaient suffisamment détaillés pour distinguer les montants destinés à l'informatique des autres ressources. Plusieurs mois ont été nécessaires pour arriver à un budget estimatif pour le Secrétariat. Les fonctionnaires du Bureau des technologies de l'information et des communications ont dû se familiariser avec les mécanismes budgétaires et financiers pour rapprocher les données des rapports budgétaires et celles disponibles dans d'autres systèmes de comptabilisation.

9. Dans son rapport (A/65/491), le Secrétaire général précise les ressources informatiques prévues dans le projet de budget-programme de l'exercice biennal 2010-2011 pour le Secrétariat, les commissions régionales, les tribunaux et les bureaux hors Siège. Pour les missions de maintien de la paix et les missions politiques, c'est le projet de budget de l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2009 au 30 juin 2010 qui a été utilisé.

10. L'exercice n'a pas porté sur tous les départements du Secrétariat. On a considéré que les départements et bureaux de taille modeste (dont l'effectif ne dépasse généralement pas 30 fonctionnaires) ou ne disposant pas d'une unité informatique ou de personnel spécialisé n'entraient pas dans le champ de l'étude. Celle-ci a tenu compte des renseignements communiqués dans le rapport sur la composition du Secrétariat (A/64/352). La Division de l'informatique du Département de l'appui aux missions a fourni une liste révisée des missions. Les bureaux des programmes et des fonds ont été exclus de l'étude, à l'exception de ceux de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement

<sup>a</sup> Les normes du secteur public communiquées par Gartner et Info-Tech ont été utilisées.

(CNUCED), du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), de l'Office des Nations Unies contre la drogue et le crime (UNODC), du Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), car ils étaient dotés d'un important personnel informatique, qui était visé dans le rapport sur la composition du Secrétariat. Le budget du progiciel de gestion intégré (PGI) n'a pas été pris en compte, car il représentait un important investissement ponctuel de caractère atypique.

11. Un montant global, obtenu à partir de quatre sources principales, a été utilisé pour arriver au montant total annualisé du budget informatique proposé pour 2010-2011 :

- a) Budget ordinaire :
  - Le projet de budget-programme pour l'exercice 2010-2011 est utilisé comme base de calcul;
  - Le budget annuel est calculé en divisant par deux le montant du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2010-2011;
  - Les budgets informatiques des trois bureaux hors Siège (Office des Nations Unies à Genève, Office des Nations Unies à Vienne et Office des Nations Unies à Nairobi) sont calculés sur la base du projet de budget-programme (chap. 28E, 28F et 28G);
  - Les budgets informatiques des missions politiques spéciales tiennent compte des données figurant dans le document A/64/349/Add.3;
- b) Fonds extrabudgétaires :
  - Ces ressources ne figurant dans aucun des documents budgétaires, le montant annualisé pour 2010-2011 a été calculé sur la base des montants communiqués et validés par chaque département ou bureau au cours de l'étude de la structure informatique;
- c) Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix :
  - Le projet de budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice 2009/10 (A/63/767) a servi de base aux calculs;
  - Les dépenses d'informatique et dépenses de personnel connexes imputées sur le compte d'appui tiennent compte des montants figurant dans les documents A/63/698/Add.1 et A/63/767;
- d) Budgets des opérations de maintien de la paix :
  - Les ressources prévues au titre de l'informatique dans les projets de budget des opérations de maintien de la paix ont servi de base aux calculs;
  - Les budgets informatiques et dépenses de personnel connexes prévus pour l'ensemble des opérations de maintien de la paix, sauf pour l'appui à la Mission de l'Union africaine en Somalie (AMISOM), tiennent compte des montants figurant dans le document A/C.5/63/24;
  - Pour l'appui à l'AMISOM, le budget informatique et les dépenses de personnel connexes tiennent compte des montants figurant dans le document A/64/465.

### **Modalités de recensement du personnel des services d'informatique du Secrétariat**

12. L'Assemblée générale ayant demandé un inventaire complet des capacités informatiques et télématiques de tout le Secrétariat, l'équipe du Bureau des technologies de l'information et des communications chargée du projet d'étude de la structure informatique a commencé à collecter les données relatives au personnel concerné au début de 2010.

