



# Assemblée générale

Distr. générale  
22 juin 2011  
Français  
Original : anglais

## Soixante-sixième session

Point 135 de la liste préliminaire\*

### Projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013

## Initiatives du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies relatives aux technologies de l'information et des communications

### Rapport du Secrétaire général

#### *Résumé*

Établi en application de la résolution 65/259 de l'Assemblée générale, le présent rapport regroupe des propositions révisées concernant les projets décrits dans le rapport du Secrétaire général sur l'état de la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/65/491). Il répond également aux demandes faites par l'Assemblée aux paragraphes 125 et 126 de sa résolution 64/243 afin que le Secrétaire général continue à mettre en place les progiciels de gestion de la relation client et des contenus dans le cadre du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013.

Comme demandé dans les résolutions 63/262, 63/269 et 64/243 de l'Assemblée, on trouvera dans le présent rapport des renseignements sur l'établissement d'un dispositif unifié de continuité des opérations et de reprise après sinistre qui tire parti de pôles informatiques. On y trouvera notamment des éléments sur la révision de quatre initiatives transversales qui sont en cours à l'échelle de l'Organisation afin de répondre à des besoins institutionnels cruciaux et d'améliorer l'efficacité avec laquelle les programmes informatiques et télématiques du Secrétariat sont exécutés. Ces initiatives visent à :

- a) Améliorer la gestion intégrée des technologies de l'information et des communications (TIC);
- b) Tirer parti des connaissances au moyen des TIC;

\* A/66/50.



- c) Renforcer la fourniture des services informatiques et télématiques;
- d) Créer une infrastructure informatique robuste.

La mise en œuvre des propositions formulées dans le présent rapport permettra de surmonter les problèmes liés à l'éparpillement des moyens et des ressources informatiques et télématiques, de remédier au coût élevé des opérations informatiques et télématiques et de trouver des solutions qui aideront l'Organisation à s'acquitter de sa mission. Une fois la mise en œuvre achevée, toutes les parties prenantes du Secrétariat (organes de gouvernance des TIC, Bureau des technologies de l'information et des communications, départements, bureaux, commissions régionales, missions et autres entités) coopéreront étroitement pour atteindre les objectifs fixés. Grâce à ces initiatives, l'Organisation disposera de capacités globales de gestion des moyens informatiques et télématiques et d'une infrastructure efficace et robuste qui l'aideront à mettre en œuvre des programmes et des améliorations stratégiques dans des domaines tels que la gestion des connaissances et la fourniture de services.

## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction .....	4
II. Propositions relatives aux initiatives dans le domaine des technologies de l'information et des communications .....	6
A. Amélioration de la gestion intégrée des technologies de l'information et des communications .....	6
B. Tirer parti des connaissances au moyen des technologies de l'information et des communications .....	22
C. Renforcer la prestation des services informatiques .....	36
D. Créer une infrastructure informatique robuste .....	49
E. Gestion des risques .....	60
III. Récapitulatif des ressources demandées et décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre .....	62
A. Récapitulatif des ressources nécessaires .....	62
B. Décisions que l'Assemblée générale est appelée à prendre .....	64
 Annexes	
I. Mandat du Bureau des technologies de l'information et des communications et niveau des ressources allouées .....	66
II. Projet d'organigramme du Bureau des technologies de l'information et des communications pour l'exercice biennal 2012-2013 .....	68
III. Facteurs dont dépendent les avantages escomptés .....	69
IV. Analyse des avantages quantitatifs .....	70

## I. Introduction

1. Dans sa résolution 63/262, l'Assemblée générale a souligné l'importance stratégique qu'avaient les technologies de l'information et des communications (TIC) et a approuvé la démarche générale relative à la stratégie informatique et télématique du Secrétariat. Dans la même résolution, elle a décidé de créer le Bureau des technologies de l'information et des communications et d'en faire une unité indépendante. Le Bureau devait prendre résolument la direction des activités d'établissement et de mise en œuvre de programmes informatiques et télématiques de nature à aider le Secrétariat à s'acquitter de sa mission et de ses fonctions à l'échelon mondial.

2. Dans son rapport sur l'état de la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies (A/65/491), le Secrétaire général a noté que le Secrétariat avait progressé notablement depuis l'adoption de la stratégie (voir A/62/793 et Corr.1 et A/62/793/Add.1). Dans le même rapport, le Secrétaire général a décrit les constatations et recommandations découlant de l'étude de la structure informatique qui a permis de recenser les moyens informatiques dont l'Organisation était dotée et de montrer que l'environnement informatique du Secrétariat était fragmenté et hétérogène et faisait obstacle à l'efficacité et à l'efficience. Le Secrétaire général a proposé quatre projets qui permettraient de remédier à ces problèmes.

3. Dans sa résolution 65/259, l'Assemblée générale a fait sien le rapport du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et a prié le Secrétaire général de revoir les propositions qu'il avait formulées dans son rapport publié sous la cote A/65/491 et de lui présenter des propositions nouvelles ou révisées dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013. Elle l'a également prié de rendre compte des progrès accomplis dans la mise sur pied du centre informatique auxiliaire et, le cas échéant, des ressources financières qu'il était proposé d'y consacrer, dans le projet de budget-programme pour l'exercice 2012-2013.

4. Le présent rapport répond à toutes ces demandes et aux demandes de l'Assemblée concernant la présentation de propositions détaillées et motivées relatives aux progiciels de gestion de la relation client et des contenus dans le cadre du projet de budget-programme pour l'exercice 2012-2013 (voir résolution 64/243). Il tient également compte du fait que l'Assemblée a demandé que l'Organisation privilégie les pôles informatiques et non plus les centres informatiques locaux et présente un dispositif unifié de continuité des opérations et de reprise après sinistre, y compris une solution permanente pour le Siège (voir résolutions 63/262, 63/269 et 64/243).

5. Dans le présent rapport, le Secrétaire général propose quatre initiatives de grande ampleur applicables à l'ensemble de l'Organisation et conçues pour atténuer les problèmes que pose l'environnement informatique actuel et mieux répondre aux besoins des départements et bureaux. Ces initiatives visent à améliorer la gestion intégrée des TIC, à tirer parti des connaissances au moyen des TIC, à renforcer la fourniture des services informatiques et à créer une infrastructure informatique robuste. La figure I illustre les liens entre les résolutions de l'Assemblée générale et les initiatives proposées. On escompte que celles-ci apporteront des avantages qualitatifs et quantitatifs à l'Organisation et feront des TIC un catalyseur stratégique



concertation avec les départements et bureaux, dans le cadre des mécanismes de gouvernance des TIC, et seront mises en œuvre conjointement par le Bureau des technologies de l'information et des communications et par d'autres unités administratives.

## **II. Propositions relatives aux initiatives dans le domaine des technologies de l'information et des communications**

### **A. Amélioration de la gestion intégrée des technologies de l'information et des communications**

#### **Considérations générales**

8. Il est indispensable de disposer d'un cadre global définissant la manière dont les activités informatiques sont menées à bien dans l'ensemble du Secrétariat pour permettre à l'Organisation de se doter de solides moyens informatiques et, partant, de renforcer son action (voir A/62/793 et Corr.1). De même, si elles sont bien pensées, les structures et les méthodes de gestion sous-tendent les attentes, les rapports et les échanges entre les parties prenantes internes.

9. Le mandat de l'Organisation a évolué ces dernières décennies et il en est de même des structures et des mécanismes de gouvernance du Secrétariat. Les TIC sont désormais au centre de presque toutes les activités prévues dans les programmes de travail et constituent l'une des pièces maîtresses de l'Organisation.

10. Au fil des ans, les capacités et les ressources informatiques se sont diversifiées et morcelées et des initiatives analogues sont fréquemment menées en divers points du Secrétariat. L'existence de certaines pratiques, l'inefficacité qui en découle et le manque de transparence en ce qui concerne les capacités informatiques découlent de la structure décentralisée qui s'est imposée faute d'une direction centrale forte.

11. Dans le rapport qu'il a consacré aux investissements dans l'informatique et la télématique (A/62/793), le Secrétaire général a plaidé en faveur de la centralisation des structures et du passage à un modèle fédéré dans lequel une unité centrale serait chargée de la stratégie d'ensemble, des politiques et de la coordination des activités des services informatiques des départements et bureaux. Le rapport présenté à l'Assemblée générale par le Secrétaire général (A/65/491) faisait le point de la situation et des problèmes liés au morcellement des capacités et des ressources révélés par l'étude de la structure informatique.

12. Le Secrétariat a entamé la transition vers un modèle de gestion fédérée, renonçant aux procédures de gestion et structures locales au profit d'une stratégie rationalisée qui prend en considération les besoins de l'Organisation tout entière et ceux des entités locales. Quelques progrès ont déjà été faits en ce sens, mais il faut continuer à mener en parallèle la rationalisation des structures de gestion locales et le renforcement de l'intégration des fonctions afin de parvenir à un schéma d'organisation véritablement efficace.

13. Les initiatives proposées dans le présent rapport combinent deux propositions qui avaient été faites précédemment, à savoir la rationalisation de la structure

informatique (projet 3) et le renforcement des moyens du Bureau des technologies de l'information et des communications (projet 4), et jettent les fondements du renforcement de l'organisation des services informatiques et de l'appui aux programmes du Secrétariat. Elles permettront également de rationaliser les structures de gestion locales, de réduire le morcellement de l'environnement informatique du Secrétariat, de créer un ensemble de fonctions transversales qui préviendra toute nouvelle fragmentation et, partant, de tirer pleinement parti des programmes informatiques.

### **Objectifs**

14. Le but de l'initiative consacrée à l'amélioration de la gestion intégrée des TIC est de rationaliser les fonctions et les structures informatiques aussi bien à l'échelle de l'Organisation qu'au niveau local afin de mieux appuyer les programmes. Les activités à entreprendre à cette fin sont les suivantes :

- a) Alignement des solutions informatiques avec les besoins des services organiques;
- b) Institution d'un cadre de gestion de la performance afin de mesurer l'apport des services et des ressources informatiques;
- c) Réduction du nombre d'applications et de la fragmentation des infrastructures dans le cadre de la gestion des portefeuilles des projets et applications informatiques et du renforcement des infrastructures et des capacités dans le domaine de la mise au point d'applications intégrées;
- d) Mise au point d'un cadre architectural intégré permettant de faire coïncider les solutions avec les besoins;
- e) Renforcement des capacités aux fins de l'établissement de politiques et de stratégies intégrées;
- f) Renforcement de la gestion de la sécurité au Secrétariat;
- g) Modernisation et harmonisation des fonctions, emplois et carrières dans le domaine des TIC, en collaboration avec le Bureau de la gestion des ressources humaines;
- h) Définition du cadre et des politiques d'exécution des activités informatiques afin de déterminer à qui revient telle ou telle tâche;
- i) Création et tenue à jour d'une base de données centrale répertoriant les capacités informatiques;
- j) Institution de la transparence et optimisation de l'allocation des ressources informatiques et télématiques.

15. Les normes relatives aux fonctions et aux emplois dans le domaine des TIC seront établies d'ici à la fin de l'exercice biennal 2012-2013 et de nouveaux parcours professionnels et procédures de répartition des ressources seront mis au point. Tous les services informatiques du Secrétariat seront passés en revue, en étroite coordination avec les départements et bureaux auxquels ils sont rattachés, et des recommandations sur les modifications à apporter à leur structure seront présentées à l'Assemblée générale.

16. Un cadre de gestion permettant d'évaluer l'apport des services et des ressources sera établi et entrera en vigueur dans l'ensemble du Secrétariat; une base de données centrale recensant le personnel des services informatiques sera également créée. Le Secrétariat pourra ainsi rendre compte aux États Membres de l'utilisation qu'il fait de toutes ses ressources informatiques. Le cadre définissant l'architecture intégrée sera mis en œuvre dans l'ensemble du Secrétariat, donnant ainsi la possibilité à l'Organisation de prévoir et de planifier la mise en œuvre des technologies en fonction des besoins institutionnels. Le portefeuille d'applications dont il est question dans le rapport du Secrétaire général (A/65/491) a révélé l'existence de près de 2 000 applications; ce nombre sera réduit dans le cadre de la coordination des fonctions transversales et de la mise en service d'Umoja.

17. Toutes les propositions relatives au changement de la structure des services informatiques et télématiques qui ont été approuvées par les États Membres seront mises en œuvre dans l'ensemble du Secrétariat d'ici à la fin de 2015.

#### Encadré 1

##### **Exemple concret : amélioration de la gestion intégrée des TIC**

###### *Problème actuel*

Le Secrétariat dispose actuellement de 173 profils d'emploi dans le domaine des TIC, nombre très supérieur à ses besoins. Cela entrave les recrutements, l'organisation des carrières, la formation et la mobilité ainsi que la répartition du personnel entre les différentes fonctions. Les profils existants ne sont pas en phase avec l'évolution qui se produit dans le domaine des TIC depuis des années. De nombreux emplois informatiques ne sont associés à aucun profil. Ainsi, un nombre croissant d'activités informatiques et télématiques sont menées à bien dans le cadre de projets, mais aucun profil d'emploi ne définit les fonctions de chef de projet, poste pourtant crucial si l'on veut exécuter les projets dans les délais et sans dépassement de coûts.

###### *Améliorations escomptées*

Le modèle global de dotation en effectifs rationalisera et regroupera les profils d'emplois dans le domaine des TIC, et définira des filières professionnelles qui seront adaptées aux activités du Secrétariat et à un environnement tributaire de la technologie. Il facilitera la mobilité et permettra aux spécialistes de l'informatique et des communications de poursuivre leurs aspirations professionnelles en les aidant à recenser leurs lacunes et à acquérir un savoir-faire et des qualifications dans une gamme plus large de fonctions hautement spécialisées et normalisées. Une fois le modèle entré en service, il sera possible de recenser les compétences et les qualifications des spécialistes des TIC dans l'ensemble du Secrétariat et d'en tirer parti. Par ailleurs, des mesures ont été prises récemment pour lever l'opacité qui entourait les procédures de répartition du personnel des services informatiques et affecter le personnel de la façon la plus efficace possible.

18. **Incidences sur l'Organisation.** On trouvera ci-après un récapitulatif des avantages que procureront la rationalisation des services informatiques et le renforcement des fonctions de gestion intégrée des TIC.

#### **Avantages qualitatifs**

19. L'Organisation tirera les avantages suivants de l'amélioration de la gestion intégrée des TIC :

a) **Renforcement de la transparence en ce qui concerne les capacités et les ressources et le coût des services.** Une base de données regroupant des informations sur l'ensemble des spécialistes des TIC employés par l'Organisation sera mise au point. Elle permettra de savoir comment se répartit le personnel et de disposer de données de référence qui serviront à adapter les procédures de planification, de budgétisation, de prévision et de communication de l'information touchant les services informatiques. Il est essentiel d'avoir une vue d'ensemble du personnel informatique du Secrétariat afin d'allouer les ressources aux projets prioritaires de façon stratégique et d'utiliser au mieux les moyens humains. Le projet permettra aussi de définir des fonctions grâce auxquelles l'exécution des activités informatiques et l'affectation des spécialistes des TIC se feront dans la transparence, ainsi que de définir les méthodes de mesure des résultats et d'assurer le suivi des résultats obtenus (gestion des portefeuilles et de la performance);

b) **Affectation du personnel des services informatiques à des fonctions à valeur ajoutée.** La stratégie de répartition des ressources informatiques qui sera mise au point dans le cadre de cette initiative définira la méthode optimale de distribution des ressources dans l'Organisation. Elle facilitera la rationalisation des tableaux d'effectifs et les prévisions concernant les besoins en personnel, définira les qualifications nécessaires pour s'acquitter des fonctions informatiques et permettra de faire coïncider les compétences du personnel avec les qualifications requises et les besoins des utilisateurs;

c) **Amélioration de la mobilité, du moral et de la faculté d'adaptation du personnel, et renforcement du respect du principe de responsabilité et de la gestion des aptitudes.** Un modèle de gestion des effectifs contrôlé centralement et associé à des filières professionnelles types permettra de normaliser les titres fonctionnels et les descriptifs d'emploi relatifs à des fonctions hautement spécialisées. L'Organisation disposera ainsi d'une stratégie cohérente, pourra mettre en œuvre les activités informatiques de façon uniforme dans les différents lieux d'affectation et aidera les membres de son personnel à acquérir les qualifications, le savoir-faire et les certifications voulus pour satisfaire leurs aspirations professionnelles. Le modèle de gestion des effectifs aidera le personnel à renforcer son professionnalisme et à acquérir les certifications nécessaires à l'exécution de fonctions informatiques;

d) **Renforcement de la qualité des services informatiques et baisse des coûts.** L'établissement d'une structure transversale dans le Bureau des technologies de l'information et des communications, portant notamment sur la gestion du changement, la gestion des portefeuilles, l'architecture et la gestion de la performance, renforcera la coordination des activités menées par les 70 services informatiques du Secrétariat, favorisera le respect des politiques et des normes relatives aux TIC et facilitera la mise en adéquation des services proposés avec les besoins de l'Organisation, le tout à un coût bien moins élevé.

**Avantages quantitatifs**

20. Le regroupement des services informatiques des départements et l'optimisation de la répartition des tâches informatiques à l'échelle du Secrétariat devraient se traduire par une réduction des besoins en personnel informatique entre 2011 et 2013. Des postes se libéreront du fait de la modernisation de la structure des services informatiques, de la suppression d'activités devenues inutiles et du renforcement du contrôle exercé sur les activités restantes. Il ne sera pas possible de déterminer avec précision les économies qui seront faites tant que l'on n'aura pas procédé à une étude des services informatiques. On trouvera dans les paragraphes ci-après un survol de la stratégie de transfert des postes qui sera utilisée.

21. Il convient de noter que toutes les propositions concernant les suppressions de poste qui découleraient de la mise en œuvre des initiatives formulées dans le présent rapport seront établies en étroite concertation avec les différents départements et bureaux et présentées à l'Assemblée générale pour examen dans le cadre de la procédure habituelle de présentation des projets de budget. Les propositions qui auront été approuvées seront mises en œuvre en étroite collaboration avec le Bureau de la gestion des ressources humaines.

22. La réorganisation de la structure de gestion des services informatiques et la répartition des activités informatiques dans le Secrétariat libéreraient les postes suivants :

a) Des postes P-3, P-4 et P-5 : fonctions d'encadrement exercées aux échelons intermédiaires et subalternes;

b) Des postes de la catégorie des administrateurs et de celle des agents des services généraux : fonctions d'appui administratif aux services décentralisés;

c) Des postes de la catégorie des administrateurs et de celle des agents des services généraux : mise au point d'applications et maintenance de solutions informatiques faisant double emploi;

d) Des postes de la catégorie des administrateurs et de celle des agents des services généraux : fonctions qui seront externalisées, notamment celles concernant les infrastructures.

23. Les postes qui se seraient libérés pourraient servir à l'exécution d'autres fonctions :

a) Diverses fonctions de gestion des connaissances dans le domaine de l'informatique ou dans d'autres domaines;

b) Des fonctions de gestion dans des domaines dans lesquels l'Organisation a besoin de renforcer l'appui donné aux programmes de fond, par exemple les affaires humanitaires et le développement;

c) Des fonctions informatiques transversales dans les domaines de l'architecture intégrée, de la gestion de portefeuilles, de la planification des capacités, de la planification stratégique et la gestion de la performance;

d) Des fonctions informatiques dans les domaines de la gestion de la relation client, de la gestion de projets et de l'analyse opérationnelle;

e) Des fonctions administratives dans le même département.

24. Dans son rapport sur la réforme de la gestion des ressources humaines, le Secrétaire général a estimé que 1,9 % du personnel du Secrétariat partirait à la retraite chaque année entre 2011 et 2015 (voir A/65/305, tableau 3). Autrement dit, 280 personnes partiraient à la retraite pendant cette période, à raison de 56 départs par an. Les postes ainsi libérés pourraient servir à l'exécution d'autres fonctions, selon le modèle exposé plus haut.

25. Les fonctionnaires occupant des postes susceptibles d'être transférés, ceux-ci continuant ou non à relever du même chapitre budgétaire, bénéficieraient d'une formation financée dans le cadre de l'initiative visant à améliorer la gestion intégrée des TIC, selon les compétences et les aspirations professionnelles des intéressés, les besoins de l'Organisation et la décision des États Membres. On estime qu'il faudrait mobiliser entre 500 000 dollars et 1 million de dollars entre 2013 et 2015 afin de financer les activités liées à la gestion du changement.

26. En ce qui concerne les titulaires des postes qui seraient transférés à d'autres lieux d'affectation, les mutations se feraient sur une base volontaire. Si aucune autre solution n'est trouvée, le transfert des postes visés n'interviendrait que lorsque leurs titulaires auraient trouvé un autre poste ou auraient quitté l'Organisation.

27. Les mêmes principes s'appliqueraient aux postes qui se libéreraient dans le cadre d'autres initiatives, telles que celles consacrées au renforcement de la fourniture de services informatiques et à la création d'une infrastructure robuste.

### **Plan de mise en œuvre**

#### **Démarche**

28. Une étude de tous les services informatiques du Secrétariat sera entreprise afin de recenser les domaines dans lesquels il est possible de rationaliser la structure. Pour chaque service, on examinera la possibilité de regrouper ou de supprimer les activités faisant double emploi, compte tenu de la stratégie de répartition des tâches. Des recommandations seront formulées en étroite concertation avec les différents départements et bureaux et présentées aux États Membres pour examen dans le cadre des procédures budgétaires.

29. Parallèlement, des fonctions transversales seront définies afin de réduire le morcellement de l'environnement informatique. Il sera indispensable de disposer de ressources suffisantes, de mettre au point des applications intégrées et d'unifier l'infrastructure pendant l'exercice 2012-2013 afin de faciliter la mise en œuvre d'une structure fédérée et de tirer le meilleur parti des initiatives informatiques intégrées.