13. Il est ressorti des premières réunions avec le Bureau de la gestion des ressources humaines que celui-ci ne disposait pas d'une liste complète couvrant l'ensemble du Secrétariat et qu'il serait donc nécessaire de procéder à des recherches manuelles et à des enquêtes.

14. S'appuyant sur l'exercice de planification des effectifs mené en 2009, le Bureau de la gestion des ressources humaines a pu communiquer à l'équipe une liste des titulaires d'un poste lié à l'informatique, ainsi qu'une liste de tous les agents affectés à des unités qui comptaient au moins un fonctionnaire chargé de l'informatique, quel qu'en soit le titre fonctionnel. La première liste communiquée par le Bureau contenait plus de 5 000 fonctionnaires. L'équipe l'a manuellement réduite à environ 2 000 agents en vérifiant les titres fonctionnels et en éliminant ceux qui n'avaient manifestement pas de lien avec l'informatique.

15. Les champs des modèles d'enquêtes adressés à chaque unité informatique pour validation ont été préremplis avec les données se rapportant aux quelque 2 000 fonctionnaires restants. Les chefs des services d'informatique et coordonnateurs des questions informatiques ont été priés de confirmer que la liste reflétait effectivement le personnel de leurs unités, de mettre à jour la liste pour indiquer les ressources supplémentaires, telles que les agents qui n'y figuraient pas, les consultants, les prestataires de service, et d'attribuer aux fonctionnaires un nouveau titre fonctionnel en utilisant les parcours de carrière qui venaient d'être définis pour les services d'informatique (dans le modèle de gestion des effectifs à l'échelon de l'Organisation). Ils ont en outre été priés d'indiquer la répartition par fonction de leur personnel selon la définition utilisée par l'équipe, qui avait classé toutes les activités informatiques menées au Secrétariat selon différents niveaux.

16. Étant limitées aux fonctionnaires titulaires d'une lettre d'engagement, les données du Bureau de la gestion des ressources humaines excluaient la majorité du personnel des services d'informatique des missions. Des données sur ce personnel ont été communiquées à l'équipe par le Département de l'appui aux missions.

17. En combinant les résultats de l'enquête et les données de la liste fournies par ce département, il a été établi qu'en mars 2010 il y avait 4 219 agents chargés de l'informatique, avec 173 titres fonctionnels différents.

### **Observations sur les modalités de recensement du personnel des services d'informatique**

18. Le Bureau de la gestion des ressources humaines ne dispose pas d'une liste du personnel des services d'informatique pour l'ensemble du Secrétariat. Il n'a pas été possible d'obtenir de liste complète ou de décompte des agents directement affectés au Secrétariat par les fournisseurs de services d'informatique. Par exemple, le Bureau des technologies de l'information et des communications n'a pas pu obtenir un décompte des agents du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux

projets travaillant pour la Division de l'informatique du Département de l'appui aux missions.

19. L'entrepôt de données du Bureau de la gestion des ressources humaines ne couvre que le personnel titulaire d'une lettre d'engagement, c'est-à-dire qu'il exclut les consultants, les fournisseurs, les agents locaux, notamment, car la gestion des ressources humaines a été déléguée au Département de l'appui aux missions pour le personnel qui en relève.

20. Il n'existe actuellement aucune cohérence dans les titres des postes des 4 219 fonctionnaires recensés avec 173 titres fonctionnels différents; certains de ces derniers sont très descriptifs, tandis que d'autres trop vagues ne donnent aucune indication des fonctions attachées au poste.

21. Il est arrivé que les fonctionnaires interrogés ne comprennent pas l'utilité de valider les données relatives au personnel présentées dans l'enquête et fassent montre de réticence. Ils ont toutefois tous répondu lorsqu'on leur a expliqué que cette information était demandée par l'Assemblée générale; l'équipe de l'étude de la structure informatique n'a toutefois aucun moyen de vérifier jusqu'à quel point la validation était complète, que tous les consultants avaient été ajoutés à la liste et que le personnel qui exerçait non officiellement des fonctions informatiques avait bien été pris en compte.

22. La base de données temporaire sur les effectifs, constituée pour communiquer à l'Assemblée générale l'information demandée, a suscité des efforts laborieux; il n'a pas été possible de l'actualiser, et le Bureau des technologies de l'information et des communications n'a d'ailleurs pas actuellement les moyens de le faire, bien que cette fonction lui ait été prescrite par les États Membres.

23. La section chargée des approvisionnements de la Division de la gestion devra, entre autres choses, veiller à ce que la liste de l'ensemble du personnel des services d'informatique du Secrétariat soit périodiquement mise à jour, et se doter d'une politique de gestion des approvisionnements.

## Annexe IV

## Services d'assistance existants

<i>Département/bureau</i>	<i>Nombre de services d'assistance</i>	<i>Lieu</i>
Bureau de la coordination des affaires humanitaires	7	New York; Genève
Bureau des affaires de désarmement	0	New York
Bureau des affaires juridiques	0	New York
Bureau des services de contrôle interne	1	New York
Bureau des technologies de l'information et des communications	3	New York
Cabinet du Secrétaire général	0	New York
Département de l'appui aux missions/Division des technologies de l'information et des communications	1	New York
Département de l'appui aux missions/Division du budget et des finances	1	New York
Département de l'appui aux missions/Division du personnel des missions	1	New York
Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	1	New York
Département de l'information	1	New York
Département de la gestion	0	New York
Département de la gestion/Bureau de la gestion des ressources humaines	1	New York
Département de la gestion/Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité	0	New York
Département de la gestion/Bureau des services centraux d'appui	1	New York
Département de la gestion/Bureau du Secrétaire général adjoint	0	New York
Département de la sûreté et de la sécurité	0	New York
Département des affaires économiques et sociales	1	New York
Département des affaires politiques	1	New York
Département des opérations de maintien de la paix	0	New York
<b>Total partiel, Siège</b>	<b>20</b>	
CNUCED	1	Genève
Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique	1	Bangkok
Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale	1	Beyrouth
Commission économique pour l'Afrique	1	Addis-Abeba
Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes	3	Santiago
Commission économique pour l'Europe	1	Genève
Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme	1	Genève
Office des Nations Unies à Genève	10	Genève
Office des Nations Unies à Nairobi/Programme des Nations Unies pour l'environnement/ONU-Habitat	1	Kenya
Office des Nations Unies à Vienne/Office des Nations Unies contre la drogue et le crime	3	Vienne
Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie	1	La Haye (Amsterdam)

<i>Département/bureau</i>	<i>Nombre de services d'assistance</i>	<i>Lieu</i>
Tribunal pénal international pour le Rwanda	3	Arusha (République-Unie de Tanzanie)
<b>Total partiel, bureaux extérieurs, commissions régionales et autres</b>	<b>27</b>	
Base de soutien logistique des Nations Unies	1	Brindisi (Italie)
Bureau d'appui des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Guinée-Bissau	0	Guinée-Bissau
Bureau intégré des Nations Unies au Burundi	5	Bujumbura
Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre	4	Chypre
Force intérimaire des Nations Unies au Liban	3	Beyrouth
Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan	27	Kaboul
Mission de l'Organisation des Nations Unies en République démocratique du Congo	16	République démocratique du Congo
Mission des Nations Unies au Soudan	8	Khartoum
Mission intégrée des Nations Unies au Timor-Leste	5	Timor-Leste
Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire	1	Côte d'Ivoire
Autres missions	14	
<b>Total partiel, missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales</b>	<b>84</b>	
<b>Total</b>	<b>131</b>	