30. Créé en janvier 2009, le Bureau des technologies de l'information et des communications a été doté des ressources financières et humaines de la Division de l'informatique du Département de la gestion et de la Division des technologies de l'information et des communications du Département de l'appui aux missions. À présent, les ressources du Bureau correspondent au mandat de son prédécesseur, à savoir la Division de l'informatique, qui était principalement chargée de fournir des services de communications de base, des serveurs et des applications au Siège, ainsi qu'un appui au réseau longue distance et un soutien limité à d'autres entités du Secrétariat en ce qui concerne les applications et les politiques. Bien que la charge de travail des services informatiques ait beaucoup augmenté ces dernières années, accusant une progression annuelle d'environ 25 %, les postes et les autres

ressources n'ont pas augmenté dans la même proportion. Par ailleurs, le Bureau ayant un mandat beaucoup plus large que celui de son prédécesseur, il conviendrait de le doter des ressources, des catégories de postes et du savoir-faire qui lui permettraient de s'en acquitter. En particulier, il ne dispose pas de ressources suffisantes pour financer des fonctions transversales telles que la formulation d'orientations générales, l'établissement de l'architecture, la définition de normes, et la gestion de la sécurité et des portefeuilles à l'échelon mondial. On trouvera à l'annexe I du présent rapport des éléments d'information sur le mandat du Bureau et les ressources dont il est doté.

31. L'examen de l'organisation du Bureau, qui a commencé en 2010 dans le cadre de l'étude de l'infrastructure et qui s'est terminé en 2011 dans le cadre du projet de rationalisation de la structure informatique, visait à remédier à l'insuffisance des capacités dans des domaines cruciaux. Il a permis de recenser un certain nombre de postes qui pouvaient servir à des fonctions transversales au sein du Bureau, à savoir :

a) Un poste P-5 dont le titulaire s'occupe actuellement de la maintenance d'applications (Système intégré de gestion) et qui pourrait être affecté à la gestion du changement;

b) Un poste P-3 dont le titulaire s'occupe de la gestion des comptes et qui pourrait être affecté à la gestion du changement;

c) Un poste P-5 dont le titulaire s'occupe actuellement de la mise au point d'applications et qui pourrait être affecté à la planification stratégique de l'utilisation des TIC et à l'établissement de politiques;

d) Un poste d'agent des services généraux (1<sup>re</sup> classe) dont le titulaire s'occupe actuellement de la maintenance d'applications et qui pourrait être affecté à la gestion des portefeuilles de projets et d'applications informatiques;

e) Deux postes d'agent des services généraux dont les titulaires s'occupent actuellement de l'appui à la gestion de l'infrastructure et qui pourraient être affectés à des fonctions de gestion interne;

f) Un poste P-2 dont le titulaire s'occupe actuellement de la mise au point d'applications et qui pourrait être affecté à des fonctions de gestion interne.

32. Ces propositions constituent une première étape et illustrent les ajustements qui pourraient être apportés aux différents services informatiques de l'Organisation sur la base de la stratégie décrite plus haut. Il ne serait cependant pas prudent de transférer d'autres ressources du Bureau, car cela pourrait nuire à certains services de base, tels que les services d'appui au fonctionnement des réseaux informatiques, du réseau téléphonique et de la messagerie électronique.

33. Les conclusions de l'étude de la structure informatique ont également révélé qu'il fallait consacrer des ressources suffisantes aux fonctions transversales et à la mise au point d'applications intégrées si l'on voulait mettre en œuvre la stratégie informatique et télématique de façon efficace, permettre aux opérations informatiques de bien se dérouler dans toute l'Organisation et donner au Bureau les moyens d'épauler efficacement le Secrétariat. Grâce aux fonctions transversales, il sera possible de tirer le meilleur parti des initiatives informatiques intégrées et de tourner le dos à l'environnement fragmenté et aux modes de fonctionnement coûteux qui caractérisent actuellement l'Organisation.

34. On trouvera à l'annexe I un récapitulatif des 18 fonctions actuellement dévolues au Bureau. Il n'y a pas suffisamment de fonctionnaires qui se consacrent à l'exécution de sept fonctions transversales parmi les plus cruciales qui permettraient au Secrétariat de poursuivre la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique et d'atténuer les risques. Il convient de renforcer sans tarder les fonctions suivantes au sein du Bureau :

- a) La mise au point d'une architecture intégrée et l'établissement de normes;
- b) La sécurité et la gestion des risques;
- c) La planification stratégique et l'établissement de politiques;
- d) La gestion des portefeuilles informatiques et la gestion financière;
- e) La gestion de la performance des services informatiques;
- f) La gestion de la relation client;
- g) La veille technologique.

35. Il est donc proposé de créer 14 postes (2 D-2, 2 P-5, 10 P-4) afin de mettre l'accent sur les fonctions transversales :

a) **Gestion intégrée de la stratégie (1 D-2).** La complexité du Secrétariat et de son environnement informatique exige la création d'une fonction de gestion intégrée de la stratégie à un niveau élevé dans le bureau du Directeur général de l'informatique. Le titulaire du poste qui serait ainsi créé doit avoir l'expérience, les connaissances et l'autorité voulues pour diriger la mise en œuvre de la stratégie dans l'ensemble du Secrétariat. Il formulerait des orientations solidement fondées à l'intention des parties prenantes de haut niveau et des organes de gouvernance des TIC et veillerait ainsi à faire converger les intérêts du Secrétariat en ce qui concerne les services informatiques. En étroite concertation avec le Bureau, le Directeur veillerait à la cohérence des activités et opérations menées par les 70 services informatiques, notamment pour ce qui est de l'infrastructure et de l'architecture, de la mise au point d'applications, de la réorganisation des processus-métier, des réseaux, de l'externalisation et de l'appui. Il se tiendrait en liaison avec les parties prenantes internes et externes afin de garantir l'efficacité de la mise en œuvre de la stratégie et la satisfaction des utilisateurs, déterminerait les besoins à long terme de l'Organisation et établirait la stratégie d'ensemble relative à la mise au point de systèmes et à l'achat et l'intégration de matériel. Il serait membre de l'équipe de direction du Bureau des technologies de l'information et des communications et serait donc en mesure de peser sur les décisions stratégiques de l'Organisation en ce qui concerne les TIC;

b) **Gestion de l'infrastructure (1 D-2).** La mise en place de pôles de données est une étape sur la voie de la gestion globale de l'infrastructure. Des mesures ont été prises afin de rationaliser et de regrouper les opérations relatives à l'infrastructure dans les différents lieux d'affectation. Il est donc proposé de créer un poste de classe D-2 dont le titulaire serait chargé de diriger et de coordonner la mise en place d'une infrastructure intégrée et de divers autres éléments, dont le dispositif mondial de continuité des opérations et de reprise après sinistre, et de piloter les initiatives d'harmonisation de l'infrastructure dans l'Organisation. Il serait également chargé de veiller à ce que l'infrastructure soit plus largement

disponible et plus fiable. Il faciliterait aussi l'obtention de gains d'efficience en ce qui concerne l'infrastructure et améliorerait la faculté d'adaptation de l'Organisation face à un environnement en évolution constante;

c) **Gestion de la sécurité informatique (1 P-5).** L'Organisation est exposée à divers risques informatiques et cyberattaques, mais ne dispose pas des moyens voulus pour recenser les lacunes en matière de sécurité et y remédier. Il est donc proposé de créer un poste de responsable de la sécurité de classe P-5 dont le titulaire serait chargé de veiller à ce que toutes les activités relatives à la sécurité soient mieux coordonnées dans le Secrétariat et à ce que les activités de planification, d'établissement et de mise en œuvre des mesures de gestion de la sécurité coïncident avec les objectifs stratégiques de l'Organisation. Il coordonnerait également l'information relative à la sécurité informatique et la diffuserait auprès des parties prenantes afin de réduire l'exposition de l'Organisation aux risques informatiques et aux cyberattaques;

d) **Mise au point d'applications intégrées pour les missions (1 P-5).** Afin de renforcer la capacité de l'Organisation de mettre des applications intégrées à la disposition des missions, il est proposé de créer un poste de classe P-5 dont le titulaire serait chargé de diriger le Service des systèmes des missions dans le Bureau des technologies de l'information et des communications, service privé d'un poste P-5 (chef de service) depuis la cession de 10 postes financés au moyen du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix par la Division des technologies de l'information et des communications du Département de l'appui aux missions au Bureau le 1<sup>er</sup> février 2009. La création de ce poste aiderait le Bureau à renforcer la coordination et la gestion de solutions communes qui pourraient être généralisées afin de répondre aux besoins du personnel des missions. Ce poste est crucial en ce sens qu'il faciliterait les opérations quotidiennes, notamment la conduite d'évaluations des besoins d'informatisation des missions, la planification des programmes et des budgets, la gestion des projets et du personnel, le suivi des résultats et la gestion et l'optimisation du portefeuille d'applications des missions. Il permettrait d'exécuter les projets dans les missions de façon efficace, en partenariat avec la Division des technologies de l'information et des communications, conformément à la stratégie informatique et télématique du Secrétariat;

e) **Planification stratégique et établissement de politiques (1 P-4).** Afin de faire cadrer les stratégies mises au point à l'échelon local avec celles établies à l'échelle de l'Organisation et de veiller à la cohérence de la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique dans les 70 services informatiques du Secrétariat, il est proposé de créer un poste P-4 dont le titulaire serait chargé d'étoffer et d'actualiser la stratégie, ainsi que d'en suivre la mise en œuvre dans les différents services informatiques et de faire rapport sur la question;

f) **Architecture intégrée (1 P-4).** Le morcellement et la disparité des capacités et des ressources informatiques ont entraîné la multiplication des applications, la fragmentation des composantes de l'infrastructure, le chevauchement des activités et une augmentation des coûts supportés par l'Organisation. L'infrastructure informatique de l'Organisation ne permet ni de répondre à l'évolution des besoins ni de prendre en charge le nombre sans cesse croissant de normes informatiques. Il est donc proposé de créer un poste P-4 dont le titulaire serait chargé de formuler des orientations générales et de définir une architecture qui appuierait véritablement les ambitions du Secrétariat, en particulier

sa stratégie informatique et télématique. Le titulaire s'occuperait de l'analyse, de la conception et de la fourniture de solutions adaptées aux stratégies retenues dans les domaines de fond et les domaines techniques;

g) **Veille technologique (1 P-4).** Faute de disposer d'un spécialiste assurant la veille technologique, l'Organisation ne peut pas tirer parti des technologies qui font leur apparition et tarde à adopter les solutions dont les départements et bureaux ont besoin, passant peut-être à côté d'occasions qui lui permettraient d'améliorer la productivité et de tendre vers plus d'efficacité. Il est donc proposé de créer un poste P-4 dont le titulaire serait chargé de suivre les nouvelles technologies et de formuler des orientations et des avis stratégiques sur leur adoption par le Secrétariat. Il coordonnerait les activités de veille technologique avec les différents services informatiques du Secrétariat et participerait à la définition des besoins techniques et architecturaux de l'Organisation en prenant en considération les nouvelles technologies;

h) **Gestion de la performance (1 P-4).** Comme les conclusions de l'étude de la structure informatique l'indiquent (voir A/65/491), l'Organisation n'utilise pas au mieux ses moyens informatiques (plus de 4 000 personnes et plus de 700 millions de dollars par an). Il est actuellement impossible d'ajuster les ressources dont disposent les services informatiques en se fondant sur les résultats escomptés et sur ceux qui sont effectivement obtenus, car il n'y a ni normes d'évaluation ni mécanismes centralisés de communication de l'information. Le Secrétariat ne peut pas non plus analyser les avantages procurés par diverses initiatives institutionnelles ni proposer aux États Membres de procéder à des transferts. Il est donc proposé de créer un poste P-4 dont le titulaire serait chargé de rassembler des éléments permettant de mesurer les résultats obtenus par les services informatiques et d'instituer des mécanismes internes et externes de communication de l'information;

i) **Gestion des portefeuilles (1 P-4).** L'étude de la structure informatique a montré que la façon dont les budgets informatiques étaient dépensés manquait de transparence. L'inventaire des moyens informatiques auquel il a été procédé dans le cadre de l'étude ne peut pas être tenu à jour si des mécanismes et des systèmes adaptés ne sont pas mis en place. Il est donc proposé de créer un poste P-4 dont le titulaire serait chargé de veiller à la transparence des dépenses, de faciliter l'établissement d'une hiérarchie de priorités commune à tous les départements en ce qui concerne les propositions d'investissement dans des projets informatiques et de veiller à ce que les décisions d'investissement n'interviennent qu'après un examen des projets et des budgets;

j) **Gestion de la relation client (2 P-4).** Faute de moyens de gestion de la relation client, les solutions informatiques proposées ne sont pas toujours adaptées aux besoins des utilisateurs, les besoins de fond pressants restent sans réponse et il est impossible de réduire le portefeuille d'applications en négociant la généralisation d'applications communes à différents services organiques. Il est donc proposé de créer deux postes P-4 dont les titulaires seraient chargés de nouer et d'entretenir des relations stratégiques avec les différents clients afin de veiller à ce que les solutions proposées correspondent aux besoins de l'Organisation;

k) **Communication (1 P-4).** La mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique a entraîné une évolution en profondeur dans l'Organisation. Il existe une relation directe entre l'engagement en faveur du changement et l'acceptation du changement, d'une part, et la qualité des méthodes de communication, d'autre part.

Des campagnes de communication bien pensées aideraient le Bureau des technologies de l'information et des communications à démontrer la valeur et les incidences de la stratégie dans l'Organisation et faciliteraient l'acceptation et l'adoption de solutions qui cadrent avec la stratégie. Il est donc proposé de créer un poste P-4 dont le titulaire serait chargé de faciliter la gestion du changement. Il jouerait un rôle de chef de file en ce qui concerne la planification, l'élaboration et la mise en œuvre de campagnes de communication complexes et de grande ampleur touchant les initiatives et la stratégie informatiques et télématiques. Il serait également chargé de diriger et de coordonner la stratégie de communication du Secrétariat dans le domaine des TIC, de promouvoir des programmes et des initiatives stratégiques et de conseiller les directeurs de programmes informatiques et d'autres membres du personnel des services informatiques en ce qui concerne toute une gamme de questions et de méthodes de communication;

1) **Gestion des ressources humaines et financières (2 P-4).** Au moment de sa création en 2009, le Bureau des technologies de l'information et des communications n'a pas été doté de ressources suffisantes dans les domaines de la gestion des ressources humaines et financières. Il en a été réduit à emprunter des postes à d'autres domaines opérationnels afin de s'acquitter de ces fonctions cruciales. Il est donc proposé de créer deux postes P-4 dont les titulaires seraient chargés de veiller à la coordination des programmes et activités de gestion des ressources humaines et à la coordination de l'établissement du budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix, du budget-programme, du cadre stratégique et des rapports sur l'exécution des budgets en ce qu'ils ont trait au Bureau.

36. On trouvera à l'annexe II du présent rapport un projet d'organigramme détaillé pour l'exercice 2012-2013.

#### **Progrès accomplis à ce jour**

37. Au paragraphe 14 de la section XVII de sa résolution 65/259, l'Assemblée générale a autorisé le Secrétaire général à procéder à la mise en œuvre du projet 3 (« Rationalisation de la structure informatique ») et a décidé qu'un montant de 1,5 million de dollars serait prélevé à cet effet sur les ressources approuvées pour l'exercice biennal 2010-2011. Au paragraphe 16 de la section XVII de la même résolution, l'Assemblée a décidé d'approuver le financement au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions) de sept emplois de temporaire (P-4) dont cinq seraient financés au moyen des ressources existantes; elle a également approuvé l'ouverture de crédits additionnels représentant l'équivalent du coût de deux postes de classe P-4. L'on continue de suivre l'état des ressources pour dégager les 1,5 million de dollars nécessaires pour le financement du projet « Rationalisation de la structure informatique » et des cinq postes dont les titulaires seront chargés de fonctions informatiques transversales, comme approuvé par l'Assemblée en décembre 2010.

38. Les activités menées à ce jour ont été les suivantes :

a) La définition des fonctions et des emplois dans le secteur de l'informatique a été affinée et les règles concernant la fourniture des services informatiques ont été précisées avec la participation des organes de gouvernance du secteur de l'informatique, dont le Comité exécutif des TIC, le Groupe consultatif sur les TIC et le Groupe de coordination de la gestion des TIC;

b) Les critères à appliquer et les processus à suivre aux fins de l'examen des services chargés des TIC au sein des différents départements ont été mis au point et il a été rassemblé, pour en faire la synthèse, une série initiale de données concernant plusieurs départements;

c) La révision des structures du Bureau des technologies de l'information et des communications a été achevée et des propositions visant à rationaliser ces structures et à renforcer les fonctions transversales du Bureau ont été incorporées au présent rapport;

d) L'on a commencé à dégager un accord au niveau de l'ensemble du Secrétariat concernant les définitions d'emploi et les parcours professionnels dans le secteur de l'informatique au moyen des discussions avec les chefs des services informatiques des différents départements;

e) L'on a entrepris un processus de recrutement visant à pourvoir les deux postes de temporaire de classe P-4 pour lesquels un financement a été dégagé jusqu'à présent, qui seront affectés aux unités chargées de la planification stratégique et de la formulation des politiques

Figure II

**Calendrier d'exécution de l'initiative « Améliorer la gestion intégrée des TIC »**

<i>Activités clefs</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
A. Mise en œuvre du modèle de dotation en personnel des services informatiques (suite de 2011)				
B. Révision de la structure informatique (suite de 2011)				
C. Introduction des changements dans les missions de maintien de la paix				
D. Introduction des changements dans les départements, bureaux, commissions régionales et bureaux hors Siège				
E. Renforcement des fonctions informatiques transversales				

39. Comme indiqué ci-dessus, les recommandations concernant la modification des structures des services informatiques et les redéploiements de postes sont élaborées en étroite consultation avec les divers départements et bureaux et seront soumises à l'examen de l'Assemblée générale dans le cadre des demandes de crédits correspondantes.

40. Les recommandations concernant la modification des structures organisationnelles des missions de maintien de la paix seront présentées à l'Assemblée générale, selon qu'il conviendra, dans le cadre des demandes de crédits pour les opérations de maintien de la paix pour les exercices 2013-2014 et 2014-2015.

41. Les recommandations concernant la modification des structures organisationnelles des départements, bureaux et commissions régionales seront présentées à l'Assemblée générale, selon qu'il conviendra, dans le contexte du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2014-2015.

42. Simultanément, l'on s'attachera pendant l'exercice biennal 2012-2013 à définir quelles sont les fonctions transversales les plus critiques dans le domaine informatique.

43. Les éventuels redéploiements de ressources au profit des fonctions transversales seront recommandés à l'Assemblée générale ou demandés dans le cadre du processus établi d'élaboration du budget pendant l'exercice biennal 2014-2015, lorsque la révision des structures organisationnelles aura été achevée.

44. Les activités clefs qui seront entreprises dans le contexte des objectifs de cette initiative seront les suivantes (voir la figure II ci-dessus) :

a) **Mise en œuvre du modèle de dotation en personnel des services informatiques.** Les activités envisagées tendront notamment à mettre en œuvre le modèle global de dotation en personnel des services informatiques ainsi que les titres fonctionnels et définitions d'emploi normalisés, en étroite consultation avec le Bureau de la gestion des ressources humaines;

b) **Révision de la structure informatique.** Tous les services informatiques du Secrétariat seront revus. Une fois qu'un accord sera intervenu avec chaque unité administrative, il sera formulé des recommandations concernant les modifications à apporter à ses structures, son articulation avec les autres services de chaque département ou bureau et la répartition des tâches entre les prestataires de services informatiques, qui devra être clairement définie. Ces recommandations seront présentées à l'Assemblée générale conformément au cycle du budget ordinaire et au cycle du budget des opérations de maintien de la paix pour qu'elle puisse examiner les propositions présentées dans le cadre du processus budgétaire normal. Les recommandations varieront d'une unité à l'autre, selon que les activités actuellement réalisées par chacune d'elles sont considérées comme des activités informatiques régies par les normes, politiques et définitions d'emploi applicables dans le secteur de l'informatique et selon que ces activités doivent être accomplies sur la base de règles de provenance convenues compte tenu de la nécessité de concilier l'adaptabilité des services opérationnels, le rapport coût-efficacité des services informatiques et les risques que ces activités peuvent représenter pour l'Organisation. Simultanément, les tâches les plus usuelles seront externalisées, conformément aux résolutions 59/289 et 55/232 de l'Assemblée générale, et le personnel sera peu à peu chargé de tâches à plus forte valeur ajoutée;

c) **Introduction des changements dans les missions de maintien de la paix.** Les changements à apporter aux structures des missions de maintien de la paix seront introduits en deux étapes, conformément au cycle budgétaire de ces opérations. La première étape de la révision des structures des missions et du Département de l'appui aux missions s'étendra de juillet 2011 à la mi-2012. Les propositions de réformes structurelles seront soumises à l'Assemblée générale au cours du premier semestre 2013, à la reprise de sa soixante-sixième session. Lorsque l'Assemblée aura pris une décision, laquelle devrait intervenir en juin 2013, l'on pourra, en juillet 2013, commencer à introduire les réformes structurelles issues de cette première étape et procéder aux redéploiements de postes correspondants. L'on estime que cette révision portera, pendant cette première étape du cycle du budget des opérations de maintien de la paix et du compte d'appui, sur quelque 600 à 700 membres du personnel des services informatiques, y compris les sous-traitants. La deuxième étape de la révision des structures des missions de maintien de la paix s'étendra de juillet 2012 à juillet 2013. Des propositions de réforme seront soumises à l'Assemblée générale au cours du premier semestre 2014, à la reprise de sa

soixante-septième session. L'on estime que cette deuxième étape portera sur quelque 2 199 informaticiens, membres du personnel et sous-traitants confondus. La mise en œuvre des réformes structurelles et les redéploiements de postes connexes dans les autres missions pourront commencer en juillet 2014 et se poursuivre jusqu'à la fin de 2015;

d) **Introduction des changements dans les départements, bureaux, commissions régionales et bureaux hors Siège.** Les changements seront introduits en suivant le cycle du budget ordinaire. Les structures de tous les départements, bureaux et commissions régionales seront revues entre janvier 2011 et juin 2012. L'on estime que la révision portera, pendant le cycle du budget ordinaire, sur plus de 1 300 informaticiens, y compris les sous-traitants. Cette étape de la révision devrait être achevée au milieu de 2012. Les départements présenteront leurs propositions de réformes structurelles dans le cadre du prochain cycle de budget ordinaire, à la fin de 2013. Lorsque l'Assemblée générale aura pris une décision, qui devrait intervenir en décembre 2013, la mise en œuvre des réformes structurelles et les redéploiements de postes connexes devraient commencer en janvier 2014;

e) **Renforcement des fonctions informatiques transversales.** Parallèlement à la rationalisation des structures informatiques locales, les tâches transversales concernant le progiciel de gestion seront revues afin d'établir un ordre de priorités parmi les mesures à adopter, en trois étapes, pour les renforcer. Pendant la première étape, achevée en 2011, l'Assemblée générale a été invitée à approuver la création de sept postes de temporaire de classe P-4 devant être affectés aux tâches informatiques transversales les plus critiques. Des moyens supplémentaires seront nécessaires à cette fin pendant la période 2012-2013, et ils sont demandés à ce stade, comme décrit dans les paragraphes qui précèdent. La deuxième étape consistera pour le Bureau des technologies de l'information et des communications à revoir ses propres structures et à identifier les postes pouvant être redéployés pendant l'exercice biennal 2012-2013 (voir le paragraphe 31 ci-dessus). Pendant la troisième étape, il sera présenté une proposition concernant les postes à redéployer ou les nouveaux postes qui devraient être créés pour couvrir les besoins à prévoir pendant l'exercice biennal 2014-2015, en attendant les résultats de la révision des structures organisationnelles des services informatiques.