## Annexe V

## Centres informatiques et salles de serveurs

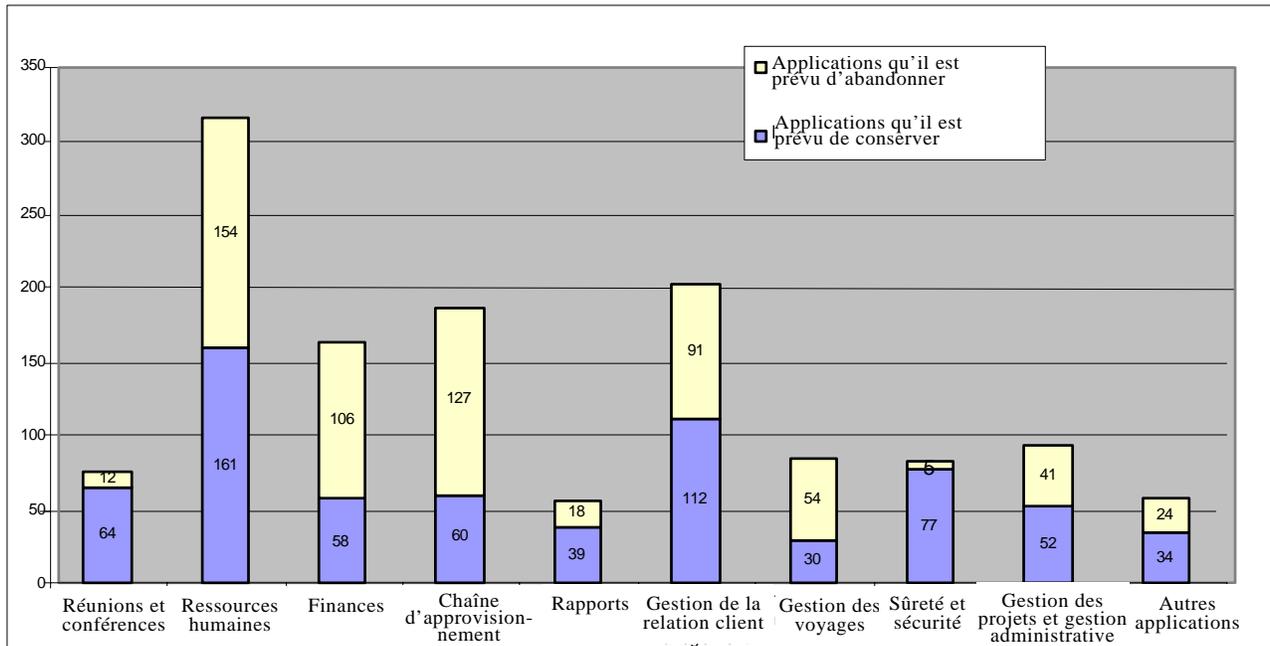
	<i>Nombre</i>	<i>Lieu</i>
<b>Centres informatiques</b>		
Bureau des technologies de l'information et des communications	2	New York
Base de soutien logistique des Nations Unies	3	Brindisi (Italie)
Bureau intégré des Nations Unies au Burundi	2	Bujumbura
CNUCED	1	Genève
Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique	1	Bangkok
Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique	1	Beyrouth
Commission économique pour l'Afrique	1	Addis-Abeba
Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes	1	Santiago
Commission économique pour l'Europe	1	Berkshire (Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord)
Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre	1	Chypre
Force intérimaire des Nations Unies au Liban	1	Beyrouth
Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan	1	Kaboul
Mission de l'Organisation des Nations Unies en République démocratique du Congo	3	République démocratique du Congo
Office des Nations Unies à Genève	2	Genève
Office des Nations Unies à Nairobi/Programme des Nations Unies pour l'environnement	2	Kenya
Office des Nations Unies à Vienne/ Office des Nations Unies contre la drogue et le crime	2	Nigéria
Office des Nations Unies à Vienne/ Office des Nations Unies contre la drogue et le crime	1	Bogota
Office des Nations Unies à Vienne/ Office des Nations Unies contre la drogue et le crime	1	New Delhi
Office des Nations Unies à Vienne/ Office des Nations Unies contre la drogue et le crime	2	Vienne
Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire	1	Côte d'Ivoire
Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie	2	La Haye (Pays-Bas)
Tribunal pénal international pour le Rwanda	2	Arusha (République-Unie de Tanzanie)
<b>Total partiel</b>	<b>34</b>	
<b>Salles de serveurs</b>		
Base de soutien logistique des Nations Unies	6	Brindisi (Italie)
Bureau des technologies de l'information et des communications	2	New York
Bureau intégré des Nations Unies au Burundi	7	Bujumbura
Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en Guinée-Bissau	1	Guinée-Bissau
Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique	1	Bangkok