### Ressources nécessaires

Tableau 1

#### Total des ressources nécessaires pour la mise en œuvre de l'initiative « Améliorer la gestion intégrée des TIC »

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>2012-2013</i>
Effectifs . . . . .	2 883,6
Autres dépenses de personnel . . . . .	1 346,6
Frais de voyage . . . . .	150,0
Services contractuels . . . . .	498,0
Frais généraux de fonctionnement . . . . .	2 973,7
Mobilier et matériel . . . . .	502,0
<b>Total . . . . .</b>	<b>8 353,9</b>

**Ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2012-2013***Effectifs*

45. Il est demandé une ouverture de crédits de 2 883 600 dollars au titre des salaires (1 984 600 dollars) et des dépenses communes de personnel (899 000 dollars) correspondant à 14 nouveaux postes (2 D-2, 2 P-5, 10 P-4) dont les titulaires seront chargés des fonctions transversales visées au paragraphe 35 ci-dessus.

*Autres dépenses de personnel*

46. Les crédits demandés, soit 1 346 600 dollars, serviraient à recruter du personnel temporaire pour s'acquitter des activités concernant le projet 3 (« Rationalisation de la structure informatique »). Il s'agirait de l'équivalent de deux postes de classe P-5, deux postes de classe P-4 et un poste de classe P-3 pour une durée de 12 mois chacun en 2012 ainsi que d'un poste de classe P-4 pour une durée supplémentaire de six mois en 2013, dont les titulaires seraient chargés des activités liées à la mise en œuvre des fonctions et définitions d'emploi, des changements structurels connexes, du modèle global de dotation en personnel des services informatiques et du cadre stratégique de planification des effectifs. Les titulaires de ces postes seraient chargés de la gestion au jour le jour des activités liées à la réalisation du projet, de l'établissement des rapports correspondants, de la préparation des analyses des tâches des usagers afin d'aider le personnel à se préparer aux changements envisagés, de l'évaluation de la mesure dans laquelle les départements se sont préparés au changement et des risques que cela peut représenter pour l'Organisation, de mener les négociations à un échelon élevé avec les départements au sujet des limites et de la prestation des services informatiques, de la rédaction des définitions d'emploi et de la collaboration en matière de reclassement de postes avec le Bureau de la gestion des ressources humaines.

*Frais de voyage*

47. Il est demandé un crédit de 150 000 dollars au titre des frais de voyage en mission du personnel devant se déplacer pour rassembler des données ou assister à des réunions concernant l'évaluation, l'analyse et la conception du projet dans les départements et bureaux hors Siège les plus directement affectés.

*Services contractuels*

48. Les crédits demandés, soit 498 000 dollars, serviront à financer la gestion du changement pour les 5 à 10 % du personnel informatique qui sera redéployé et affecté à d'autres tâches.

*Frais généraux de fonctionnement*

49. Il est demandé des crédits de 2 973 700 dollars au titre de la location des locaux, des aménagements mineurs des bâtiments et des services de téléphonie et de télécopie à prévoir dans le contexte de la création des postes proposés et le maintien en service des temporaires recrutés, comme suit : deux postes de classe P-5 (1 responsable principal du projet et 1 responsable de la gestion du changement), deux postes de classe P-4 (2 analystes en organisation ayant l'expérience de la conception des structures informatiques et de la gestion des effectifs) et un poste de

classe P-3 (1 spécialiste de la gestion du personnel informatique). Les titulaires de ces postes s'acquitteront des activités liées à la mise en œuvre des définitions d'emploi dans les services informatiques, des réformes structurelles connexes, du modèle global de dotation en personnel des services informatiques et du cadre de planification stratégique des effectifs.

#### *Mobilier et matériel*

50. Les crédits demandés, soit 502 000 dollars, serviront à acquérir le mobilier et le matériel de bureau et de bureautique correspondant aux nouveaux postes proposés.

#### **Exercice biennal 2014-2015 et au-delà**

51. L'on s'est attaché à calculer de façon aussi exacte que possible les coûts à prévoir pour l'exécution du reste du projet, qui ont été estimés de façon préliminaire à un montant compris entre 1 million et 2 millions de dollars environ pour le personnel informatique supplémentaire qui sera réaffecté à d'autres fonctions, à l'exclusion du maintien des postes existants pour la réalisation des tâches transversales. Ces prévisions seront mises à jour dans les futurs rapports sur l'avancement des projets et les demandes de crédits nécessaires seront présentées conformément aux procédures budgétaires établies lorsque des informations plus précises seront disponibles.

52. L'on trouvera au tableau 2 une récapitulation, par classe et par année, des effectifs actuellement autorisés et des nouveaux postes proposés.

53. Il est proposé que tous les nouveaux postes visés dans le présent rapport soient créés avec effet à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012. Conformément à la recommandation du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires tendant à ce que toutes les nouvelles propositions concernant la création de postes soient accompagnées d'informations concernant les incidences différées des nouveaux postes (voir A/62/7, par. 20), il y a lieu de noter que les incidences différées sur le budget de l'exercice biennal 2014-2015 de la création des 14 nouveaux postes proposés sont actuellement estimées à 2 325 600 dollars.

Tableau 2

#### **Effectifs nécessaires pour le Bureau des technologies de l'information et des communications**

Catégorie	Postes permanents prévus au budget ordinaire		Postes temporaires <sup>a</sup>						Total	
			Postes financés au moyen d'autres contributions mises en recouvrement		Postes financés au moyen de ressources extrabudgétaires		Postes proposés dans le présent rapport <sup>b</sup>			
	2010- 2011	2012- 2013	2010- 2011	2012- 2013	2010- 2011	2012- 2013	2010- 2011	2012- 2013	2010- 2011	2012- 2013
<b>Administrateurs et catégories supérieures</b>										
Sous-secrétaire général	1	1	–	–	–	–	–	–	1	1
D-2	1	1	–	–	–	–	–	2	1	3
D-1	4	4	–	–	–	–	–	–	4	4

Catégorie	Postes temporaires <sup>a</sup>									
	Postes permanents prévus au budget ordinaire		Postes financés au moyen d'autres contributions mises en recouvrement		Postes financés au moyen de ressources extrabudgétaires		Postes proposés dans le présent rapport <sup>b</sup>		Total	
	2010-2011	2012-2013	2010-2011	2012-2013	2010-2011	2012-2013	2010-2011	2012-2013	2010-2011	2012-2013
P-5	13	13	–	–	–	–	–	2	13	15
P-4/3	51	51	7	7	1	1	–	10	59	69
P-2/1	7	7	3	3	–	–	–	–	10	10
<b>Total partiel</b>	<b>77</b>	<b>77</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>–</b>	<b>14</b>	<b>88</b>	<b>102</b>
<b>Services généraux</b>										
1 <sup>re</sup> classe	11	11	1	1	2	2	–	–	14	14
Autres classes	48	48	1	1	9	9	–	–	58	58
<b>Total partiel</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>72</b>	<b>72</b>
<b>Autres catégories</b>										
Corps de métier	1	1	–	–	–	–	–	–	1	1
<b>Total partiel</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>137</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>–</b>	<b>14</b>	<b>161</b>	<b>175</b>

<sup>a</sup> Trois postes P-4, quatre postes P-3, trois postes P-2, un poste de la catégorie des services généraux (1<sup>re</sup> classe) et un poste de la catégorie des services généraux (Autres classes) financés au titre du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix (autres contributions mises en recouvrement); un poste P-4, deux postes de la catégorie des services généraux (1<sup>re</sup> classe) et neuf postes de la catégorie des services généraux [financés au titre du compte d'appui aux télécommunications (ressources extrabudgétaires)].

<sup>b</sup> Les postes proposés dans le présent rapport doivent être financés au moyen d'un mécanisme de participation aux coûts.

## B. Tirer parti des connaissances au moyen des technologies de l'information et des communications

### Considérations générales

54. Dans l'environnement mondial d'aujourd'hui, de plus en plus dominé par la technologie, l'information est abondante. L'impact que peut avoir l'Organisation des Nations Unies sur le monde dépend des connaissances de son personnel et de la qualité de l'information qu'elle rassemble, analyse et publie. La facilité accrue d'accès à l'information sous forme électronique, l'évolution de l'Internet et les technologies avancées de gestion des contenus affectent inévitablement le fonctionnement de l'Organisation. Pour tirer parti des connaissances acquises par l'Organisation dans cet environnement mondial en mutation, il importe de réévaluer la culture, les politiques, les processus et les technologies du Secrétariat en matière de gestion des connaissances<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Aux fins du présent rapport, le terme « information » désigne les produits des activités matérielles de l'Organisation (par exemple documents, images, pages Web, clips vidéo, etc.),

55. Il importe que l'Organisation des Nations Unies puisse capturer, conserver et partager efficacement les connaissances si l'on veut qu'elle puisse mieux analyser l'information, en faire la synthèse et la présenter opportunément à toutes les parties prenantes et ainsi mieux répondre aux besoins du monde. Dans différents rapports et résolutions, le Secrétaire général, le Bureau des services de contrôle interne et l'Assemblée générale ont mis en relief la nécessité pour l'Organisation d'améliorer le partage des connaissances aux plans aussi bien interne qu'externe (voir A/59/79, A/62/793, A/64/477 et E/AC.51/2006/2, ainsi que les résolutions 63/100, 63/248 et 63/262 de l'Assemblée générale). À ce propos, l'Assemblée générale a, dans ses résolutions 63/262 et 64/243, reconnu les avantages du progiciel de gestion des contenus et a prié le Secrétaire général de perfectionner les outils technologiques de gestion des contenus, de tirer profit des progrès des technologies commerciales, d'améliorer de façon à la fois efficiente et efficace la diffusion rapide des contenus, de veiller à ce que tous les lieux d'affectation soient également traités en ce qui concerne l'application des technologies modernes et d'explorer les pratiques optimales et les enseignements retirés. Dans sa résolution 64/243, l'Assemblée a prié le Secrétaire général de lui soumettre une proposition dûment documentée dans le contexte du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013.

56. Une feuille de route concernant la gestion des connaissances a été mise au point en collaboration avec les différents départements et bureaux ainsi qu'à la suite de discussions au sein du Groupe de travail sur la gestion des connaissances, avec l'assistance d'experts en la matière. Ces efforts ont fait apparaître que l'Organisation n'exploite pas aussi complètement qu'elle le pourrait le pouvoir que représentent la gestion des connaissances et les technologies et qu'il importe pour elle d'améliorer d'urgence les pratiques de gestion des connaissances. Le fait que les activités de gestion des connaissances demeurent peu cohérentes et que les outils technologiques ne sont pas utilisés de façon uniforme continue d'entraver les capacités de l'Organisation de mener à bien efficacement ces programmes, renchérissant inutilement les opérations.

57. L'initiative « Tirer parti des connaissances au moyen des TIC » permettra d'éliminer plusieurs des obstacles qui affectent actuellement la gestion des connaissances à l'Organisation. Ces obstacles sont les suivants :

a) L'absence de normes concernant la publication d'informations sur Internet qui soient applicables à l'échelle de l'ensemble de l'Organisation, ce qui s'est traduit par un système de navigation confus et des difficultés d'accès à l'information par l'entremise de la principale page Web de l'Organisation ([www.un.org](http://www.un.org)) et des nombreux autres sites Web des divers départements. En outre, la gouvernance, les processus et les technologies de gestion de l'information de l'Organisation sont inadéquats et ont entravé le partage systématique des connaissances au niveau de l'ensemble de l'Organisation, chaque département et chaque bureau ayant ses propres concepteurs et ses propres modèles, ce qui suppose un investissement accru de temps et d'efforts pour rechercher l'information, tenir à jour les sites existants et créer de nouveaux sites Web;

b) La collaboration continue de revêtir essentiellement la forme d'échanges par courriel, bien que la mise en service à une échelle limitée du système de

---

tandis que le terme « connaissances » désigne les idées ou concepts tirés de l'information (par exemple analyses, évaluations, décisions, etc.), et le terme « contenu » combine tant l'information que les connaissances en général.

collaboration en ligne « e-Room » ait amélioré le partage de l'information entre les comités et groupes de travail. La plupart des documents sont approuvés sur une base ad hoc par courriel. Même lorsqu'il existe effectivement des mécanismes établis de partage de l'information, ils sont très peu automatisés et de multiples opérations doivent être réalisées manuellement. Le courriel est le principal outil utilisé pour conserver de nombreux documents et en constitue le principal moyen de distribution. L'expédition de contenus par courriel empêche de les gérer et se traduit par une prolifération de versions différentes. Il n'existe actuellement à l'Organisation aucune plate-forme technologique permettant d'identifier et de contacter facilement des experts spécialisés dans différents domaines, pas plus qu'il n'existe de mécanisme visant à faciliter le débat électronique;

c) Il n'existe pas de système centralisé de conservation des documents, ce qui affecte la gestion de tous les types de contenus produits à l'Organisation. Les systèmes de classification de l'information et de contrôle d'accès sont limités. Les contenus sont fréquemment stockés sur les disques durs du réseau, où les documents ne sont pas organisés et contrôlés comme il le faudrait. Indépendamment du Système de diffusion électronique des documents, il n'existe à l'Organisation aucune source de contenu électronique faisant autorité;

d) Comme les contenus stockés sur disque dur ne comportent pas de critères de classification taxonomique de base ou de métadonnées, il est difficile de rechercher et d'utiliser les contenus. La fonction recherche du Système de diffusion électronique des documents a été améliorée, de sorte qu'il est maintenant possible d'utiliser des métadonnées pour retrouver des documents, ce qui correspond aux meilleures pratiques. Cependant, des centres documentaires comme [www.un.org](http://www.un.org) n'utilisent pas de métadonnées pour faciliter la recherche. En outre, il n'est pas possible de faire des recherches englobant les sites Web, le Système de diffusion électronique des documents et le système e-Room.

58. L'initiative « Tirer parti des connaissances au moyen des TIC » a été conçue de manière à permettre de s'attaquer à ces problèmes systémiques. Elle sera menée à bien par le Bureau des technologies de l'information et des communications en étroite collaboration avec les différents départements et bureaux.

## Objectifs

59. Les propositions reflétées dans le présent rapport visent les objectifs ci-après, qui doivent contribuer à créer au Secrétariat de l'Organisation un environnement de gestion intégrée des connaissances :

a) **Créer des plates-formes englobant l'ensemble de l'Organisation.** Il sera organisé des sources d'information centralisées, sûres, faisant autorité et fiables pour appuyer le travail du Siège, des bureaux hors Siège, des commissions régionales, des missions et des États Membres ainsi que les importantes initiatives de l'Organisation, comme les objectifs du Millénaire pour le développement et les initiatives concernant les changements climatiques;

b) **Améliorer et perfectionner les moyens d'analyse et d'appui à la prise de décisions.** Produire, capturer et partager les connaissances est un aspect central de l'activité de l'Organisation. Il sera élaboré des processus conjoints de rédaction, d'examen et d'approbation des documents. L'on s'attachera en outre à améliorer les processus d'approbation des contenus. Ces améliorations aideront les responsables

de la gestion des connaissances à l'Organisation à analyser les questions qui se posent et à prendre des décisions plus efficacement;

c) **Améliorer les processus et politiques de gestion de l'information.** L'on s'attachera à mettre en œuvre au niveau de l'ensemble du Secrétariat, après qu'elles auront fait l'objet d'un accord, des politiques, normes, pratiques de gestion des dossiers et directives pour promouvoir des pratiques uniformes en matière de formulation, d'utilisation et de gestion des connaissances;

d) **Améliorer l'organisation, l'accessibilité et l'utilité de l'information.** Les départements et les bureaux seront dotés des moyens nécessaires pour appliquer et gérer comme il convient l'information dont ils disposent;

e) **Préserver les connaissances institutionnelles.** La recherche et le partage des pratiques optimales et des enseignements retirés permettront de rationaliser le travail du Secrétariat, encourageront la création de communautés de pratiques et créeront des sources de connaissances qui seront précieuses pour la mise en œuvre d'initiatives d'envergure mondiale et la solution des problèmes que réserve l'avenir;

f) **Faciliter et promouvoir le partage des connaissances et la collaboration.** Les processus de collaboration, pratiques de gestion des documents, sites Web et outils de communication qui seront mis en place mettront les départements et bureaux de l'Organisation mieux à même de collaborer entre eux ainsi qu'avec les partenaires extérieurs au système des Nations Unies ainsi que d'avoir accès aux personnes, ressources et connaissances dont ils ont besoin;

g) **Améliorer la gestion des sites Web et de leur contenu.** Les sites Web internes et externes seront gérés efficacement grâce à une rationalisation des politiques d'administration des sites Web, à la mise en place de systèmes efficaces de navigation, à la capture de métadonnées, à la normalisation des modèles et à l'établissement de méthodes de travail mieux structurées concernant la création et la publication des contenus.

### **Incidences sur l'Organisation**

60. La mise en œuvre de l'initiative « Tirer parti des connaissances au moyen des TIC » aura un impact significatif sur l'Organisation tout entière.

### **Avantages qualitatifs**

61. L'initiative « Tirer parti des connaissances au moyen des TIC » apportera également à l'Organisation les avantages qualitatifs ci-après :

a) **Amélioration des mécanismes de création et de partage des connaissances au sein du Secrétariat.** L'on s'attachera, à cette fin, à faciliter l'accès aux données et le partage de l'information et à resserrer la collaboration entre les membres du personnel de l'Organisation. L'initiative permettra également de mieux réutiliser l'information en appliquant des modèles normalisés pour les activités et informations communes. Les meilleures pratiques et enseignements retirés seront appliqués;

b) **Capacité accrue d'intervenir rapidement en cas de crise et de s'adapter à un environnement mondial en mutation.** Il s'agira de renforcer les moyens de rechercher, capturer, réutiliser, intégrer, analyser et communiquer

l'information. Des analyses plus exactes et mieux informées permettront de prendre des décisions plus rationnelles en temps de crise et d'agir avec plus de flexibilité dans un environnement changeant;

c) **Information plus exacte et plus sûre et meilleure gestion des dossiers.** La gestion de l'information se trouvera améliorée, notamment grâce à une définition claire des responsabilités en matière de conservation de l'information, des métadonnées, des processus de gestion des dossiers, des périodes de conservation des documents et des procédures de préservation du caractère confidentiel de l'information et d'audit;

d) **Renforcement de la mémoire institutionnelle et de la continuité des opérations.** Il sera établi à cette fin des procédures systématiques de préservation à long terme du capital intellectuel de l'Organisation;

e) **Visibilité accrue de l'Organisation des Nations Unies.** Il s'agira de fournir aux États Membres et aux autres parties prenantes des services de meilleure qualité, notamment en facilitant l'accès à des contenus, documents, sites Web et autres sources d'information à jour concernant les activités de l'Organisation;

f) **Capacité de créer et d'utiliser les connaissances à distance.** Le personnel de l'Organisation pourra travailler de façon plus efficace et plus productive à toute heure du jour ou de la nuit, où qu'il se trouve. En disposant d'équipes pouvant avoir accès à la même information à tout moment et de partout, l'Organisation pourra obtenir de meilleurs résultats et son action pourra avoir un impact plus marqué.

#### **Avantages quantitatifs**

62. Il n'est pas possible de dire, à ce stade, ce que coûtent exactement les activités de gestion des connaissances, mais il est probable qu'elles sont fort onéreuses par suite de la fragmentation extrême des processus de gestion des contenus, des outils et des ressources de l'Organisation. Une fois que les réformes auront été intégralement mises en place, l'on estime que cette initiative permettra, en tout, d'économiser de l'ordre de 23 à 28 millions de dollars chaque année (voir annexe IV). Certaines économies apparaîtront à mesure que les initiatives progressent et tout leur impact devrait se faire sentir un an après la mise en place des nouveaux systèmes. Les économies attendues sont indiquées ci-après :

a) **Partage de l'information.** Le renforcement de la collaboration et des moyens de recherche, grâce auxquels les connaissances seront plus aisément disponibles, permettra au personnel de trouver plus rapidement l'information dont il a besoin. Les documents pourront être examinés et approuvés de façon structurée et concertée plutôt que manuellement ou par courriel et les contenus seront gérés plus efficacement et de manière plus efficiente. Le montant total des économies attendues chaque année est estimé comme étant compris entre 9,2 millions et 11,2 millions de dollars;

b) **Réunions virtuelles.** L'introduction de réunions à distance permettra de réaliser des économies sur les frais de voyage et le partage de l'information. Le montant total des économies annuelles attendues est estimé comme étant de l'ordre de 3,5 millions à 4,3 millions de dollars;

c) **Optimisation des contenus et des technologies.** En regroupant les applications et les centres documentaires et en utilisant des modèles normalisés, le personnel de l'Organisation pourra gérer plus rapidement les applications et élaborer plus aisément les contenus. Les économies escomptées sont estimées comme étant de 4,7 millions à 5,7 millions de dollars par an;

d) **Réduction du nombre de pages imprimées.** Des économies pourront également être réalisées en utilisant des contenus électroniques plutôt que des sorties d'imprimante, outre qu'il faudra moins d'espace pour les casiers où sont classés les documents. Le montant total des économies attendues chaque année est estimé comme étant compris entre 1,4 million et 1,8 million de dollars;

e) **Organisation des contenus et accès.** Un meilleur classement des contenus et des normes de métadonnées permettra d'accroître la productivité à mesure que le personnel aura plus facilement accès à l'information. Le montant total des économies escomptées chaque année est estimé comme étant de l'ordre de 4 millions à 4,9 millions de dollars.

Tableau 3

**Estimation des avantages attendus chaque année, par catégorie, de l'initiative « Tirer parti des connaissances au moyen des TIC »**

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Fonctionnalité</i>	<i>Fourchette inférieure des estimations</i>	<i>Fourchette supérieure des estimations</i>
Partage de l'information	9,2	11,2
Réunions virtuelles	3,5	4,3
Optimisation des contenus et de la technologie	4,7	5,7
Réduction du nombre de documents imprimés et classés	1,4	1,8
Organisation des contenus et accès	4,0	4,9
<b>Total</b>	<b>22,8</b>	<b>27,9</b>

### Plan de mise en œuvre

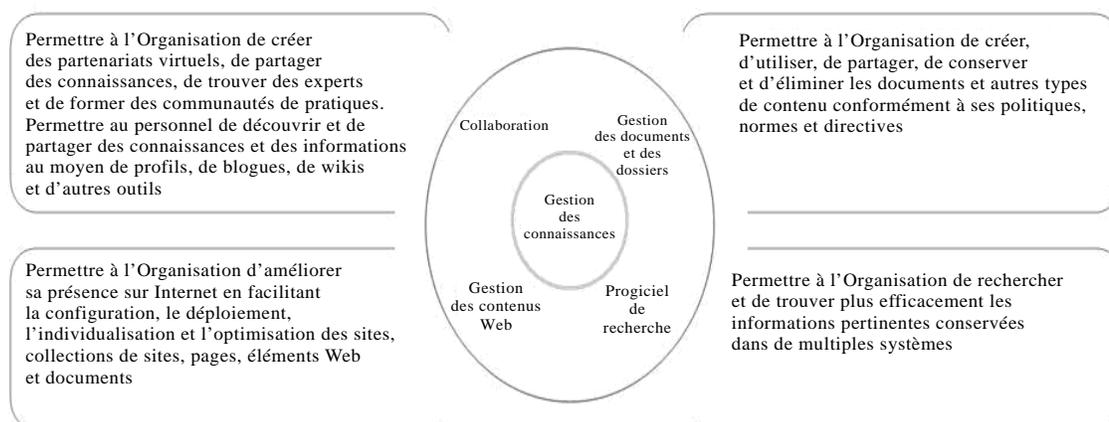
#### Démarche

63. L'initiative « Tirer parti des connaissances au moyen des TIC » a pour but de mettre en place une série de moyens de gestion des connaissances de base qui doivent fonctionner ensemble de façon intégrée. Cette démarche a pour avantage qu'elle ne rend pas immédiatement inutiles les systèmes existants et offre une plateforme commune de gestion des connaissances qui sera exploitée et utilisée en commun par tous les services de l'Organisation. Chaque élément du processus de gestion des connaissances est essentiel à la réalisation des objectifs visés dans ce domaine par l'Organisation.

64. La série intégrée de moyens de gestion des connaissances (voir la figure III ci-après) devant être mis en place dans chaque lieu d'affectation vise les éléments suivants : collaboration, gestion des documents et des dossiers, gestion des contenus Web et progiciel de recherche. Ces éléments doivent être introduits simultanément pour que l'Organisation soit mieux à même de rassembler et d'analyser

l'information, d'en faire la synthèse et de la diffuser pendant tout le cycle de vie utile des connaissances institutionnelles et pour que toutes les parties prenantes, partout dans le monde, puissent avoir plus facilement accès aux connaissances. Cette initiative a pour but d'encourager l'élaboration de nouvelles approches et de nouvelles compétences, et notamment l'adoption au niveau de l'ensemble de l'Organisation de politiques, de pratiques et de technologies de gestion des connaissances.

Figure III  
Éléments de l'initiative « Tirer parti des connaissances au moyen des TIC »



65. La mise en œuvre de l'initiative « Tirer parti des connaissances au moyen des TIC » exigera le plein concours des différents départements et bureaux. Pour que l'initiative aboutisse et que de meilleures politiques, procédures et technologies de gestion des connaissances puissent être adoptées, l'initiative devra être planifiée et coordonnée par des mécanismes de gouvernance bien organisés. Le Comité exécutif des TIC, le Groupe consultatif sur les TIC et le Groupe de travail sur la gestion des connaissances, de même que les responsables des divers départements et bureaux, devront appuyer activement l'initiative en dirigeant et encourageant sa mise en œuvre et en se tenant en contact étroit avec le personnel. Enfin, pour en tirer tous les avantages attendus, il importe au plus haut point que l'initiative apparaisse comme un effort entrepris au niveau de l'ensemble de l'Organisation qui jouit du plein appui du Secrétaire général et des États Membres.

66. L'initiative « Tirer parti des connaissances au moyen des TIC » affectera en définitive le Secrétariat tout entier, les États Membres et les autres parties prenantes. Vu sa portée, il est prévu un certain nombre d'activités de gestion prudente du changement pour que puissent être adoptés les nouvelles politiques et les nouveaux processus et outils technologiques et pour perturber le moins possible l'activité de l'Organisation pendant les réformes. Ces activités comporteront des programmes de formation assistée par ordinateur « juste à temps », des campagnes de communication et d'information, des évaluations de la préparation de l'Organisation au changement et l'organisation de séminaires de parties prenantes.

## Collaboration

67. L'élément collaboration de l'initiative a pour but de rendre possibles et de promouvoir la transparence et le travail d'équipe en reliant tous les membres du personnel des Nations Unies, où qu'ils soient affectés dans le monde, et en les mettant ainsi mieux à même de partager l'information et de travailler ensemble efficacement. En 2008, le premier outil de collaboration, le système e-Room, a été introduit pour permettre aux comités, aux membres du personnel et aux équipes de collaborer dans le cadre d'un programme de travail virtuel sécurisé et de partager les informations. Ce système est actuellement utilisé avec succès par plus de 3 000 usagers. Étant donné le succès de ce premier effort, il est prévu de mettre en place des outils encore plus modernes, comme « wikis » ou « blogues » et le « marquage »<sup>2</sup>.

68. Grâce à ces outils, les membres du personnel de l'Organisation pourront se connecter et se consulter en ligne et identifier les collègues possédant les compétences et l'expérience pouvant les aider à s'acquitter de leurs tâches. Certains services de l'Organisation ont commencé à utiliser des systèmes de communication perfectionnés et à organiser des réunions virtuelles, mais de telles initiatives seront étendues à toutes les communautés de pratiques<sup>3</sup> et, au cours des deux exercices biennaux à venir, à un plus grand nombre d'unités du Secrétariat.

### Encadré 2

#### **Exemple concret : collaboration**

##### *Problème actuel*

Un fonctionnaire travaillant sur des problèmes de développement économique en Asie doit consulter un expert de l'ONU spécialisé dans l'environnement, mais il ne sait pas où le trouver ni comment déterminer si la personne identifiée, le cas échéant, est véritablement un expert.

##### *Améliorations escomptées*

Les outils de collaboration qui seront mis en place pour encourager la constitution de réseaux permettront aux experts d'afficher leurs profils renvoyant à leur expérience passée et à leurs publications. Le

<sup>2</sup> Les « wikis » sont des sites Web dont les pages sont modifiables par les utilisateurs, qui peuvent en élaborer ensemble le contenu. Les « blogues » permettent aux usagers de formuler des commentaires ou de décrire les événements. Le marquage ou « tagging » consiste à associer des mots clefs à un objet pour pouvoir y avoir accès rapidement et aisément.

<sup>3</sup> Une « communauté de pratiques » est un groupe de personnes qui ont en commun un intérêt, un métier ou une profession. Le groupe peut se constituer spontanément en raison de l'intérêt que ses membres portent en commun à un domaine ou à une question spécifique, ou peut être créé expressément dans le but d'enrichir les connaissances de ses membres dans le domaine d'intérêt commun. C'est par ce processus de partage de l'information et de données d'expérience que les membres du groupe apprennent les uns des autres et ont la possibilité de se perfectionner personnellement et professionnellement. Des communautés de pratiques peuvent exister en ligne, comme dans le cadre de forums électroniques ou groupes de discussion, ou dans la vie de tous les jours, comme à la cafétéria, au bureau, à l'usine ou ailleurs.

fonctionnaire intéressé pourra, au moyen de cet outil, faire une recherche parmi la communauté de pratiques pour identifier les experts et leur poser des questions, constituer une nouvelle communauté et l'associer à un projet. Une fois que le projet a pris forme, tous les membres du réseau pourront aisément et efficacement partager l'information grâce à ces outils.

### **Gestion des documents et des dossiers**

69. Pour l'Organisation, la création, l'édition, l'examen, le partage et le stockage des très nombreux documents qui sont établis chaque jour représentent un investissement considérable de temps et de ressources. Cependant, l'absence de centres documentaires, de processus communs et de technologies normalisées dans ce domaine se traduit par un manque d'efficacité et de productivité. L'Organisation pourrait améliorer la situation actuelle en introduisant des processus et des technologies modernes de la gestion des documents et des dossiers.

70. Pour une large part, le travail de préparation de ces réformes a déjà commencé. Ainsi, un système normalisé de gestion des documents et des dossiers a été mis au point à la fin de 2010 à la lumière d'une feuille de route élaborée en 2009 pour la mise au point d'un progiciel de gestion des contenus. Ce système est conçu de manière à constituer un centre documentaire sécurisé et adaptable pour tous les types de documents de l'Organisation des Nations Unies (officiels, officieux et autres) que peut consulter tout usager autorisé à y avoir accès. Ses principales fonctionnalités sont les suivantes : création de systèmes de gestion des documents; services de bibliothèque comme entrée, sortie et contrôle des versions; suivi de l'accès aux documents; confirmation du contenu constituant des archives et gestion des règles et des calendriers de conservation et d'élimination des documents; accès aux documents; et numérisation des documents sur support papier. Le système peut également automatiser les processus opérationnels de caractère général comme l'élaboration, l'examen et l'approbation conjoints des documents officiels.

71. Le projet doit être exécuté sur deux exercices biennaux (2012-2013 et 2014-2015) et comportera la mise en place de systèmes de gestion des principaux documents et archives, la fourniture de services d'appui et l'automatisation des processus. Dans un premier temps, le système sera mis en place et le processus d'autorisation des documents officiels en amont sera automatisé pour au moins une unité opérationnelle du Siège de l'Organisation, des bureaux hors Siège, des commissions régionales et des bureaux extérieurs. Le Bureau des technologies de l'information et des communications fournira un appui pour les applications liées à la gestion des connaissances et le travail de numérisation à réaliser au Siège et dans d'autres lieux d'affectation. En outre, le Système de diffusion électronique des documents sera incorporé au système pour améliorer sa fonctionnalité et sa fiabilité.

72. Une fois mis en place, ce système sera l'un des plus largement utilisés à l'Organisation, et il facilitera le travail de tous les fonctionnaires appelés à créer et à utiliser des documents. Les fonctionnaires de toutes catégories et de toutes classes, quel que soit leur lieu d'affectation, utiliseront le système pour capturer, gérer, rechercher, réutiliser, conserver et diffuser les documents de tous les jours. Les États Membres et les autres parties prenantes utiliseront également le système pour gérer les contenus liés à leur interaction à l'Organisation.

## Encadré 3

**Exemple concret : gestion des documents et des dossiers***Problème actuel*

Les documents de l'Assemblée générale sont établis par les différents départements de l'Organisation sur une base ad hoc, sans que soient utilisés des modèles normalisés, et les documents sont édités et revus par courriel. De multiples versions sont conservées sur les disques durs des ordinateurs personnels et le réseau, ce qui rend les recherches difficiles, affecte beaucoup la productivité et complique la réutilisation d'un document pour en créer d'autres.

*Améliorations escomptées*

Les documents de l'Assemblée générale seront établis au moyen du nouveau système de gestion des documents et des dossiers, qui permettra à différents fonctionnaires de les rédiger aisément et en collaboration en utilisant des formats standard, des données faciles à retrouver et des systèmes automatisés de contrôle des versions afin de faciliter ainsi un processus d'approbation automatique. Le contenu sera stocké comme archive pour faire partie de la mémoire institutionnelle et pourra être réutilisé par la suite.

**Gestion des contenus sur le Web**

73. La composante gestion des contenus sur le Web a pour objectif ultime de structurer les sites Web internes et externes de l'Organisation pour en faire un système global cohérent de portails d'accès aux connaissances. Si certains progrès ont déjà été accomplis dans ce domaine, le cadre de gouvernance et le cadre opérationnel applicables aux sites Web, fragmentés et manquant de rigueur, se sont traduits par l'apparition, sur une base ponctuelle, d'une multitude d'outils de gestion des contenus qui sont incompatibles et fréquemment inadéquats, ce qui, à son tour, a compliqué la recherche de l'information tout en accroissant les coûts et les risques de sécurité. Beaucoup de départements et de bureaux ont exprimé le souhait de disposer d'un système moderne de gestion des contenus sur le Web répondant à leurs besoins, mais il ne s'est pas avéré possible, à ce jour, d'offrir une solution robuste applicable au niveau de l'ensemble de l'Organisation.

74. Dans un premier temps, il sera créé dans le cadre du projet de gestion des contenus sur le Web un « iSeek 2.0 » (iSeek est l'intranet du Secrétariat) intégrant le partage des connaissances à un environnement cohérent afin de permettre au personnel de l'Organisation de travailler de façon plus efficace et plus efficiente. Le projet portera initialement, au cours d'une phase pilote, sur des sites Internet sélectionnés de l'Organisation avant d'être étendu par la suite à ceux qui sont les plus visibles, y compris le site [www.un.org](http://www.un.org). À terme, le système de gestion des contenus Web sera basé sur une plate-forme globale établie sur la base d'un cadre de gouvernance approprié en matière de politiques, de procédures, de directives et de normes et de services d'appui visant à faciliter le contrôle et la rationalisation de la création de nouveaux sites Web de haute qualité qui soient bien définis, convenablement intégrés et bien gérés. Dotée de sites Web fonctionnant de façon

optimale, l'Organisation pourra diffuser et partager efficacement le résultat de ses activités aux plans aussi bien interne qu'externe.

#### Encadré 4

##### **Exemple concret : gestion des contenus sur le Web**

###### *Problème actuel*

Il est très difficile de naviguer sur le site [www.un.org](http://www.un.org) pour avoir accès à l'information et la retrouver. Tous les sites Web des divers départements se présentent différemment, chaque département élaborant le sien de son côté, ne projettent pas d'image de marque commune et n'articulent pas l'information de façon uniforme.

###### *Améliorations escomptées*

Les sites Web de l'Organisation se présenteront de façon uniforme car ils seront élaborés sur la base de modèles communs et les procédures d'approbation de leur contenu seront clairement structurées. Des mécanismes de gouvernance et des politiques, procédures et normes connexes efficaces permettront de projeter une image commune et de gérer les sites Web de façon uniforme. La maintenance des sites Web sera plus facile et permettra de gérer efficacement la sécurité de l'information.

#### **Progiciel de recherche de l'information**

75. Grâce au progiciel intégré de recherche de l'information, l'Organisation indexera un volume considérable d'informations et de connaissances conservées dans divers centres documentaires et offrira de puissants moyens de recherche. Le système de recherche de l'information permettra de retrouver aisément dans les différents centres documentaires des informations contextuelles sur différents sujets. Dans un premier temps, les centres documentaires existants, comme [www.un.org](http://www.un.org), le Système de diffusion électronique des documents et iSeek, pourront être consultés au moyen de ce progiciel de recherche. La fonctionnalité de recherche sera par la suite ajoutée aux systèmes de gestion des documents et des dossiers et de collaboration. Les nouveaux centres documentaires, à mesure qu'ils seront introduits, seront incorporés au système de recherche de l'information, de sorte qu'à terme, il existera un portail de recherche unique pour l'ensemble de l'Organisation, les États Membres et les autres parties prenantes.

## Calendrier

Figure IV

### Calendrier d'exécution de l'initiative « Tirer parti des connaissances au moyen des TIC »

Activités clefs	2012	2013	2014	2015
A. Mettre en place la structure et un mécanisme de gouvernance de la gestion des connaissances				
B. Lancer des projets pilotes concernant la collaboration et la gestion des documents et des dossiers				
C. Lancer des projets pilotes concernant la gestion des contenus sur le Web				
D. Mettre en place le système de gestion des connaissances dans 10 départements, bureaux hors Siège et missions				
E. Mettre en place des moyens de recherche intégrée de l'information				
F. Fourniture de services d'appui et introduction du système de gestion des connaissances dans les autres départements, bureaux hors Siège et missions				
G. Fourniture continue de services d'appui				

76. Les quatre composantes de l'initiative « Tirer parti des connaissances au moyen des TIC » seront exécutées et déployées dans tous les services du Secrétariat de l'Organisation sur deux exercices biennaux consécutifs (2012-2013 et 2014-2015) grâce à la réalisation des activités suivantes (voir fig. IV) :

a) **Mettre en place la structure et un mécanisme de gouvernance de la gestion des connaissances.** Les activités consisteront à mettre en place l'infrastructure technique à New York et à la Base logistique des Nations Unies de Brindisi (Italie) afin de faciliter la collaboration, la gestion des documents et des dossiers, la gestion des contenus sur le Web et la recherche de l'information ainsi qu'à élaborer les cadres de gouvernance, politiques et procédures applicables et à définir les rôles et responsabilités respectifs et à fournir des services de secrétariat au Groupe de travail sur la gestion des connaissances;

b) **Lancer des projets pilotes concernant la collaboration et la gestion des documents et des dossiers.** L'on s'attachera à préparer des projets pilotes en consultation avec les départements et bureaux compétents, à faciliter la collaboration, la création de communautés de pratiques et la recherche de services d'experts, à mettre en œuvre les politiques, procédures, normes et directives applicables, à étendre les projets entrepris aux autres départements et bureaux, aux commissions régionales, aux bureaux hors Siège et aux missions de maintien de la paix, à réaliser des projets de gestion des documents et des dossiers afin de faciliter la rédaction des documents officiels dans au moins un département ainsi que dans tous les lieux d'affectation hors Siège et enfin à organiser les services à fournir et à mettre en place des moyens de gestion du changement et de formation;

c) **Lancer des projets pilotes concernant la gestion des contenus sur le Web.** Il s'agira d'organiser à l'intention des départements du Siège un portail qui permette d'avoir accès facilement aux applications; de réaménager le système iSeek; de mettre en place une infrastructure de gestion des contenus sur le Web; d'élaborer des modèles communs de gestion des contenus; de transférer certains sites Web de l'ONU, d'élaborer le cadre de gouvernance et les politiques et les procédures

applicables en matière de gestion des contenus; et de définir les rôles et responsabilités respectifs à cet égard;

d) **Mettre en place le système de gestion des connaissances dans 10 départements, bureaux hors Siège et missions.** L'on s'emploiera à analyser et à transférer les contenus, à mettre en place des technologies de nature à faciliter la collaboration, à appuyer la gestion de l'information, à dispenser une formation, à encourager la gestion du changement, à développer les communautés de pratiques et à faciliter la recherche de services d'experts;

e) **Mettre en place des moyens de recherche intégrée de l'information.** Les activités envisagées consisteront notamment à mener à bien le processus d'achat d'un logiciel de recherche de l'information, à mettre en place l'infrastructure technique et à intégrer les centres documentaires afin de permettre une recherche intégrée de l'information;

f) **Fourniture de services d'appui et d'introduction du système de gestion des connaissances dans les autres départements, bureaux hors Siège et missions.** L'on s'emploiera à poursuivre et à élargir les activités entreprises dans le cadre de l'initiative pour que tous les services du Secrétariat de l'Organisation aient accès aux moyens de collaboration, de gestion des documents et des dossiers et de gestion des connaissances;

g) **Fourniture continue de services d'appui.** Il s'agira d'organiser une formation, d'aider à la gestion du changement, de conclure des accords de services avec les départements et bureaux qui utilisent les services et de mener à bien les autres activités nécessaires pour créer à l'Organisation une culture dynamique de gestion des connaissances.

### Ressources nécessaires

Tableau 4

#### Total des ressources nécessaires pour la mise en œuvre de l'initiative « Tirer parti des connaissances au moyen des TIC »

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>2012-2013</i>
Frais de voyage . . . . .	196,0
Services contractuels. . . . .	10 057,2
Frais généraux de fonctionnement . . . . .	1 059,6
Mobilier et matériel . . . . .	176,0
<b>Total . . . . .</b>	<b>11 488,8</b>

### Ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2012-2013

77. Les diverses composantes de l'initiative « Tirer parti des connaissances au moyen des TIC » doivent être exécutées en tant que programme de travail intégré, ce qui est la raison pour laquelle toutes les estimations données dans la présente section sont présentées sous forme globale.

*Frais de voyage*

78. Les crédits demandés, soit 196 000 dollars, serviront à couvrir les frais de voyage du personnel pour la période 2012-2013. Comme il s'agit d'une initiative globale, le personnel des projets devra se rendre dans différents bureaux hors Siège pour participer à des séminaires, à des programmes de formation et à des activités de coordination.