	<i>Nombre</i>	<i>Lieu</i>
Commission économique pour l'Afrique	2	Addis-Abeba
Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes	9	Santiago
Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences	1	New York
Département des affaires économiques et sociales	1	New York
Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre	3	Chypre
Force intérimaire des Nations Unies au Liban	4	Beyrouth
Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme	8	Genève
Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan	29	Kaboul
Mission de l'Organisation des Nations Unies en République démocratique du Congo	17	République démocratique du Congo
Mission des Nations Unies au Soudan	22	Khartoum
Mission intégrée des Nations Unies au Timor-Leste	7	Timor-Leste
Office des Nations Unies à Genève	6	Genève
Office des Nations Unies à Nairobi/Programme des Nations Unies pour l'environnement	2	Nairobi
Office des Nations Unies à Vienne/Office des Nations Unies contre la drogue et le crime	32	Vienne
Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire	8	Côte d'Ivoire
Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie	5	La Haye (Pays-Bas)
Tribunal pénal international pour le Rwanda	4	Arusha (République-Unie de Tanzanie)
<b>Total partiel</b>	<b>177</b>	
<b>Total</b>	<b>211</b>	

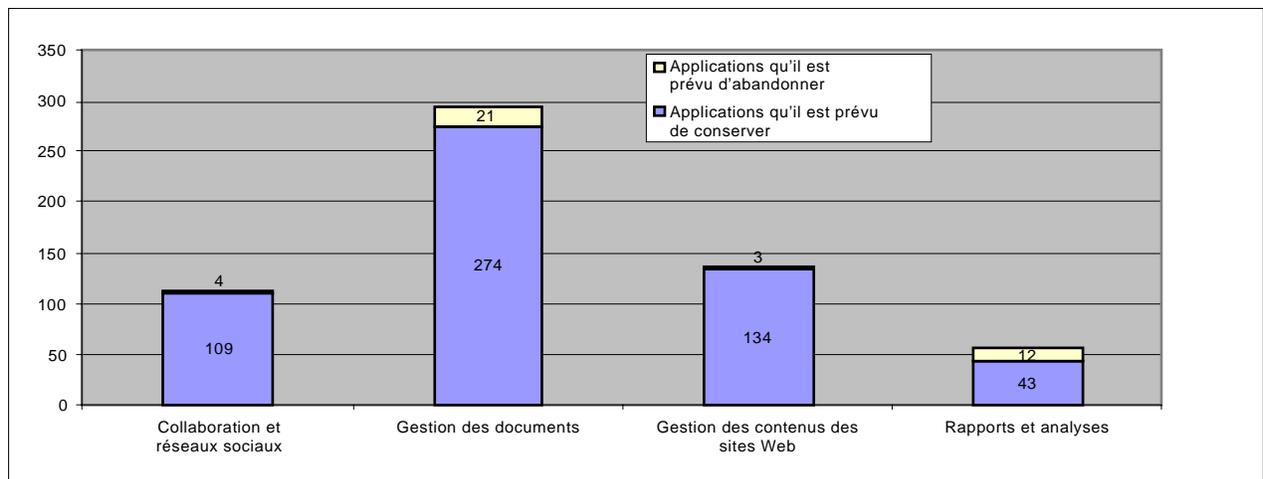
## Annexe VI

### Applications qu'il est prévu d'abandonner du fait de la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré

#### A. Gestion des ressources



#### B. Gestion du savoir



## Annexe VII

Mandat du Bureau des technologies de l'information et des communications  
et répartition de ses effectifs