*Services contractuels*

79. Il est demandé des crédits de 10 057 200 dollars pour financer la réalisation des composantes concernant la collaboration, la gestion des documents et dossiers, la recherche intégrée de l'information et la gestion des contenus sur le Web. Les dépenses prévues pour la période 2012-2013 sont les suivantes :

a) Un montant de 3 013 000 dollars sera utilisé pour couvrir le coût des licences de logiciels supplémentaires qui seront nécessaires et assurer le service des mécanismes de collaboration, des outils de gestion de contenus sur le Web et des nouveaux logiciels de recherche intégrée de l'information pour environ 1,5 million de documents. Ces outils seraient achetés au fur et à mesure que les différents lieux d'affectation et les fonctionnaires auront accès aux fonctionnalités correspondantes;

b) Un montant de 4 755 800 dollars servira à recruter le personnel contractuel chargé d'exécuter les activités liées à la gestion du projet ainsi que les tâches fonctionnelles comme reconfiguration de processus, évaluation des besoins opérationnels, élaboration et intégration de nouvelles applications, automatisation des processus, migration des données, fourniture continue de services d'appui et aide aux usagers;

c) Un montant de 572 600 dollars serait destiné à l'achat du matériel informatique et du matériel de stockage utilisés dans le cadre de l'infrastructure globale pour faciliter la collaboration et la gestion des contenus sur le Web;

d) Un montant de 1 715 800 dollars est prévu pour couvrir le coût des activités et des services liés à la gestion du changement pour la période 2012-2013. Ces activités revêtent une importance critique pour encourager une transformation des attitudes et faciliter ainsi l'acceptation et l'utilisation d'outils de gestion intégrée des connaissances à l'Organisation. Comme ces initiatives font intervenir un grand nombre de concepts, de moyens, de compétences et de technologies qui constituent une nouveauté, les fonctionnaires devront s'attacher à gérer le changement pour pouvoir s'acquitter comme il convient de leurs tâches.

*Frais généraux de fonctionnement*

80. Les crédits demandés, soit 1 059 600 dollars, serviront à couvrir les dépenses afférentes aux services communs, comme loyers, aménagements mineurs des locaux à usage de bureaux et services de téléphonie et de télécopie afférents aux postes temporaires demandés dans le cadre de ce programme.

*Mobilier et matériel*

81. Les crédits demandés, soit 176 000 dollars, serviront à acquérir le mobilier et le matériel de bureau et de bureautique correspondant aux nouveaux postes proposés.

**Exercice biennal 2014-2015 et au-delà**

82. Selon les estimations préliminaires, les dépenses à prévoir pour la mise en service des nouveaux systèmes dans les autres départements, les bureaux hors Siège et les missions ainsi que pour la prestation des services à fournir sont de l'ordre de 8 millions à 12 millions de dollars. Ces prévisions seront mises à jour dans les futurs rapports sur l'avancement des projets et les demandes de crédits nécessaires seront présentées conformément aux procédures budgétaires établies lorsque des informations plus précises seront disponibles.

**C. Renforcer la prestation des services informatiques****Conditions générales**

83. Le Secrétariat consacre une part importante de ses ressources à la prestation de services TIC très divers. Ces services présentent des différences très marquées quant à leur nature, à leur complexité et aux modalités de leur prestation. Ils consistent notamment à répondre à des demandes d'informations, à réparer des photocopieurs, à dépanner des ordinateurs et à remédier aux difficultés d'accès à distance.

84. Les services d'assistance, unités fonctionnelles qui fournissent des services aux usagers, n'ont pas standardisé les méthodes qu'ils emploient pour tenir leur dossier, produire des états ou évaluer la qualité et le coût de leurs prestations, et ne se conforment pas aux pratiques reconnues comme étant les meilleures. De plus, bien que le Secrétariat et ses bureaux extérieurs soient desservis par au moins 131 unités TIC, l'assistance n'est pas disponible en continu. En outre, les outils dont disposent les unités d'assistance et d'entretien des postes de travail ne sont pas standardisés et n'offrent que des fonctions limitées. Il en résulte que l'évaluation et le contrôle de la qualité et de l'efficacité des prestations laissent à désirer.

85. Vu le rôle essentiel que jouent les moyens informatiques dans tous les secteurs d'activités de l'Organisation et le coût élevé de leur mise en œuvre, les modalités de prestation des services correspondants offrent un exemple particulièrement frappant des inconvénients de la dispersion des activités. Les moyens informatiques et télématiques sont aujourd'hui la charpente même de l'activité de l'Organisation. Un fonctionnaire dont l'ordinateur individuel est en panne est lui aussi en panne. Une panne de réseau peut mettre de nombreux fonctionnaires hors d'état de travailler, ce qui coûte cher et retarde l'exécution des programmes de l'Organisation.

86. Il est actuellement difficile, d'évaluer le volume et la qualité des processus qui interviennent dans la prestation des services TIC, ce qui entrave l'affectation rationnelle des ressources et la mise sur pied d'unités fonctionnelles capables de faire face à la complexité et au volume de la demande de services. De plus, il n'existe pas, pour les postes de travail, des configurations standardisées à l'échelle du Secrétariat, et les moyens que nécessite la prestation de services très diversifiés ne sont pas toujours disponibles ou aisément mobilisables. La complexité, le volume et la dispersion des services TIC grèvent le coût des prestations fournies aux usagers.

87. Il est proposé dans le présent rapport de substituer au dispositif actuel un modèle de prestation centralisée des services d'assistance TIC selon lequel des centres régionaux seraient chargés de répondre aux besoins d'assistance que les diverses unités administratives de Secrétariat ont en commun, ce qui permettra de

réduire notablement la capacité des services TIC dans les divers lieux d'affectation. Parce qu'ils emploieront des méthodes et des techniques standardisées, ces centres régionaux seront aussi à même de répondre à des demandes de services relevant d'autres domaines fonctionnels tels que la gestion des installations, la gestion des ressources humaines, la passation des marchés et les services financiers.

88. Pour suivre ce modèle, il est proposé de tirer pleinement parti des fonctions qu'offre iNeed, actuel système de gestion de la relation client, et de créer des autres TIC intégrés capables de répondre plus efficacement aux besoins de tous les usagers – fonctionnaires, membres des délégations, journalistes. De plus, en exploitant les fonctions offertes par l'actuel système central de gestion des identités, iNeed permettra de vérifier l'identité des usagers et d'authentifier leurs demandes de services, ce qui réduira les risques de violation du système de sécurité informatique du Secrétariat. L'adoption de ce modèle procurera à l'Organisation d'importants avantages sous la forme d'un degré plus élevé de satisfaction des usagers, d'économies et d'une meilleure assurance de la qualité des prestations.

### **Objectifs**

89. Le Bureau des technologies de l'information et des communications, après avoir pris l'avis du Groupe de coordination de la gestion informatique et télématique<sup>4</sup> et des responsables concernés des départements et bureaux, a assigné à ce projet les principaux objectifs suivants :

- a) Améliorer dans tous les lieux d'affectation la qualité des services TIC, les astreindre à des normes plus strictes et les rendre plus accessibles et plus efficaces;
  - i) Regrouper les fonctions actuellement assumées par 131 unités d'assistance TIC pour les confier à au moins trois centres intégrés, implantés dans différentes zones horaires et capables de fournir des services en continu;
  - ii) Fournir à toutes les unités administratives du Secrétariat les services d'appui nécessaires à l'exploitation des applications qu'elles ont en commun telles qu'Umoja, le courriel, Inspira, iNeed et le système central de gestion des identités;
  - iii) Continuer, tout en réduisant notablement l'effectif des unités TIC locales, d'assurer sur place le service des systèmes particuliers à certaines unités administratives ou à certains lieux d'affectation;
- b) Dresser un catalogue des services informatiques à l'échelle du Secrétariat, qui sera intégré aux autres catalogues de services d'administration gérés sous iNeed;
- c) Recenser les applications dont tous les usagers ont besoin afin de définir un nombre restreint de configurations standard de postes de travail;

---

<sup>4</sup> Le Groupe de coordination de la gestion informatique et télématique est composé des chefs et principaux cadres des unités TIC des départements et bureaux du Secrétariat. Le Groupe a pour fonction d'aider à l'orientation des programmes stratégiques et des activités informatiques et télématiques intéressant l'ensemble du Secrétariat; il est aussi un lieu de concertation sur ces questions. Il se réunit toutes les quatre semaines en visioconférence et tient deux retraites chaque année.

d) Recourir à l'informatique décisionnelle afin de disposer de moyens essentiels de contrôle de la performance et de gestion grâce auxquels les organes de gouvernance seront mieux à même d'évaluer la performance des services TIC et de suivre d'autres aspects de leur fonctionnement;

e) Établir un plan général d'exécution prévoyant la représentation de rapports d'étape à intervalles déterminés, afin que toutes les parties prenantes, y compris les États Membres, puissent suivre en toute transparence la progression du projet;

f) Poursuivre le déploiement sélectif d'iNeed dans d'autres secteurs des services d'administration tels que la gestion des installations, les services financiers (impôts, assurances, remboursement des frais de voyages, prestations, etc.) et la gestion des ressources humaines.

#### Encadré 5

#### **Exemple concret : projet de renforcement de la prestation des services informatiques**

##### *Problème actuel*

Un fonctionnaire éprouve des difficultés à imprimer un rapport financier dont un haut responsable a besoin pour prendre une décision importante. Le fonctionnaire demande d'abord à ses collègues s'ils ont déjà rencontré le même problème, puis appelle le service local d'assistance informatique, qui l'invite à redémarrer son ordinateur. Cette manœuvre ne règle malheureusement pas le problème. Une heure s'est déjà écoulée. Le fonctionnaire rappelle le service d'assistance, qui lui donne le numéro de téléphone d'un expert. Il appelle le numéro, mais tombe sur un répondeur. Le message d'accueil l'informe que l'expert est en congé pour deux semaines. Le fonctionnaire rappelle encore le centre d'assistance; il est passablement irrité, étant donné qu'il a déjà perdu deux heures et que le haut responsable exige le rapport sur le champ. Excédé, il finit par s'ouvrir du problème au haut responsable, qui appelle le chef des services informatiques et exige que le problème soit réglé sans plus tarder. Le chef du service appelle le responsable de l'unité d'assistance pour accélérer les choses. Trois heures se sont écoulées. Le chef de l'unité d'assistance demande à un des experts d'appeler le fonctionnaire. L'expert, qui heureusement connaît le problème et sait qu'il est facile à régler, appelle le fonctionnaire et lui demande d'enfoncer simultanément les touches CTRL et F5. Le rapport peut enfin être imprimé, mais le fonctionnaire a perdu quatre heures et le haut responsable a dû prendre l'avion sans son rapport. Le problème aurait été encore plus compliqué à régler s'il s'était posé pendant un voyage ou au milieu de la nuit.

##### *Améliorations escomptées*

Une fonctionnaire éprouve des difficultés à imprimer un rapport financier. Elle appelle le poste 3333 et joint un agent du centre d'assistance qui, après avoir consulté les fiches de sa base de données

concernant les erreurs d'impression, l'invite à enfoncer simultanément les touches CTRL et F5. Cinq minutes plus tard, la fonctionnaire remet le rapport au haut responsable qui l'avait demandé. Avant de raccrocher le téléphone, l'agent du service d'assistance explique à la fonctionnaire comment accéder au portail Web où elle pourra ouvrir la base de données, et lui conseille d'ajouter l'adresse Web à la liste de signets de son navigateur Internet afin de pouvoir à l'avenir régler ce genre de problèmes par elle-même.

### **Incidences sur l'Organisation**

90. L'intégration, la modernisation et la standardisation des services informatiques et d'autres services d'administration permettront de réduire les disparités de desserte aussi bien que les coûts. L'adoption à l'échelle de tout le Secrétariat des meilleures pratiques et d'outils technologiques communs permettra d'étendre la couverture des services et d'en améliorer la qualité; de promouvoir l'emploi systématique de méthodes et de processus rigoureux, de préserver et d'enrichir le fonds de connaissances institutionnelles et de réaliser des économies.

### **Avantages qualitatifs**

91. Le projet de renforcement de la prestation des services informatiques apportera à l'Organisation les avantages suivants :

a) **Adaptabilité.** L'emploi dans tous les lieux d'affectation des meilleures pratiques et d'outils technologiques standardisés permettra aux unités informatiques d'apporter aux problèmes des solutions rapides et uniformes. En anticipant les situations au lieu de simplement y réagir, il deviendra possible de détecter les risques tels que ceux résultant d'attaques massives contre l'intégrité de l'Internet, et d'y parer rapidement dans tous les lieux d'affectation;

b) **Disponibilité.** Des services d'assistance multilingues disponibles 24 heures sur 24 et sept jours sur sept permettront de réduire considérablement les délais de dépannage et d'offrir le très haut niveau de prestations qu'exige la bonne exécution des opérations de l'Organisation à l'échelle mondiale;

c) **Rationalisation des processus et des opérations.** iNeed offrira une panoplie bien intégrée d'outils d'assistance modernes et fiables permettant de répondre aux besoins des usagers de manière uniformément efficace. Les sureffectifs éventuels pourront être réaffectés à d'autres secteurs;

d) **Rapidité d'intervention.** Un suivi privilégiant le règlement des problèmes après le premier appel, la disponibilité d'outils d'auto-assistance, la réduction des délais de dépannage et l'expansion de l'aide en ligne offerte par les bases de connaissances permettront d'accroître considérablement la rapidité d'intervention des unités d'assistance. Cette réduction des délais de dépannage permettra aux usagers de reprendre plus rapidement le cours normal de leur travail;

e) **Productivité.** Toute panne d'ordinateur ou tout incident informatique qui interrompt le travail d'un usager entraîne une baisse de productivité. Le contrôle de la performance des unités d'assistance et l'analyse des problèmes communs permettront d'accroître la qualité des prestations et d'améliorer la performance des unités considérées. Ces activités rendront aussi plus transparents les accords

négociés de prestation de services, en permettant de définir clairement quand, où et comment les services seront fournis. De plus, l'existence d'unités d'assistance constamment disponibles et offrant un guichet unique permettra à tous les usagers du Secrétariat, où qu'ils se trouvent, de disposer des services dont ils ont besoin.

### **Avantages quantitatifs**

92. Les dépenses que l'Organisation consacre actuellement à l'assistance informatique sont de l'ordre de 135 millions de dollars par an, chiffre qui ne comprend pas le coût des autres unités d'administration qui existent dans tous les lieux d'affectation, qui n'a pas encore été déterminé. Les coûts afférents à l'assistance informatique comprennent les frais de personnel (95,4 millions de dollars) et le coût du matériel (39,6 millions de dollars). Les unités d'assistance, dont le nombre est d'au moins 131 pour tout le Secrétariat, y compris les bureaux extérieurs, emploient à plein temps quelque 835 personnes (618 fonctionnaires et 217 agents contractuels), y compris le personnel des équipes d'entretien des postes de travail. Il est prévu qu'une fois le projet mené à terme, les économies réalisées annuellement seront comprises entre 39,7 millions et 59,5 millions de dollars. Ces économies se concrétiseront à mesure que le projet avancera et on prévoit qu'elles seront pleinement réalisées un an après son achèvement (voir annexe IV). Les économies attendues des diverses améliorations fonctionnelles prévues sont récapitulées ci-après :

a) **Auto-assistance.** La mise en place de fonctions d'auto-assistance permettant aux usagers d'émettre en ligne des demandes de service, de réactiver leur mot de passe et de consulter des bases de connaissances entraînera une réduction du volume de la demande de services et de la charge de travail des préposés à l'assistance pouvant aller de 25 à 40 %, soit des économies annuelles comprises entre 6,6 et 9,9 millions de dollars;

b) **Gestion des équipements informatiques et télématiques.** L'automatisation des inventaires de matériel et la mise en place d'un système de validation des demandes de matériel permettront de réduire d'environ 10 % le volume de travail des unités d'assistance et des équipes d'entretien des postes de travail; l'information recueillie permettra de réduire le volume des achats de matériel et de logiciels, d'où une économie de l'ordre de 10 %. Le total des économies rendues possibles par la rationalisation de la gestion du parc informatique devrait être compris entre 10,3 et 15,4 millions de dollars par an;

c) **Automatisation de l'assistance.** Des économies annuelles comprises entre 1,4 et 2 millions de dollars sont attendues de l'adoption de processus et d'outils d'assistance standardisés, de l'automatisation de l'acheminement des demandes d'assistance et de l'affichage en temps réel d'informations sur les manœuvres des usagers;

d) **Standardisation de la configuration des postes de travail.** L'adoption d'un nombre restreint de configurations standard pour les postes de travail (images-machine) permettra de réduire les frais de personnel de 10 %, tant pour les unités d'assistance que pour les équipes d'entretien des postes de travail, la moindre complexité des configurations devant entraîner la réduction de la demande d'assistance. Le montant annuel total des économies attendues est compris entre 7,5 et 11,3 millions de dollars;

e) **Automatisation de la gestion des postes de travail.** L'adoption dans tout le Secrétariat d'outils de télépiloteage des postes de travail et de distribution de logiciels permettra aux agents des centres régionaux d'assistance de dépanner rapidement les postes de travail et offrira des moyens de gestion des postes qui réduiront la fréquence des incidents de fonctionnement. Il en résultera une réduction des frais de personnel afférents aux interventions locales de l'ordre de 15 %. Le total des économies annuelles attendues est compris entre 7,4 et 11,2 millions de dollars;

f) **Transfert d'activités des unités d'assistance locales aux centres régionaux intégrés.** Une fois les centres régionaux intégrés mis sur pied en 2012-2013, les fonctions courantes d'assistance des unités TIC locales leur seront progressivement transférés, d'où une réduction des dépenses locales de personnel d'environ 15 % et de dépenses locales de matériel de l'ordre de 50 %; les économies annuelles attendues sont comprises entre 6,5 et 9,8 millions de dollars;

g) **Automatisation de la prestation d'autres services d'administration.** Le Bureau des technologies de l'information et des communications, le Département de l'appui aux missions et diverses unités informatiques, en étroite collaboration avec les autres départements et bureaux, recenseront les autres services d'administration pour lesquels il pourrait y avoir avantage à transposer le modèle retenu pour l'assistance informatique, et détermineront dans quel ordre il y a lieu de procéder. Cette transposition devrait permettre des gains de productivité, mais ceux-ci ne pourront être précisés qu'après analyse détaillée des services concernés.

Tableau 5

**Montant estimatif annuel des économies récurrentes attendues des principaux éléments du projet de renforcement de la prestation des services informatiques**

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Élément du projet</i>	<i>Estimation basse</i>	<i>Estimation haute</i>
Auto-assistance	6,6	9,9
Rationalisation de la gestion du parc informatique	10,3	15,4
Automatisation de l'assistance	1,4	2,0
Standardisation de la configuration des postes de travail	7,5	11,3
Automatisation de la gestion des postes de travail	7,4	11,2
Transfert d'activité des unités locales d'assistance aux centres régionaux intégrés	6,5	9,8
<b>Total</b>	<b>39,7</b>	<b>59,6</b>

**Plan de mise en œuvre**

**Démarche**

93. L'une des modifications importantes de la démarche prévue pour l'exécution du projet décidées depuis la parution du rapport du Secrétaire général sur l'état de la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique du Secrétariat (A/65/491) a consisté à privilégier l'exploitation des investissements précédents et du potentiel

des systèmes existants. Comme il est dit plus haut, l'un des éléments clefs de la stratégie révisée est qu'il faut tirer le parti maximum des investissements déjà consacrés à iNeed (progiciel de gestion de la relation client) et exploiter les moyens d'authentification offerts par le système central de gestion des identités. iNeed sera utilisé par les centres intégrés et les unités locales d'assistance informatique pour la gestion de toutes les demandes de service. Le système central de gestion des identités sera mis à contribution pour établir un répertoire central de tous les usagers de postes de travail et authentifier les demandes d'accès aux services appropriés. La démarche prévue pour l'exécution du projet comprend :

- a) La définition d'un nombre restreint de configurations standard pour les postes de travail (images machine) afin que, dans tous les lieux d'affectation, les configurations comportent un maximum d'éléments communs et soient moins complexes ce qui facilitera le diagnostic en cas de problème et simplifiera la prestation des services d'appui;
- b) L'adoption d'outils standardisés de distribution de logiciels et d'accès à distance;
- c) L'utilisation d'iNeed dans tous les lieux d'affectation;
- d) L'utilisation d'une base de connaissances centrale permettant aux unités d'assistance comme aux usagés d'obtenir rapidement des informations plus complètes et plus fiables;
- e) L'optimisation et la promotion de l'utilisation des outils d'auto-assistance afin de réduire les délais de notification des problèmes de fonctionnement et de mieux tenir à jour les états de situation;
- f) L'attribution aux unités d'assistance TIC de tous les lieux d'affectation d'un numéro de poste unique (par exemple 3333), qui remplacera les multiples numéros actuellement en usage;
- g) La mise en service progressive d'iNeed dans certains départements, bureaux, commissions régionales et missions.

94. Le projet de renforcement de la prestation des services informatiques a pour ambition de doter l'Organisation d'un instrument qui jusqu'à présent lui faisait défaut : un dispositif intégré de gestion des services TIC fonctionnant en continu et exploitant le potentiel du progiciel iNeed et du système central de gestion des identités, auxquels auront accès les centres régionaux intégrés aussi bien que les unités locales d'assistance. À terme, la formule devrait pouvoir être étendue à d'autres services d'administration existants ou prévus. Sous réserve de l'approbation des hauts responsables concernés du Secrétariat, il est prévu qu'à terme, les centres régionaux fourniront non seulement une assistance informatique et télématique, mais aussi d'autres services d'administration.

95. Le progiciel iNeed a été installé en 2010 dans le centre de données de la Base de soutien logistique des Nations Unies. Ce progiciel restera l'outil standard à utiliser pour gérer et améliorer les services de tous types dans l'ensemble du Secrétariat. À terme, iNeed devrait devenir le guichet unique pour toutes les demandes de service. Un usager pourra demander n'importe quel service en composant un numéro de poste ou en se connectant à un site Web commun à tous les lieux d'affectation. Le système acheminera chaque demande jusqu'à l'unité d'assistance compétente. Le déploiement d'iNeed en tant qu'outil central des unités

de service commencera par les unités d'assistance informatique et pourra ultérieurement être étendu à d'autres unités prestataires de services d'administration.

96. Le projet prévoit la mise sur pied d'au moins trois centres régionaux intégrés d'assistance informatique, par exemple, un pour les Amériques, un pour l'Europe, un pour le Moyen-Orient et l'Afrique et un pour l'Asie, qui seront accessibles 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 et desserviront tous les lieux d'affectation. Ces centres régionaux et les unités locales d'assistance recevront toutes les demandes de services émises par téléphone ou à l'aide de l'outil en ligne offert par iNeed et tiendront chaque usager informé du sort réservé à sa demande. iNeed enregistrera toutes les demandes de service et les mesures prises pour y donner suite. Grâce à ce processus interactif, le Secrétariat pourra analyser le traitement des demandes du point de vue rapidité, et efficacité, ce qui permettra une gestion plus rigoureuse des effectifs des unités d'assistance.

97. Les centres régionaux intégrés définiront un nombre restreint de configurations standard de postes de travail. Cette standardisation simplifiera et rendra plus efficaces les flux de travail et l'utilisation des outils mis en œuvre pour régler les incidents et les problèmes de fonctionnement, ce qui permettra aux préposés à l'assistance d'y répondre et d'y apporter des solutions rapidement. La standardisation de la configuration des postes de travail permettra de gérer plus rigoureusement le matériel et les logiciels, d'obtenir de meilleurs prix des fournisseurs en faisant jouer les économies d'échelle et de renforcer la sécurité des systèmes informatiques.

98. Les centres régionaux fourniront dans tous les lieux d'affectation des services d'appui pour l'exploitation de l'ensemble des logiciels intégrés. Les problèmes courants que rencontrent les usagers seront réglés par les centres régionaux plutôt que par les unités locales d'assistance comme c'est le cas actuellement.

99. iNeed offrira un module d'auto-assistance grâce auquel les usagers pourront résoudre certains de leurs problèmes sans l'intervention de préposés à l'assistance ou de techniciens, par exemple en recherchant des solutions dans les bases de connaissance ou en réactivant eux-mêmes leur mot de passe au moyen d'un outil simple à utiliser. L'utilisation d'un tel module présente deux avantages : elle permet aux usagers d'apprendre à régler eux-mêmes leurs difficultés courantes (suivant une pratique de plus en plus répandue aujourd'hui), et elle réduit la charge de travail des unités d'assistance.

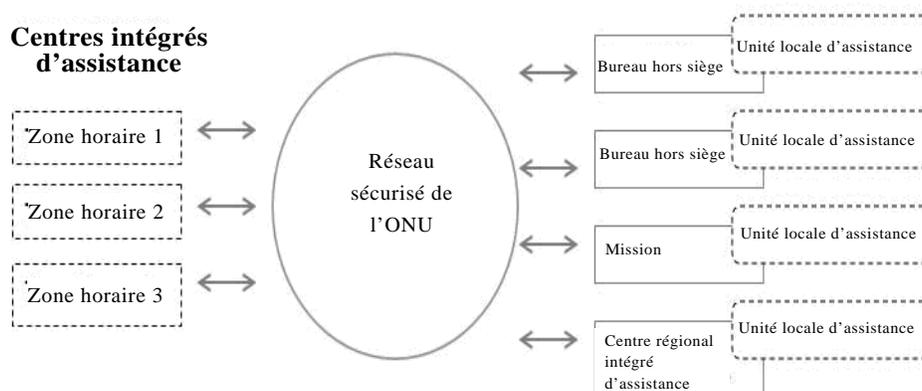
100. Un autre élément essentiel du projet porte sur l'automatisation des inventaires du parc informatique et de la gestion des équipements et logiciels. Cette automatisation, outre qu'elle facilitera la tâche des agents chargés de répondre aux demandes de service et qu'elle rendra plus transparents la facturation interne et l'établissement des états, permettra de produire des informations essentielles sur les stocks et la valeur des actifs aux fins de l'application des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS).

101. Il est à noter que le projet, s'il prévoit l'intégration de toutes les unités d'assistance informatique, n'a pas pour ambition de supprimer entièrement les services locaux d'appui. L'idée est de recourir à l'automatisation plutôt qu'à des unités locales d'assistance pour autant qu'elle permet de fournir les prestations à

moindre coût. La figure V ci-après est un organigramme illustrant le fonctionnement du modèle dont procède le projet d'intégration de l'assistance informatique.

Figure V  
**Organigramme**

### Architecture des centres intégrés et des unités locales d'assistance



### Progrès accomplis à ce jour : gestion de la relation client

102. Depuis 2008, année où le principe de la gestion de la relation client a été exposé aux États Membres, sa mise en œuvre, dans la limite des moyens disponibles, a fait quelques progrès. Le progiciel iNeed a été installé dans les départements et bureaux suivants : Bureau des technologies de l'information et des communications et Département de l'appui aux missions (pour la gestion des demandes d'assistance informatique, le traitement des demandes courantes et certaines opérations manuelles de gestion du parc informatique); Département de la gestion (gestion des installations et traitement des informations financières); Bureau de la coordination des affaires humanitaires (au Siège et à Genève); Base logistique des Nations Unies, Force intérimaire des Nations Unies au Liban et Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO) (assistance informatique). L'installation d'iNeed se poursuivra en 2011 et intéressera la Division de la comptabilité (Départements de la gestion), la Base logistique des Nations Unies (gestion des installations), la CESAO (services centraux d'appui) et un certain nombre de missions établies au Moyen-Orient, qui seront dotées d'un portail Web d'auto-assistance. Les projets dont il est rendu compte dans le présent rapport et les nouvelles activités d'intégration des services d'assistance informatique permettront de réaliser en 2012-2013 d'importants progrès dans la mise en œuvre du plan de gestion de la relation client défini pour le Secrétariat. Il convient de noter qu'en 2011, les bureaux et départements du Secrétariat apporteront formellement leur caution au projet en sorte que la gestion de la relation client se développe suffisamment pour répondre en 2012-2013 aux besoins de service essentiels.

### Progrès accomplis à ce jour : intégration de l'assistance informatique

103. Tenant compte des observations formulées par les États Membres, le Bureau des technologies de l'information et des communications a modifié sa démarche de telle sorte que les projets en cours ou prévus tels que le projet Umoja et le projet d'intégration de l'appui aux missions puissent être réalisés en tirant le parti maximum des systèmes et des moyens internes existants. L'exploitation du potentiel du progiciel iNeed a déjà permis de réduire notablement le coût total du projet d'intégration de l'assistance informatique. Le Bureau a aussi revu des projets en cours pour y intégrer des fonctions essentielles concernant la sécurité et les services d'annuaire (système central de gestion des identités). Ces mesures rendront plus fiable l'authentification des demandes des usagers, ce qui présente un intérêt tout particulier pour le développement de l'auto-assistance en ligne (réactivation de mot de passe, etc.) et permettra d'accélérer considérablement le traitement des demandes de services.

### Calendrier d'exécution

104. On trouvera à la figure VI le calendrier complet d'exécution du projet de renforcement de la prestation des services informatiques. Il importe de noter que l'exécution de certains seulement des éléments du projet est prévue pour 2012 et 2013, et que les phases initiales des autres éléments font l'objet de sous-projets qui pourront être exécutés durant les cycles budgétaires appropriés.

Figure VI

### Calendrier d'exécution du projet de renforcement de la prestation des services informatiques

Activités clefs	2012	2013	2014	2015
A. Standardisation de la configuration des postes de travail (ensemble du Secrétariat) : phases de conception, d'essai, et d'installation	■			
B. Recours à des bases de connaissances et à l'informatique décisionnelle pour créer des fonctions d'auto-assistance : phases de conception, essai et installation	■			
C. Adoption d'outils de gestion des demandes de services et de programmation de leur traitement et autres outils à l'usage des agents des unités d'assistance : phases de conception, essai et installation	■			
D. Choix des lieux d'implantation des centres d'assistance informatique	■			
E. Transfert de fonctions des unités locales aux centres intégrés d'assistance			■	
F. Utilisation d'iNeed pour la gestion de la prestation de services relevant d'autres demandes (impôts, voyages, comptabilité)	■		■	

105. L'exécution du projet de renforcement de la prestation des services informatiques comprendra les principales activités suivantes (voir fig. VI ci-dessus)

a) **Standardisation de la configuration des postes de travail (ensemble du Secrétariat) : phases de conception, essai et installation.** Une étude portant sur tous les lieux d'affectation a été entreprise pour recueillir des informations sur la complexité et la diversité des configurations de postes de travail. En vue de la standardisation des configurations, tous les chefs d'unités informatiques se concerteront en 2011 pour déterminer quelles doivent être les normes concernant le

matériel, les outils usuels de gestion des postes de travail et les logiciels devant faire partie d'une configuration de base (système d'exploitation, client courriel, navigateur Internet, antivirus, etc.). La phase suivante, comprenant le choix des outils communs à employer, l'établissement d'un calendrier d'exécution et la fixation des délais de résiliation de certains contrats de fourniture de logiciels et du matériel s'achèveront en 2012 et 2013;

b) **Recours à des bases de connaissances et à l'informatique décisionnelle pour créer des fonctions d'auto-assistance en ligne : phases de conception, essai et installation.** L'équipe chargée du projet iNeed créera des fonctions d'auto-assistance selon les spécifications fournies par les départements, bureaux et prestataires de services informatiques. De plus, le système central de gestion des identités sera doté d'une fonction de vérification de l'identité des usagers de postes de travail qui permettra à ceux-ci de réactiver eux-mêmes leur mot de passe. En outre, les différents annuaires de réseau seront intégrés à l'échelle du Secrétariat. Toutes ces activités sont prévues pour 2012. Il est aussi prévu de réaliser en 2011 une analyse du catalogue des services qui couvrira tous les lieux d'affectation, analyse dont les résultats serviront à définir les critères essentiels auxquels devra obéir la fonction de gestion des demandes de services, qui sera développée en 2012. Les bases de connaissances existantes seront fusionnées en 2012 pour en faire une base centrale de connaissances sur les postes de travail, qui devrait entrer en service à la fin de 2013. Durant la période allant jusqu'à la fin de 2015, des experts de divers domaines travailleront à perfectionner les fonctions de cette base de connaissances afin de faciliter le transfert d'activités des unités locales aux centres intégrés d'assistance;

c) **Adoption d'outils de gestion des demandes de services et de programmation de leur traitement et autres outils à l'usage des agents des unités d'assistance : phases de conception, essai et installation.** Dans le cadre du système iNeed, des outils seront mis au point pour la création des fiches de demande de services, l'assignation des tâches, le suivi des demandes et l'établissement de rapports d'activité, ainsi que pour la répartition optimale de la charge de travail entre les agents. Il est prévu non seulement de recourir à des outils d'informatique décisionnelle pour la gestion de la performance, mais aussi à une série d'outils automatisés qui seront mis en service à partir de 2012 et devraient équiper en 2013 les centres régionaux d'assistance;

d) **Choix des lieux d'implantation des centres d'assistance informatique.** Comme indiqué plus haut, il est prévu de créer au moins trois centres régionaux intégrés, qui se sont implantés dans des zones horaires choisies de telle sorte que les services puissent être fournis 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Le choix du lieu d'implantation de chaque centre régional sera opéré en fonction de critères pondérés portant notamment sur l'infrastructure de télécommunications, les exigences en matière de personnel, les aspects logistiques et les contraintes de décalage horaire. Les lieux d'implantation devraient être choisis en 2012 à l'issue de l'analyse des facteurs pertinents; les centres régionaux devraient être en place à la mi-2013 et en état de pleinement fonctionner à la fin de la même année;

e) **Transfert d'activités des unités locales aux centres régionaux intégrés d'assistance.** Certaines activités telles que la maintenance des applications propres à certains lieux d'affectation et l'entretien du matériel informatique continueront de nécessiter du personnel local, mais l'effectif de ce personnel pourra être réduit du

fait du transfert aux centres régionaux intégrés de fonctions qui relèvent actuellement des unités locales d'assistance informatique, rendu possible par l'exploitation des outils énumérés plus haut. Des équipes formées à cet effet réaliseront à la fin de 2013 une enquête auprès des agents des unités locales d'assistance afin de recueillir et de verser à la base centrale de connaissances des informations sur les problèmes rencontrés communément par les usagers locaux et les solutions à y apporter. Il est prévu que le transfert d'activités débutera en 2014 et se poursuivra jusqu'à la fin de 2015;

f) **Utilisation d'iNeed pour la gestion de la prestation de services relevant d'autres domaines (impôts, voyages, comptabilité).** Le modèle retenu pour l'intégration des services d'assistance informatique à l'échelle du Secrétariat (création de centres régionaux intégrés), une fois qu'il aura été pleinement mis en pratique, pourrait être étendu à la gestion de la prestation d'autres services fournis par divers départements et bureaux, notamment le remboursement des impôts, le paiement des frais de voyage et divers services comptables. Il importe que les unités fonctionnelles concernées prennent l'initiative et la direction d'une refonte de certaines de leurs fonctions au cours des années 2012-2013. En 2014-2015, lorsque les projets entrepris à l'échelle du Secrétariat tels que la mise en place du progiciel Umoja auront suffisamment progressé, il faudra veiller à ce que les unités de services des départements et bureaux s'inspirent des modèles dont procèdent ces projets pour fournir au moindre coût des prestations de la plus haute qualité.

### Ressources nécessaires

Tableau 6

#### Ressources nécessaires pour la réalisation du projet de renforcement de la prestation des services informatiques

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>2012-2013</i>
Frais de voyage du personnel . . . . .	165,0
Services contractuels . . . . .	11 103,5
Frais généraux de fonctionnement . . . . .	443,3
Fournitures et accessoires . . . . .	1 166,1
Mobilier et matériel . . . . .	274,0
<b>Total . . . . .</b>	<b>13 151,9</b>

### Ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2012-2013

106. Le projet de renforcement de la prestation des services informatiques sera exécuté sous la forme d'un programme de travail intégré, ce qui explique le degré d'agrégation des prévisions figurant ci-après.

#### *Frais de voyage du personnel*

107. Les dépenses prévues pour 2012-2013 au titre des voyages du personnel se chiffrent à 165 000 dollars. Le projet intéressant l'ensemble du Secrétariat, certains des fonctionnaires qui y travaillent devront se rendre dans différents lieux

d'affectation pour prendre part à des ateliers ainsi qu'à des activités de gestion du changement et de coordination.

#### *Services contractuels*

108. Les dépenses prévues pour les services contractuels (11 103 500 dollars) se répartissent comme suit :

a) Un montant de 3 947 300 dollars pour l'achat des licences d'exploitation des logiciels dont seront équipées les unités d'assistance et des outils informatiques à installer sur les postes de travail. Ces achats de licences seront échelonnés et répartis en fonction des progrès de l'exécution du projet;

b) Un montant de 7 156 200 dollars est prévu pour le recrutement de personnel contractuel qui sera chargé de la gestion du projet et de fonctions telles que la refonte des processus, le recensement des paramètres d'exploitation, le développement et l'intégration des applications, notamment des modules d'automatisation des processus, et la migration des données; ce personnel contractuel aidera aussi à assurer la continuité des services et l'appui aux usagers.

#### *Frais généraux de fonctionnement*

109. Le montant de 443 300 dollars prévu pour les frais généraux de fonctionnement comprend les dépenses afférentes aux loyers et à des modifications mineures des locaux à usage de bureaux destinés au personnel contractuel demandé pour le programme, ainsi que les frais de téléphone et de télécopie qui seront engagés par ce personnel.

#### *Fournitures et accessoires*

110. Le montant de 1 166 100 dollars prévu à ce titre représente les dépenses liées à la création de centres régionaux d'assistance.

#### *Mobilier et matériel*

111. Le montant prévu à ce titre (274 000 dollars) représente le coût des serveurs supplémentaires qui hébergeront les logiciels utilisés par les centres d'assistance informatique.

#### **Exercice biennal 2014-2015 et exercices ultérieurs**

112. Pour la suite de l'exécution du projet, les dépenses additionnelles, selon les prévisions les plus précises qu'il est possible d'établir actuellement seront comprises entre 14,9 millions et 22,3 millions de dollars. Ces chiffres comprennent les dépenses afférentes à la poursuite des activités entreprises en 2012-2013, les dépenses afférentes aux équipes chargées du transfert d'activités, les frais de voyage et les investissements qu'il faudra consacrer à la gestion du changement pour que le transfert d'activités des unités locales d'assistance aux centres régionaux se déroule dans de bonnes conditions et que les usagers s'adaptent bien aux nouvelles modalités de prestation des services informatiques. Ces prévisions de dépenses seront mises à jour dans les rapports d'étape à venir et seront présentées sous la forme que requièrent les procédures budgétaires à mesure que des informations plus détaillées deviendront disponibles.

## **D. Créer une infrastructure informatique robuste**

### **Généralités**

113. Au fil des décennies, l'Organisation a mis en place et géré une infrastructure et des installations informatiques adaptées aux besoins des différents lieux d'affectation. Cette décentralisation a toujours été privilégiée et jugée indispensable à un fonctionnement fiable, dans la mesure où les systèmes mondiaux de communication des données n'étaient pas sûrs. Ce schéma, qui est toujours en place, a donné lieu à la création d'au moins 34 centres informatiques et 177 salles de serveurs à l'échelle du Secrétariat. En termes de répartition, 18 centres informatiques et 63 salles de serveurs sont installés au Siège, dans les bureaux extérieurs et dans les commissions régionales, et 16 centres informatiques et 114 salles de serveurs dans les missions.

114. Au cours des 10 dernières années, l'arrivée d'une nouvelle génération de systèmes informatiques a permis d'améliorer sensiblement l'interconnectivité entre les différents lieux d'affectation. Toutefois, les centres informatiques, qui s'attachent principalement à répondre aux besoins locaux, fonctionnent encore isolément. Cette situation prévaut dans toute l'Organisation, y compris dans les missions, quelle que soit la taille du lieu d'affectation.

115. Il faut financer non seulement ces centres informatiques propres aux différents lieux d'affectation mais aussi les systèmes distincts de reprise après sinistre, qui permettent de sauvegarder les données et les applications de ces centres. À l'exception du Département de l'appui aux missions, qui assure des services de reprise après sinistre à la Base de soutien logistique des Nations Unies (BSLB) pour l'ensemble de ses missions, tous les autres lieux d'affectation sont responsables, chacun pour son compte, de leur infrastructure de sauvegarde. Les lieux d'affectation qui ne disposent pas des ressources nécessaires ne sont tout simplement pas équipés de cette infrastructure ou s'en remettent à d'autres lieux d'affectation pour gérer cette fonction de manière ponctuelle, ce qui pose des risques pour l'Organisation.

116. L'adoption d'une démarche centralisée et d'un modèle de mise en commun des services permettant de desservir tous les lieux d'affectation du Secrétariat permettra de réaliser des économies d'échelle, de réduire progressivement le champ d'intervention des centres informatiques locaux et de proposer aux lieux d'affectation des services de reprise après sinistre en fonction de leurs besoins, ce qui favorisera ainsi la création d'une infrastructure informatique robuste.

117. Les lieux d'affectation ont adopté la même démarche décentralisée en matière d'élaboration, de mise en œuvre et de gestion des applications logicielles locales. Cette optique individualisée s'avère finalement coûteuse pour l'Organisation, dans la mesure où elle exige davantage de personnel, de serveurs et de moyens de stockage et de sauvegarde.

118. La poursuite de la décentralisation n'a plus de raison d'être. Des solutions informatiques centralisées, faisant appel à des logiciels du commerce, peuvent permettre de répondre à la plupart des besoins des lieux d'affectation. Un lieu d'affectation ne devrait prendre l'initiative de créer une infrastructure locale que dans des cas exceptionnels, c'est-à-dire lorsque la seule solution envisageable consiste à recourir à des applications logicielles hautement spécialisées.

119. En application des dispositions de la résolution 63/269 de l'Assemblée générale, le Secrétariat a adopté comme stratégie la gestion centralisée de l'infrastructure informatique. Pour donner suite à la requête de l'Assemblée, on s'est acheminé (voir A/65/491) vers la mise en place d'un système constitué de deux centres informatiques intégrés conçus pour héberger les solutions informatiques institutionnelles. Les centres informatiques locaux continueront d'exister, mais leur champ d'intervention se réduira considérablement dans la mesure où ils hébergeront uniquement des solutions informatiques qui, de par leur nature même, ne peuvent pas être hébergées dans les centres informatiques intégrés.

120. La mise en œuvre de la stratégie susmentionnée passe par la rationalisation et le renforcement de deux centres informatiques de l'Organisation : le centre informatique institutionnel de la BSLB et le centre informatique de Valence (Espagne).

### **Objectifs**

121. Le Bureau des technologies de l'information et des communications a intégré les projets dénommés « Concentration des centres informatiques » et « Plan unifié de continuité des opérations et de reprise après sinistre » au sein d'une initiative intitulée « Créer une infrastructure informatique robuste ». Il s'agissait d'associer la concentration des centres informatiques à un renforcement des systèmes informatiques, de manière à tirer le meilleur parti des actions menées depuis les deux précédents rapports. Par ailleurs, dans le cadre des cycles budgétaires pertinents du Secrétariat de l'ONU, des demandes de financement supplémentaire seront soumises pour les phases suivantes de l'initiative. Pour certaines tâches, le champ d'intervention a été réduit au Siège, aux bureaux extérieurs et aux commissions régionales, compte tenu des progrès que le Département de l'appui aux missions a déjà accomplis dans la mise en place des centres informatiques. Le Bureau sera ainsi en mesure de faire progresser effectivement la démarche reformulée, en s'attachant à la réalisation des objectifs clefs suivants :

- a) Mettre en place deux centres informatiques, l'un à la BSLB et l'autre (un centre informatique auxiliaire) à Valence;
- b) Héberger de manière centralisée toutes les applications institutionnelles (Umoja, courrier électronique, Inspira, iNeed et Système général de contrôle d'identité) dans des centres informatiques intégrés et consolider ainsi les dépenses d'équipement et de fonctionnement liées à l'exploitation des applications;
- c) Assurer à partir des centres informatiques intégrés, 24 heures sur 24 et sept jours sur sept, des services de suivi et d'appui aux centres informatiques intégrés et locaux, tout en réalisant des réductions de coûts grâce à des économies d'échelle;
- d) Continuer à héberger dans des centres informatiques locaux des applications spécifiques à certains lieux d'affectation;
- e) Gérer un plan directeur intégré comportant des rapports d'activité qui permettent d'assurer, vis-à-vis de toutes les parties prenantes, la transparence sur l'état d'avancement du projet.