Élément du mandat découlant de la stratégie informatique et télématique approuvée	Éléments nouveaux	Ressources supplémentaires prévues	Effectifs actuellement alloués	Effectifs supplémentaires proposés	Assurer une utilisation optimale des ressources	Objectifs de gestion				Conséquences de l'absence de ressources supplémentaires
						Juguler la dispersion	Améliorer la transparence et l'application du principe de responsabilité	Améliorer l'efficacité	Améliorer l'efficacité	
Directeur général de l'informatique	Oui	Oui	1							
<b>Mise au point et cadrage de la stratégie</b> : Élaborer la stratégie informatique et télématique du Secrétariat et en coordonner l'application [par. 35 a)]	Oui	Non	3	4	X	X		X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte de crédibilité et incapacité de jouer un rôle moteur</li> <li>– Structures de gouvernance inefficaces</li> <li>– Incidences négatives sur l'aptitude à assurer les fonctions quotidiennes de gestion et de coordination pour les responsables des services informatiques du Secrétariat</li> </ul>
<b>Contrôle de la gestion financière des TIC et présentation des données financières connexes; examen des budgets consacrés à ces technologies dans l'ensemble du Secrétariat</b> : Examiner les budgets de tous les projets et opérations informatiques, quel qu'en soit le mode de financement [par. 35 b)]	Oui	Non	0	3	X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Inaptitude à définir un positionnement adéquat pour les TIC dans le contexte des travaux de l'Organisation</li> </ul>
<b>Évaluation et suivi des prestations informatiques</b> : 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	0	1	X		X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Inaptitude à stimuler des initiatives de réforme</li> <li>– Perte de crédibilité</li> <li>– Manque de transparence dans les dépenses que le Secrétariat consacre aux TIC</li> </ul>
<b>Architecture globale</b> : Définir l'orientation et l'architecture technologiques de l'Organisation [par. 35 d)]	Oui	Non	3	6	X	X		X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Absence de contrôle budgétaire dans le domaine des TIC</li> <li>– Les États Membres continueront de recevoir des propositions pour des</li> </ul>

Élément du mandat découlant de la stratégie informatique et télématique approuvée	Éléments nouveaux	Ressources supplémentaires prévues	Effectifs actuellement alloués	Effectifs supplémentaires proposés	Assurer une utilisation optimale des ressources	Objectifs de gestion			Conséquences de l'absence de ressources supplémentaires	
						Juguler la dispersion	Améliorer la transparence et l'application du principe de responsabilité	Améliorer l'efficacité		
<b>Mise au point de systèmes partagés</b> : 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	Partiellement (sauf pour Umoja)	52	11	X	X		X	X	investissements qui ne correspondent pas nécessairement aux priorités de l'Organisation – Incapacité des États Membres à saisir les liens entre les différentes initiatives prises dans le domaine de l'informatique
<b>Conception de l'infrastructure globale</b> : 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	Partiellement	14	8	X	X		X	X	– Investissements dans des domaines de moindre priorité; accentuation de la dispersion et multiplication des ressources occultes – Absence de partage des responsabilités
<b>Fonctionnement de l'infrastructure globale</b> : 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	Partiellement	61	2	X	X		X	X	– Incapacité de comptabiliser les moyens dont le Secrétariat dispose globalement dans le domaine des TIC – Absence d'évaluation pour les prestations des services informatiques autonomes – Manque de transparence pour les mesures et la productivité dans le domaine des TIC – Incapacité d'améliorer l'application du principe de responsabilité
<b>Recherche technologique</b> : Entreprendre des activités de recherche-développement, en collaboration avec les autres services informatiques et télématiques [par. 35 h)]	Oui	Non		1			X	X	X	– Perte d'efficacité – Prolifération d'infrastructures et d'applications locales – Coûts élevés non associés à des avantages visibles

Élément du mandat découlant de la stratégie informatique et télématique approuvée	Éléments nouveaux	Objectifs de gestion								Conséquences de l'absence de ressources supplémentaires	
		Ressources supplémentaires prévues	Effectifs actuellement alloués	Effectifs supplémentaires proposés	Assurer une utilisation optimale des ressources	Juguler la dispersion	Améliorer la transparence et l'application du principe de responsabilité	Améliorer l'efficacité	Améliorer l'efficacé		
<b>Sécurité et gestion du risque :</b> Superviser l'évaluation et la gestion des risques informatiques de l'Organisation [par. 35 i)]	Oui	Non		1		X		X		X	– Plus grande dispersion des ressources impliquant la répétition de projets analogues aux projets 1 et 2 moyennant un coût beaucoup plus élevé
<b>Sécurité et gestion du risque :</b> 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	Partiellement	3	1		X		X	X	X	– Défaut de planification des technologies et incapacité d'exploiter les techniques de pointe – Défaut de corrélation entre les orientations fixées au niveau de l'Organisation et les moyens informatiques mis en œuvre pour appuyer les programmes de travail
<b>Sécurité et gestion du risque :</b> Gérer l'application des plans de continuité des opérations et de reprise après sinistre de l'Organisation [par. 35 k)]	Non	Partiellement		1	X	X		X	X	X	– Prolifération d'applications locales
<b>Gestion des ressources humaines du secteur informatique :</b> 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		1	X	X		X	X	X	– Coûts élevés non associés à des avantages visibles – Prolifération du personnel « occulte » dans le domaine des TIC
<b>Examen des projets informatiques, mise au point de méthodes et de normes :</b> Fournir des conseils spécialisés et diffuser des méthodes et des services de gestion des projets à tous les services informatiques [par. 35 m)]	Oui	Partiellement	2	1	X	X		X	X	X	– Incapacité de promouvoir des programmes stratégiques tels que le programme de gestion des connaissances – Absence de vision d'ensemble pour l'apport de solutions
<b>Gestion des investissements et des projets informatiques :</b> Surveiller, mesurer et évaluer les résultats et l'alignement	Oui	Non	2	1	X	X		X	X	X	– Prolifération d'infrastructures locales non standardisées – Coûts élevés non associés à des avantages visibles

Élément du mandat découlant de la stratégie informatique et télématique approuvée	Éléments nouveaux	Objectifs de gestion								Conséquences de l'absence de ressources supplémentaires	
		Ressources supplémentaires prévues	Effectifs actuellement alloués	Effectifs supplémentaires proposés	Assurer une utilisation optimale des ressources	Juguler la dispersion	Améliorer la transparence et l'application du principe de responsabilité	Améliorer l'efficacité	Améliorer l'efficacité		
stratégique de tous les projets et investissements informatiques et télématiques dans l'ensemble du Secrétariat [par. 35 n)]											<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incapacité de promouvoir la concentration de l'infrastructure existante</li> <li>– Incapacité d'exploiter les économies d'échelle</li> <li>– Infrastructures non standardisées et redondantes dans l'ensemble de l'Organisation</li> <li>– Coût de fonctionnement plus élevés</li> <li>– Risques opérationnels élevés</li> <li>– Perte d'efficacité</li> <li>– Incapacité d'agir de façon dynamique pour adopter des normes dans le domaine des TIC</li> </ul>
<b>Sources d'approvisionnement</b> : Établir des politiques de gestion des fournisseurs; examiner et surveiller les achats et le renouvellement des contrats [par. 35 o)]	Oui	Non		3	X	X	X	X	X		
<b>Assurance de la qualité</b> : 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	Partiellement		2	2	X	X	X	X	X	
<b>Services aux clients/gestion des relations avec les unités desservies</b> : Créer un service administratif (par. 42)	Oui	Partiellement		4	2	X	X		X	X	
Gérer le Service administratif du Bureau	Oui	Partiellement		14	2	X		X	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Défaut de planification des technologies et incapacité d'exploiter les techniques de pointe</li> <li>– Incapacité de tirer parti de l'évolution des techniques au profit de l'Organisation</li> <li>– Risques opérationnels élevés pour les opérations et les données informatiques</li> <li>– Absence d'une approche systématique pour la planification de la reprise des opérations après sinistre</li> <li>– Incapacité de restaurer rapidement les données et les réseaux après les pannes</li> </ul>