## Encadré 6

**Exemple concret : « Créer une infrastructure informatique robuste »***Problème actuel*

Des troubles civils menacent la vie du personnel des Nations Unies en poste dans une région déchirée par la guerre. Pour leur propre sécurité, la plupart des fonctionnaires ont dû quitter le bureau local des Nations Unies et, pour certains, la région. L'équipe de sécurité de la mission s'efforce de retrouver tous les fonctionnaires, tandis que l'équipe administrative s'active à sauvegarder les données et à relancer ailleurs les opérations, de manière à fournir rapidement une aide à la population et des informations sur la crise au reste du monde. Le repérage de l'ensemble du personnel prend plusieurs jours et il existe un risque que la plus grande partie, sinon la totalité, des données essentielles soit perdue. Il faut des semaines pour trouver un nouveau site et relancer les opérations, ce qui fait courir des risques importants au personnel et empêche de rendre compte de l'état de la crise.

*Améliorations escomptées*

Grâce au renforcement de la résilience de l'infrastructure informatique, des messages textes peuvent être adressés, dès le début de la crise, à tous les fonctionnaires des Nations Unies pour leur communiquer des renseignements sur les lieux de rassemblement. Les messages reçus du personnel permettent, en quelques heures, de faire le point sur l'ensemble des effectifs. Au site d'évacuation préétabli, les fonctionnaires peuvent accéder à leurs applications et entamer rapidement le travail essentiel qui consiste à communiquer au Siège des informations sur l'état de la crise.

**Incidences sur l'Organisation**

122. L'initiative « Créer une infrastructure informatique robuste » permettra de renforcer les TIC et d'améliorer les résultats opérationnels, en garantissant un accès sûr et fiable aux données et aux applications à l'échelle du Secrétariat, en même temps qu'elle améliorera la productivité et la flexibilité à des coûts sensiblement réduits. La rationalisation de l'infrastructure, fondée sur le concept des centres informatiques institutionnels, devrait améliorer considérablement la capacité de résistance de l'Organisation en période de crise et offrir un cadre permettant d'héberger le plus efficacement possible les applications institutionnelles.

123. Au-delà du renforcement de l'efficacité opérationnelle, la rationalisation de l'infrastructure informatique du Secrétariat revêtira un intérêt particulier pour les différents départements et services dans la mesure où elle favorisera, dans un cadre commun et fiable, une exploitation plus rapide et plus aisée des applications et des technologies institutionnelles nouvelles.

### Avantages qualitatifs

124. L'initiative « Créer une infrastructure informatique robuste » offrira à l'Organisation les avantages qualitatifs suivants :

a) **Gestion cohérente des serveurs et des capacités de stockage.** La standardisation de l'infrastructure de l'Organisation améliorera le fonctionnement et la disponibilité des centres de données en assurant la rationalisation des processus et procédures d'appui, la formation polyvalente des techniciens et l'utilisation accrue de contrats-cadres pour l'achat et l'entretien de biens d'équipement, pour plusieurs lieux d'affectation. La productivité de l'Organisation s'en trouvera renforcée, compte tenu de la forte réduction des immobilisations liées aux pannes;

b) **Amélioration de la prestation de services.** En affectant moins de ressources aux activités courantes d'exploitation des centres informatiques et en réorientant ces ressources vers des activités à plus forte valeur ajoutée, on disposera des moyens de fournir davantage de solutions répondant aux besoins de l'Organisation;

c) **Correction des lacunes opérationnelles et atténuation des risques.** Le renforcement des capacités en matière de reprise après sinistre et de continuité des opérations, grâce à la mise en place d'installations de toute première qualité, atténuera les risques et préparera l'infrastructure informatique à toutes les initiatives à venir. Il garantira aussi le fonctionnement de l'Organisation pendant et après les crises;

d) **Promotion d'une exploitation durable des systèmes informatiques grâce à la réduction de l'empreinte carbone.** Réduire le nombre de serveurs, c'est réduire la consommation d'électricité.

### Avantages quantitatifs

125. L'Organisation consacre actuellement au fonctionnement des centres informatiques environ 104 millions de dollars par an, dont 54,2 millions aux dépenses de personnel et 49,6 millions à l'achat de matériel, et emploie environ 552 équivalents plein-temps. Au Siège, dans les bureaux extérieurs et dans les commissions régionales (à l'exclusion des missions), les dépenses annuelles s'élèvent à 42,2 millions de dollars, avec un effectif de 248 équivalents plein-temps. Le montant de l'économie réalisée lorsque le projet aura été entièrement exécuté devrait se situer tous les ans entre 17,9 et 26,9 millions de dollars. Les économies, qui se réaliseront à mesure que des initiatives seront mises en œuvre, atteindront leur niveau maximal une année après l'exécution intégrale du projet (voir annexe IV).

126. Les chiffres qui précèdent ne tiennent pas compte des économies qui seront réalisées dans les missions et seront signalées par le Département de l'appui aux missions. Les avantages mentionnés aux alinéas a) à c) ci-dessous concernent uniquement le Siège, les bureaux extérieurs et les commissions régionales. Par ailleurs, les chiffres ne prennent pas en compte les gains résultant du fait que l'Organisation évitera des pertes liées aux coûts des données ou de la continuité des opérations que doivent encourir les services organiques en période de crise. Les améliorations fonctionnelles spécifiques proposées au titre de cette initiative devraient permettre de réaliser les économies suivantes :

a) **Archivage du courrier électronique.** La mise en place d'un logiciel permettant de centraliser toutes les archives du courrier électronique à la BSLB se traduira par une réduction des besoins en matériel et en personnel dans tous les lieux d'affectation. Les économies se situeront annuellement entre 1,3 et 2 millions de dollars;

b) **Optimisation du stockage des données.** Il existe de nombreux doublons dans les téraoctets de documents que produit le Secrétariat. Il apparaît primordial de supprimer ces doublons avant de sauvegarder les données à des fins de continuité. Les économies réalisées à ce titre se situeront annuellement entre 1,3 et 2 millions de dollars;

c) **Configuration des centres informatiques intégrés.** La mise en place des centres permettra de regrouper en un seul lieu les applications institutionnelles destinées à l'ensemble des lieux d'affectation. Les économies réalisées au plan local en matière de personnel et de matériel devraient se situer entre 4,9 et 7,4 millions de dollars (entre 2,8 et 4,2 millions de dollars par application institutionnelle). Il convient de noter que, pour l'estimation des avantages recensés dans le présent rapport, une seule application (iNeed) a été prise en compte. D'importantes économies seront certainement réalisées à mesure que de nouvelles applications seront installées. Il y a également lieu de noter que la sauvegarde des copies locales des données du Système intégré de gestion est prise en compte dans l'estimation de ces avantages;

d) **Outils intégrés de gestion des serveurs et des systèmes de stockage.** La diminution des outils de gestion et de suivi des serveurs et des systèmes de stockage entraînera une réduction des coûts de la main-d'œuvre qui y est associée, du fait d'une complexité moindre et d'une amélioration de l'efficacité opérationnelle. Les économies devraient se situer annuellement entre 5 et 7,5 millions de dollars. Le Bureau des technologies de l'information et des communications et le Département de l'appui aux missions devront collaborer en vue d'assurer la disponibilité des outils intégrés de gestion des serveurs et des systèmes de stockage pour tous les environnements;

e) **Migration des salles de serveurs locales.** Après la mise en place des centres informatiques intégrés et des centres informatiques locaux en 2012-2013, les salles de serveurs des différents lieux d'affectation seront transférées dans les centres informatiques selon une approche échelonnée qui assurera une meilleure continuité des opérations et des économies se situant annuellement entre 5,4 et 8 millions de dollars. Ces avantages ne devraient pas être pleinement atteints avant 2016-2017.

Tableau 7

**Montant estimatif des avantages attendus chaque année, par catégorie, de l'initiative « Créer une infrastructure informatique robuste »**

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Fonction</i>	<i>Estimation inférieure</i>	<i>Estimation supérieure</i>
Archivage du courrier électronique	1,3	2,0
Optimisation des systèmes de stockage	1,3	2,0
Configuration des centres informatiques intégrés	4,9	7,4

<i>Fonction</i>	<i>Estimation inférieure</i>	<i>Estimation supérieure</i>
Outils de gestion des serveurs et des systèmes de stockage	5,0	7,5
Migration des salles de serveurs locales	5,4	8,0
<b>Total</b>	<b>17,9</b>	<b>26,9</b>

## **Plan de mise en œuvre**

### **Démarche**

127. L'une des principales révisions de la démarche du projet soulignées dans le rapport du Secrétaire général (A/65/491) a trait à l'harmonisation des initiatives internes aux fins d'une réduction des coûts de la mise en œuvre. Un des éléments clefs de la stratégie révisée consiste à tirer parti des investissements importants consacrés aux centres informatiques intégrés de la BSLB et de Valence pour créer une plate-forme robuste destinée à accueillir les applications institutionnelles. Il convient de noter la différence entre l'initiative « Concentrer les centres informatiques » et l'initiative « Créer une infrastructure informatique robuste » précédemment dénommée « Plan unifié de continuité des opérations et de reprise après sinistre ». La première initiative s'attache à harmoniser tous les centres informatiques afin de réduire le nombre des salles de serveurs et d'assurer une gestion intégrée des serveurs et des systèmes de stockage, tandis que la deuxième prend appui sur la rationalisation pour mettre en place une configuration de sauvegarde et de continuité des opérations à l'échelle du Secrétariat. Les deux initiatives sont liées dans la mesure où une diminution des coûts liés à la question de la résilience exige une réduction du nombre de sites, de serveurs et de systèmes de stockage. Fondamentalement, il apparaît plus difficile de mettre en place et d'entretenir des capacités de reprise après sinistre pour un nombre important de sites dotés de configurations disparates. Tous les lieux d'affectation ont entrepris de mettre à niveau leurs réseaux et de coordonner les activités afin de se préparer à la mise en œuvre de cette initiative. Le Bureau des technologies de l'information et des communications et le Département de l'appui aux missions ont élaboré de concert cette démarche en vue de mettre en place une infrastructure qui facilite l'adoption, à l'échelle de l'Organisation, de la stratégie globale d'appui aux missions et d'Umoja. Les principaux éléments de la démarche adoptée pour la mise en œuvre sont les suivants :

a) Création d'un centre informatique intégré à la BSLB et d'un site miroir à Valence. Les deux installations sont les éléments centraux de la stratégie globale axée sur l'accès de l'ensemble du Secrétariat à toutes les applications institutionnelles. Un travail important, notamment de planification, est mené avec le Département de l'appui aux missions en vue de l'harmonisation des besoins des missions avec ceux du reste du Secrétariat;

b) Conformité de toutes les applications à l'architecture, aux politiques et aux procédures des centres informatiques intégrés et des centres locaux. L'initiative définira des politiques et des procédures relatives à l'hébergement de toutes les applications institutionnelles. Un calendrier de planification et de déploiement, prenant en compte Umoja, Inspira et d'autres applications institutionnelles, sera élaboré. En collaboration avec les départements, les applications locales seront

identifiées et suivies à des fins de consolidation ultérieure, ce qui permettra de réduire les besoins connexes en infrastructure;

c) Standardisation de l'environnement des serveurs et des systèmes de stockage, notamment en ce qui concerne les procédures et les outils de suivi et de gestion, à la fois pour les centres informatiques intégrés et pour les centres locaux. Cette mesure renforcera les capacités de résilience et facilitera la mobilité du personnel, dans la mesure où les compétences nécessaires à la gestion des centres de données seront transférables. D'autres tâches revêtent une importance particulière :

i) La virtualisation, qui doit permettre de réduire le nombre des salles de serveurs, lorsque cela est possible, avant le regroupement des salles de serveurs locales au sein d'un centre informatique unique par site; identification d'un site auxiliaire;

ii) La réduction de l'espace de stockage par le biais de l'automatisation, avant la mise en œuvre des mesures d'adaptation aux situations de crise;

iii) La mise en œuvre, dans tous les lieux d'affectation, d'une stratégie de stockage à plusieurs niveaux, sur la base d'un calendrier convenu, en vue d'assurer le stockage de l'information dans des conditions plus économiques;

iv) La gestion à distance des petits sites, si possible par des moyens automatisés;

d) Harmonisation des produits en fonction des enseignements tirés des précédentes mesures de mise en œuvre et des besoins de financement des parties prenantes;

e) Utilisation de l'application iNeed dans tous les lieux d'affectation pour les bons d'intervention relatifs à l'infrastructure et les demandes de services. Toutes les demandes d'hébergement et de stockage devront être gérées par l'intermédiaire du personnel des services d'assistance informatique, qui les transmettra à l'entité compétente chargée de la prestation des services.

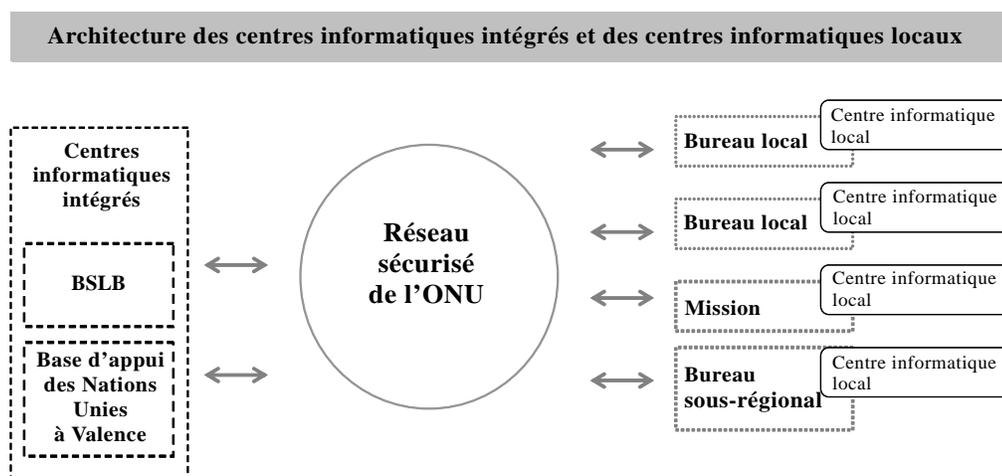
128. Les centres informatiques locaux continueront d'assurer un appui pour les applications locales spécifiques, notamment les systèmes d'appui à la gestion des bâtiments, les systèmes de sécurisation et de surveillance des locaux, les systèmes de gestion des opérations de caisse, le courrier électronique local et les applications connexes dans les lieux d'affectation où le réseau est lent, les sites intranet et les outils de collaboration locaux, les systèmes locaux de communication et de facturation téléphonique, l'infrastructure réseau permettant la connexion avec d'autres bureaux, la connexion à l'Internet et les systèmes de production de radio et de télévision.

129. Vers la fin de 2011, le Bureau des technologies de l'information et des communications engagera, avec le Groupe de coordination de la gestion des systèmes informatiques, une collaboration qui permettra d'étudier, de sélectionner et d'exploiter des outils de gestion des serveurs et des systèmes de stockage des données, qui seront déployés dans tous les lieux d'affectation par le truchement des centres informatiques intégrés et des centres informatiques locaux. Cette démarche renforcera considérablement les capacités de résilience à l'échelle de toute l'Organisation. En cas de catastrophe, le centre informatique intégré fera office de centre de gestion de la crise et assurera la reprise rapide des activités de fond.

130. À l'instar de l'initiative « Services intégrés d'assistance informatique », l'initiative « Créer une infrastructure informatique robuste » a été mise au point à partir des observations communiquées par les États Membres et les principales parties intéressées au sein de l'Organisation. Le Bureau des technologies de l'information et des communications a harmonisé les initiatives existantes et celles prévues, afin de tirer pleinement parti des capacités internes. C'est ainsi que les coûts initiaux de l'initiative « Concentrer les centres informatiques » ont été sensiblement réduits. En outre, le Bureau a renforcé les capacités de résilience des systèmes informatiques du Secrétariat en y incorporant des aspects essentiels du « Plan unifié de continuité des opérations et de reprise après sinistre », dont la virtualisation, la réduction du stockage, l'archivage du courrier électronique et la résilience du Système intégré de gestion.

Figure VII

**Représentation visuelle de l'initiative « Créer une infrastructure informatique robuste »**



**Progrès accomplis à ce jour : « Concentrer les centres informatiques »**

131. En dépit du caractère limité des ressources, des progrès ont été accomplis dans l'harmonisation d'importants projets d'infrastructure visant à mobiliser des capacités essentielles, qui ont permis de réduire les coûts de l'initiative « Concentrer les centres informatiques ». Des programmes d'équipement tels que le plan-cadre d'équipement du Siège, qui ont continué d'apporter des améliorations à la BSLB, et les avancées enregistrées dans la mise en place du centre informatique auxiliaire de Valence ont tous été pris en compte dans les estimations révisées. Par ailleurs, de petits investissements destinés à mettre à niveau les réseaux devraient être réalisés début 2012, en vue de relier les principaux lieux d'affectation par des connexions à haut débit et à trajets multiples; s'agissant du réseau étendu, il est également prévu que les centres informatiques intégrés investissent dans une nouvelle technologie faisant appel à la commutation de labels multiprotocole. Cette évolution et les investissements prévus revêtent une importance cruciale pour l'amélioration de la qualité et la réduction des ressources requises pour la mise en œuvre de l'initiative « Concentrer les centres informatiques ». Toutefois, les investissements et les budgets ayant été régulièrement réduits au cours des derniers exercices biennaux,

l'ancienneté et les capacités du matériel actuel des centres informatiques atteignent un stade critique, qui exige plus que jamais que des mesures soient prises d'urgence pour garantir la poursuite des activités. Ces différents facteurs ont été pris en compte dans la démarche révisée qui est décrite dans le présent rapport. Les investissements proposés pour 2012-2013, ainsi que les outils de gestion des serveurs et des systèmes de stockage décrits ci-après, créeront un environnement propice au déploiement d'Umoja et des autres applications institutionnelles.

**Progrès accomplis à ce jour : « Renforcer la résilience des services informatiques »**

132. L'harmonisation des initiatives relatives à l'infrastructure interne aux fins d'une exploitation optimale des capacités internes a considérablement réduit le coût envisagé de l'initiative « Renforcer la résilience des services informatiques » (précédemment dénommée « Plan unifié de continuité des opérations et de reprise après sinistre »). Cette réduction s'explique par la décision de faire du site de toute première qualité de Valence un élément clef du dispositif de résilience de la BSLB. Le site de Valence sera bientôt opérationnel et coûtera beaucoup moins cher au Secrétariat que les dispositifs loués dans le commerce. Le rapprochement avec l'initiative « Concentrer les centres informatiques » allait de soi dans la mesure où les deux initiatives sont complémentaires. En collaboration étroite avec le Département de l'appui aux missions et certains lieux d'affectation, le Bureau des technologies de l'information et des communications a repensé l'initiative afin de renforcer au maximum la résilience de tout le Secrétariat par le biais des centres informatiques intégrés. Cette initiative réduira considérablement les coûts de mise en œuvre, tout en garantissant une réaction planifiée, cohérente et rapide à toute situation de crise qui toucherait l'Organisation.

**Calendrier**

133. Le calendrier de la mise en œuvre de l'initiative « Créer une infrastructure informatique robuste » est présenté à la figure VIII ci-dessous. Il convient toutefois de noter que seules les tâches prévues pour 2012-2013 sont mentionnées dans cet échéancier.

Figure VIII  
**Calendrier de mise en œuvre de l'initiative « Créer une infrastructure informatique robuste »**

<i>Activités clefs</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
A. Mettre en œuvre des outils pour freiner la croissance des besoins d'entreposage et archiver le courrier électronique				
B. Préparer la BSLB à héberger les applications institutionnelles et renforcer la résilience à l'échelon local				
C. Préparer la Base d'appui des Nations Unies de Valence à remplir les fonctions de site miroir de la BSLB				
D. Exploiter des outils de gestion des serveurs et des systèmes de stockage				
E. Transférer les salles de serveurs locales dans des centres informatiques intégrés ou locaux				
F. Harmoniser la résilience à l'échelle de tous les centres informatiques				

134. L'initiative « Créer une infrastructure informatique robuste » sera mise en œuvre par le biais des activités clefs suivantes (voir fig. VIII) :

a) **Mettre en œuvre des outils pour freiner la croissance des besoins d'entreposage et archiver le courrier électronique.** Il s'agira, notamment, de mettre en œuvre des technologies d'optimisation de l'archivage et du stockage du courrier électronique institutionnel (suppression des doublons) afin de réduire les besoins de stockage et de renforcer les capacités de résilience à l'échelle du Secrétariat;

b) **Préparer la BSLB à héberger les applications institutionnelles et renforcer la résilience à l'échelon local.** La création d'un centre informatique intégré offrira une plate-forme efficace pour le déploiement d'applications telles que iNeed, Umoja et Inspira;

c) **Préparer le centre informatique auxiliaire de Valence à remplir les fonctions de site miroir de la BSLB.** Après la mise en place des applications institutionnelles et le renforcement de la résilience des systèmes informatiques, il importera au plus haut point de disposer d'un site miroir pour assurer la disponibilité et la résilience de la BSLB;

d) **Mettre en œuvre des outils de gestion des serveurs et des systèmes de stockage.** Cette mesure améliorera l'efficacité, tout en facilitant la mobilité du personnel et en favorisant la résilience à l'échelle de l'Organisation;

e) **Transférer les salles de serveurs locales dans des centres informatiques intégrés ou locaux.** Si la présence d'un centre informatique local reste nécessaire pour les applications uniquement locales, son empreinte sera moins importante une fois que certaines fonctions auront été transférées au centre intégré grâce aux outils mentionnés plus haut;

f) **Harmoniser la résilience à l'échelle de tous les centres informatiques.** La mise au point d'un modèle fonctionnel de résilience des systèmes informatiques

se révélera bénéfique pour le Secrétariat dans la mesure où, désormais, l'harmonisation des ressources informatiques pour tous les lieux d'affectation et la concentration des applications utiliseront un même modèle pour un certain nombre d'applications communes. Cette initiative exigera une participation et une coordination actives des différents départements, ainsi que l'adhésion des organes dirigeants des systèmes informatiques.