<i>Élément du mandat découlant de la stratégie informatique et télématique approuvée</i>	<i>Éléments nouveaux</i>	<i>Ressources supplémentaires prévues</i>	<i>Effectifs actuels alloués</i>	<i>Effectifs supplémentaires proposés</i>	<i>Assurer une utilisation optimale des ressources</i>	<i>Objectifs de gestion</i>			<i>Conséquences de l'absence de ressources supplémentaires</i>
						<i>Juguler la dispersion</i>	<i>Améliorer la transparence et l'application du principe de responsabilité</i>	<i>Améliorer l'efficience</i>	
									<ul style="list-style-type: none"> <li>– Risques opérationnels élevés pour les opérations et les données informatiques</li> <li>– Incapacité de comptabiliser correctement les ressources en personnel dans le domaine de l'informatique</li> <li>– Plus grande dispersion des ressources humaines impliquant la répétition d'un projet analogue au projet 3</li> <li>– Défaut de corrélation entre les orientations fixées au niveau de l'Organisation et les moyens informatiques mis en œuvre pour appuyer les programmes de travail</li> <li>– Absence de stratégie de planification et de mise en valeur des ressources humaines dans le secteur informatique</li> <li>– Incapacité d'exploiter les techniques de pointe</li> <li>– Incapacité de promouvoir la concentration des applications par une refonte des modes de fonctionnement</li> <li>– Mauvaise gestion des projets informatiques entraînant des conséquences nuisibles sur les plans opérationnel et financier pour l'apport de solutions</li> <li>– Perte d'efficacité</li> </ul>

<i>Élément du mandat découlant de la stratégie informatique et télématique approuvée</i>	<i>Éléments nouveaux</i>	<i>Ressources supplémentaires prévues</i>	<i>Effectifs actuels alloués</i>	<i>Effectifs supplémentaires proposés</i>	<i>Assurer une utilisation optimale des ressources</i>	<i>Objectifs de gestion</i>			<i>Conséquences de l'absence de ressources supplémentaires</i>
						<i>Juguler la dispersion</i>	<i>Améliorer la transparence et l'application du principe de responsabilité</i>	<i>Améliorer l'efficacité</i>	
									<ul style="list-style-type: none"> <li>– Décalages entre les priorités de l'Organisation et les investissements dans le domaine des TIC</li> <li>– Cloisonnement dans la démarche suivie pour l'apport de solutions et chevauchements d'activités</li> <li>– Manque de transparence dans les initiatives en cours et celles qui sont envisagées dans le domaine des TIC</li> <li>– Incapacité de suivre l'exécution des projets informatiques et d'accroître la proportion de ceux qui sont exécutés dans les délais prévus et sans dépassement de budget</li> <li>– Absence de partage des responsabilités</li> <li>– Structures de gouvernance inefficaces</li> <li>– Incapacité de tirer parti des économies d'échelle et de négocier des contrats plus avantageux avec les fournisseurs</li> <li>– Absence de contrôle et d'évaluation sur les prestations des fournisseurs</li> <li>– Absence de vision d'ensemble pour l'assurance de la qualité</li> </ul>

<i>Élément du mandat découlant de la stratégie informatique et télématique approuvée</i>	<i>Éléments nouveaux</i>	<i>Objectifs de gestion</i>								
		<i>Ressources supplémentaires prévues</i>	<i>Effectifs actuels alloués</i>	<i>Effectifs supplémentaires proposés</i>	<i>Assurer une utilisation optimale des ressources</i>	<i>Juguler la dispersion</i>	<i>Améliorer la transparence et l'application du principe de responsabilité</i>	<i>Améliorer l'efficience</i>	<i>Améliorer l'efficacité</i>	<i>Conséquences de l'absence de ressources supplémentaires</i>
										<ul style="list-style-type: none"> <li>– Niveau de qualité moins élevé</li> <li>– Incapacité de cerner les priorités des départements</li> <li>• Inadéquation entre les besoins des clients et les solutions proposées</li> <li>• Accentuation du morcellement               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Incapacité d'assurer la gestion courante des ressources humaines et financières</li> </ul> </li> </ul>
<b>Total</b>			<b>161</b>	<b>51</b>						
Postes opérationnels recentrés sur des fonctions stratégiques transversales			19							

<sup>a</sup> A/62/793 et Corr.1.