### Ressources nécessaires

Tableau 8

#### Montant total des ressources nécessaires pour la mise en œuvre de l'initiative « Créer une infrastructure informatique robuste »

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>2012-2013</i>
Autres dépenses de personnel. . . . .	511,2
Services contractuels. . . . .	4 369,5
Mobilier et matériel . . . . .	4 947,2
<b>Total . . . . .</b>	<b>9 827,9</b>

### Ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2012-2013

135. Les activités qui doivent être exécutées au titre de l'initiative « Créer une infrastructure informatique robuste » s'inscrivent dans le cadre d'un programme de travail intégré, d'où la présentation, dans la présente section, de prévisions uniquement globales.

#### *Autres dépenses de personnel*

136. Le montant prévu de 511 200 dollars servira à financer le recrutement de personnel temporaire (autre que pour les réunions) pour l'équivalent d'un poste P-5, dont le titulaire dirigera la mise en service des centres informatiques intégrés de la BSLB et de Valence, ainsi que l'élaboration de plans de reprise après sinistre pour le Système intégré de gestion.

#### *Services contractuels*

137. Le montant prévu de 4 369 500 dollars servira à financer l'archivage du courrier électronique, la réduction des besoins de stockage, les outils de gestion des serveurs et des systèmes de stockage et la création d'un centre informatique intégré en 2012-2013, selon les modalités suivantes :

a) Le montant prévu de 2 230 200 dollars devrait permettre de financer les frais de licence d'exploitation des outils de gestion des serveurs et des systèmes de stockage des données. Le logiciel sera acquis progressivement à mesure que l'on procédera à l'installation de cette fonction dans divers lieux d'affectation;

b) Le montant prévu de 2 139 300 dollars devrait permettre de financer des services contractuels couvrant la gestion du projet et des tâches fonctionnelles telles que la réorganisation des processus techniques, l'intégration des applications, le recensement des normes techniques, la conception de l'intégration, l'intégration des

applications, l'automatisation des serveurs et des systèmes de stockage et la migration des données, ainsi que l'administration des serveurs et des systèmes de stockage et les services d'appui aux utilisateurs.

#### *Mobilier et matériel*

138. Le montant prévu de 4 947 200 dollars devrait permettre de couvrir le coût du mobilier et du matériel, notamment le matériel requis pour le projet d'archivage du courrier électronique, la suppression des doublons et la mise en place des outils de gestion des serveurs et des systèmes de stockage.

#### **Exercice biennal 2014-2015 et période ultérieure**

139. Les prévisions préliminaires de dépenses afférentes au projet, qui ont été estimées avec le plus de précision possible, se situent entre 11,6 et 17,4 millions de dollars, y compris les coûts que créent la poursuite d'activités entamées en 2012-2013, l'appui aux équipes chargées du transfert des applications et les dépenses consacrées aux voyages et aussi à la gestion du changement qui doit permettre de mener à bien la migration des salles de serveurs locales et d'assurer une transition sans heurts des départements et des services vers la plate-forme des centres informatiques intégrés et locaux. Les prévisions seront toutefois actualisées dans les prochains rapports d'activité et la question des ressources nécessaires sera examinée conformément aux procédures budgétaires, à mesure que l'on disposera de plus d'informations.

## **E. Gestion des risques**

#### **Mesures d'atténuation des risques**

140. L'évaluation et la gestion des risques sont des moyens essentiels de s'assurer que des mesures adéquates sont prises pour identifier, analyser et atténuer les risques, compte tenu en particulier de l'importance et de la portée des quatre initiatives de gestion des TIC décrites dans le présent rapport. Le Secrétariat a fait des efforts considérables pour s'assurer que les risques liés à ces initiatives ont été correctement envisagés.

141. Chaque initiative a fait l'objet d'un examen approfondi à la lumière du cadre de gouvernance des TIC et s'est révélée conforme à une méthode d'atténuation des risques fondée sur les meilleures pratiques et propre à garantir l'identification, la notation et l'évaluation des risques du point de vue du rapport coût-efficacité, de l'exécution des projets et des incidences sur l'Organisation.

142. Voici, sur la base de cet examen, une description des risques qui sont apparus en ce qui concerne les coûts de substitution et les difficultés d'exécution.

#### **Coûts de substitution**

143. Si les initiatives ne sont pas mises en œuvre, ou si l'on se contente d'investissements minimaux, les coûts des services informatiques continueront de croître, ce qui pourrait compromettre la capacité du personnel spécialisé de fournir des services essentiels à l'ensemble du Secrétariat et de proposer les solutions indispensables dans des domaines où il existe une forte demande comme la gestion des connaissances. La dispersion des pratiques et techniques de gestion se

poursuivra, et l'Organisation aura alors des difficultés à s'acquitter efficacement de ses mandats et à mener à bien ses activités de fond.

144. À mesure que des systèmes intégrés remplaceront les systèmes locaux, les économies potentielles deviendront plus substantielles. L'absence d'investissements dans les systèmes et l'infrastructure aura pour effet d'accroître encore le coût du déploiement d'applications locales et des services d'appui connexes.

145. À l'heure actuelle, l'Organisation gaspille des ressources et un temps précieux à « réinventer la roue » ou à se priver des meilleures compétences disponibles. Cela nuit à la créativité et/ou à l'innovation et les périodes d'immobilisation qui en résultent pour tels ou tels services continuent de compromettre l'efficacité du personnel et sa capacité de livrer les produits attendus.

#### **Difficultés de mise en œuvre**

146. Faute d'une adhésion et d'un engagement résolu de l'équipe dirigeante, l'Organisation continuera de grever son budget en accumulant massivement les capacités et les ressources informatiques. Le succès des quatre initiatives exige donc des hauts responsables qu'ils prennent en main leur direction et leur exécution.

147. L'Organisation doit mettre à profit les enseignements du passé et reproduire les solutions qui ont fait leurs preuves dans des situations similaires, de façon à s'améliorer sans cesse. Ainsi, il sera régulièrement rendu compte des progrès obtenus dans l'exécution des différentes initiatives, selon un cadre d'évaluation axé sur les résultats qui sera conjointement établi par le Bureau des technologies de l'information et des communications et les organes de gouvernance des services informatiques. Au fur et à mesure de l'exécution des initiatives, ces derniers formuleront des observations et des instructions, en fonction desquelles, et compte tenu des impératifs budgétaires, il sera procédé à d'importants ajustements. Les leçons de cet exercice seront consignées pour exploitation ultérieure.

148. Une stratégie de gestion du changement et de communication mal appliquée pourrait compromettre l'acceptation par les utilisateurs et les départements et bureaux de ces changements majeurs apportés aux modes opératoires. Des efforts appropriés devront être faits pour gérer le changement, y compris des campagnes d'information, des évaluations de l'état de préparation et l'encadrement de toutes les parties intéressées et leur formation aux fonctions, processus et outils indispensables au succès des quatre initiatives.

149. Le personnel chargé des tâches en rapport avec les initiatives devra être convenablement formé afin d'être à même de fournir les services touchant le fonctionnement de l'Organisation et la mise en œuvre des TIC que l'on attend d'eux. De plus, les nouvelles fonctions devront faire l'objet de tests poussés, faute de quoi les utilisateurs risquent de ne pas y adhérer pleinement. Tous les plans relatifs à la mise en œuvre des initiatives nécessitent des tests appropriés permettant de mesurer l'adhésion des utilisateurs, ainsi qu'une formation croisée du personnel local.

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

#### A. Récapitulatif des ressources nécessaires

150. Comme indiqué en détail dans le tableau 9 ci-après, on estime à 42 822 500 dollars (aux taux courants) le montant total des ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2012-2013 aux fins de la mise en œuvre des quatre initiatives de gestion intégrée des TIC.

Tableau 9

#### Récapitulatif des ressources nettes nécessaires par initiative

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Initiative</i>	<i>2012-2013<sup>a</sup></i>
Améliorer la gestion intégrée des TIC . . . . .	8 353,9
Tirer parti des connaissances au moyen des TIC . . . . .	11 488,8
Renforcer la fourniture des services informatiques . . . . .	13 151,9
Créer une infrastructure informatique robuste . . . . .	9 827,9
<b>Total . . . . .</b>	<b>42 822,5</b>

<sup>a</sup> Les estimations préliminaires pour 2014-2015 sont les suivantes : 1 à 2 millions de dollars supplémentaires (non compris les crédits correspondant aux postes maintenus et aux dépenses communes d'appui connexes, d'un montant de 7 millions de dollars) pour l'initiative « Améliorer la gestion intégrée des TIC »; 8 à 12 millions de dollars pour l'initiative « Tirer parti des connaissances au moyen des TIC »; 14,9 à 22,3 millions de dollars pour l'initiative « Renforcer la fourniture des services informatiques »; 11,6 à 17,4 millions de dollars pour l'initiative « Créer une infrastructure informatique robuste ».

151. Il est proposé que le coût total du projet, tel qu'indiqué dans les tableaux 9 et 10, soit financé au moyen du budget ordinaire à hauteur de 15 %, du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix à hauteur de 62 %, et des fonds extrabudgétaires à hauteur de 23 %, ces derniers provenant des comptes spéciaux pour les dépenses d'appui aux programmes [qui sont alimentés par le remboursement des frais généraux afférents aux activités de coopération technique ou à des projets financés par des fonds généraux d'affectation spéciale et par le remboursement du coût de l'appui administratif accordé par l'Organisation à des organismes extrabudgétaires comme le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)] (voir A/65/491, par. 243). La contribution de chaque source de financement (budget ordinaire, compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et fonds extrabudgétaires) sera calculée sur la base de la part qui lui est attribuée du montant total des ressources nécessaires.

Tableau 10  
**Récapitulatif des ressources nettes nécessaires par source de financement (coût de l'ensemble du projet aux taux courants)**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Initiative</i>	<i>Budget ordinaire</i>	<i>Appui aux opérations de maintien de la paix</i>	<i>Fonds extrabudgétaires</i>	<b>Total</b>
Améliorer la gestion intégrée des TIC	1 253,1	5 179,4	1 921,4	<b>8 353,9</b>
Tirer parti des connaissances au moyen des TIC	1 723,3	7 123,1	2 642,4	<b>11 488,8</b>
Renforcer la fourniture des services informatiques	1 972,8	8 154,2	3 024,9	<b>13 151,9</b>
Créer une infrastructure informatique robuste	1 474,2	6 093,3	2 260,4	<b>9 827,9</b>
<b>Total</b>	<b>6 423,4</b>	<b>26 550,0</b>	<b>9 849,1</b>	<b>42 822,5</b>

Tableau 11  
**Récapitulatif des ressources nettes nécessaires par source de financement**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Source de financement</i>	<i>2012-2013</i>
Budget ordinaire . . . . .	6 423,4
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix . . . . .	26 550,0
Fonds extrabudgétaires . . . . .	9 849,1
<b>Total . . . . .</b>	<b>42 822,5</b>

Tableau 12  
**Montant total des ressources nécessaires pour la mise en œuvre des projets découlant de l'étude de la structure informatique**

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Objet de dépense</i>	<i>2012-2013</i>
Postes . . . . .	2 883,6
Autres dépenses de personnel . . . . .	1 857,8
Frais de voyage du personnel . . . . .	511,0
Services contractuels . . . . .	26 028,2
Frais généraux de fonctionnement . . . . .	4 476,6
Fournitures et accessoires . . . . .	1 166,1
Mobilier et matériel . . . . .	5 899,2
<b>Total . . . . .</b>	<b>42 822,5</b>

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

152. Les initiatives de transformation des services informatiques présentées dans ce rapport se traduiront par d'importantes améliorations sur le plan de l'efficacité et de l'efficience du Secrétariat et marqueront une nouvelle étape dans le passage à une gestion cohérente de ces services à l'échelle de l'Organisation, conformément aux attentes des États Membres. Le recours à des solutions intégrées et l'utilisation optimale des ressources informatiques et télématiques produiront d'importants effets positifs qui aideront le Secrétariat à s'acquitter de sa mission et à réaliser les objectifs du programme. Ces améliorations seraient impossibles en l'état actuel des choses.

153. L'Assemblée générale est priée :

a) D'approuver les quatre initiatives (« Améliorer la gestion intégrée des TIC », « Tirer parti des connaissances au moyen des TIC », « Renforcer la fourniture des services informatiques » et « Créer une infrastructure informatique robuste »);

b) De prendre note du fait que, dans l'hypothèse où les 14 nouveaux postes proposés pour l'exercice biennal 2012-2013 sont approuvés, l'effet report est estimé à 2 325 600 dollars;

c) De prendre note aussi du fait que le montant total des ressources nécessaires pour l'exercice biennal 2012-2013, qui est estimé à 42 822 500 dollars, serait réparti comme suit :

i) Budget ordinaire : un crédit d'un montant de 5 639 100 dollars sera inscrit au chapitre 30 (Bureau des technologies de l'information et des communications) du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013, et un montant de 784 300 dollars au chapitre 29D (Bureau des services centraux d'appui) de ce projet;

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

a. Un crédit supplémentaire d'un montant de 6 637 500 dollars sera inscrit au titre du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice financier allant du 1<sup>er</sup> juillet 2011 au 30 juin 2012, aux fins de financer l'ensemble des quatre initiatives décrites dans le présent rapport pendant l'exercice biennal 2012-2013;

b. Le financement des sommes restant à couvrir à l'avenir, d'un montant estimatif de 13 275 000 dollars, sera pris en considération dans le futur budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice financier allant du 1<sup>er</sup> juillet 2012 au 30 juin 2013;

c. Le financement des sommes restant à couvrir à l'avenir, d'un montant estimatif de 6 637 500 dollars, sera pris en considération dans les budgets futurs du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice financier allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2014;

iii) Fonds extrabudgétaires : un montant estimatif de 9 849 100 dollars au titre du coût global de tous les projets pour l'exercice biennal 2012-2013 serait financé au moyen de fonds extrabudgétaires;

- 
- d) D'approuver l'ouverture des crédits additionnels suivants :**
- i) Un crédit d'un montant de 6 423 400 dollars au titre du budget-programme de l'exercice biennal 2012-2013, soit 5 639 100 dollars au chapitre 30 (Bureau des technologies de l'information et des communications), et 784 300 dollars au chapitre 29D (Bureau des services centraux d'appui);**
  - ii) Un crédit d'un montant de 6 637 500 dollars à inscrire au compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1<sup>er</sup> juillet 2011 au 30 juin 2012.**

## Annexe I

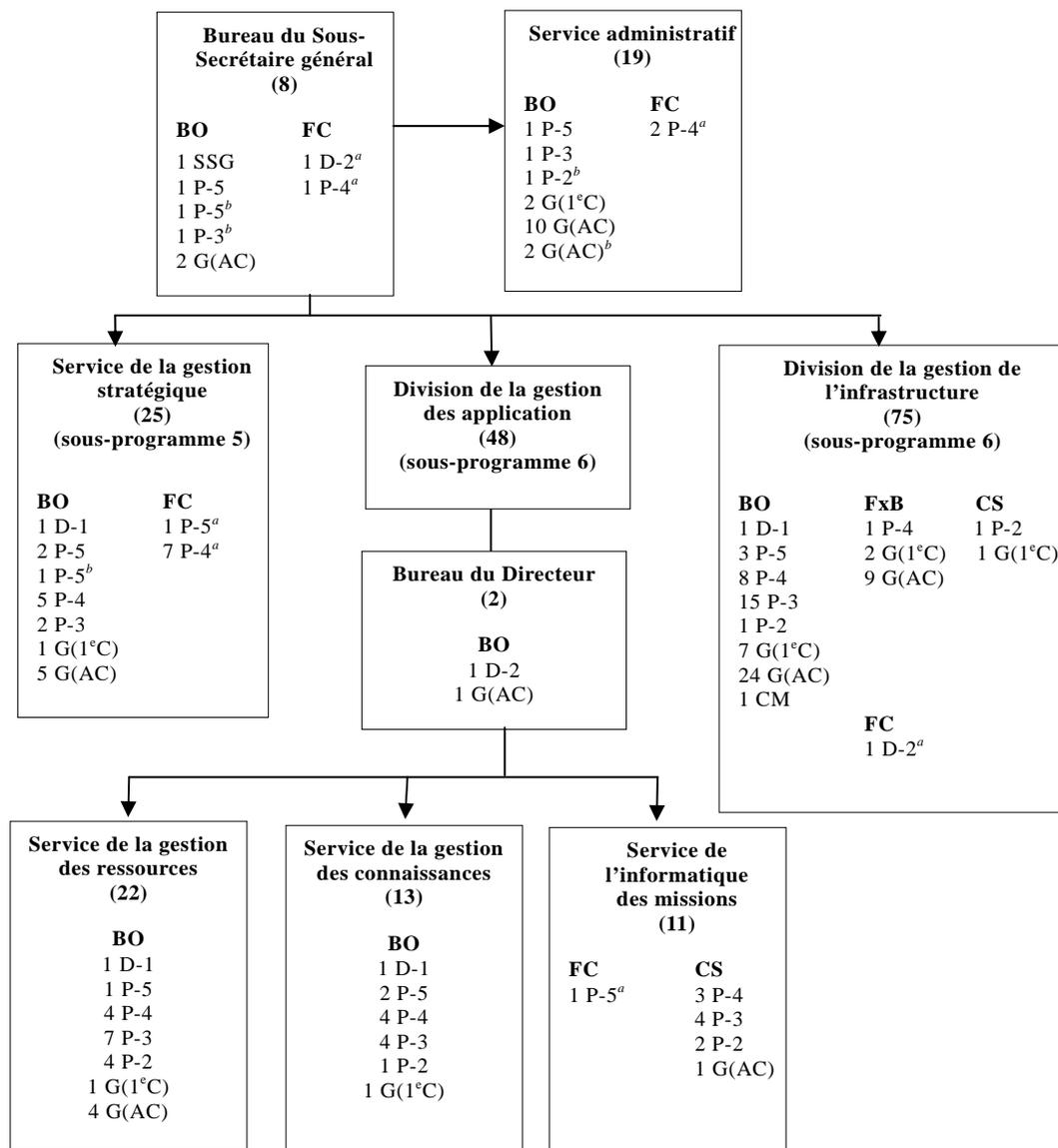
## Mandat du Bureau des technologies de l'information et des communications et niveau des ressources allouées

<i>Mandat énoncé dans la stratégie informatique et télématique approuvée (A/62/793)</i>	<i>Mandat nouveau/existant</i>	<i>Ressources allouées</i>
Élaborer la stratégie informatique et télématique du Secrétariat et en coordonner l'application [par. 35 a)]	Nouveau	Limitées
Examiner les budgets de tous les projets et opérations informatiques, quel que soit le mode de financement [par. 35 b)]	Nouveau	Limitées
Suivre, mesurer et évaluer les résultats des services informatiques par rapport aux buts, aux objectifs et aux cibles budgétaires, en utilisant, selon que de besoin, les dispositifs de responsabilisation [par. 35 c)]	Nouveau	Limitées
Définir l'orientation et l'architecture technologiques de l'Organisation [par. 35 d)]	Nouveau	Limitées
Planifier et concevoir toutes les applications intégrées de l'Organisation, notamment le progiciel de gestion intégré et d'autres grands systèmes [par. 35 e)]	Existant	Limitées (sauf pour Umoja)
Planifier et mettre au point l'architecture de l'infrastructure informatique, y compris les réseaux de communication et les centres de traitement informatique de l'Organisation [par. 35 f)]	Existant	Limitées
S'appuyer sur l'implantation et l'infrastructure informatique mondiale de l'Organisation pour mettre au point et exploiter des programmes et une infrastructure communs à l'ensemble du Secrétariat en vue de tirer le meilleur parti des bénéfices des nouvelles technologies et de parvenir au meilleur rapport coût-efficacité [par. 35 g)]	Existant	Limitées
Entreprendre des activités de recherche-développement, en collaboration avec les autres services informatiques et télématiques [par. 35 h)]	Nouveau	Limitées
Superviser l'évaluation et la gestion des risques informatiques de l'Organisation [par. 35 i)]	Nouveau	Limitées
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)]	Existant	Limitées
Gérer l'application des plans de continuité des opérations et de reprise après sinistre de l'Organisation [par. 35 k)]	Existant	Limitées
Assurer la coordination des programmes et des activités de gestion du personnel spécialisé en informatique dans tous les lieux d'affectation [par. 35 l)]	Nouveau	Néant
Fournir des conseils spécialisés et diffuser des méthodes et des services de gestion des projets à tous les services informatiques [par. 35 m)]	Nouveau	Limitées

<i>Mandat énoncé dans la stratégie informatique et télématique approuvée (A/62/793)</i>	<i>Mandat nouveau/existant</i>	<i>Ressources allouées</i>
Surveiller, mesurer et évaluer les résultats et l'alignement stratégique de tous les projets et investissements informatiques et télématiques dans l'ensemble du Secrétariat [par. 35 n)]	Nouveau	Néant
Établir des politiques de gestion des fournisseurs; examiner et surveiller les achats et le renouvellement des contrats [par. 35 o)]	Nouveau	Néant
Mettre en place des mécanismes d'assurance de qualité permettant de vérifier le respect de toutes les politiques, procédures et normes [par. 35 p)]	Nouveau	Limitées
Créer une fonction de services aux clients (par. 42)	Nouveau	Limitées
Assurer les fonctions administratives du Bureau des technologies de l'information et des communications	Nouveau	Limitées

## Annexe II

## Projet d'organigramme du Bureau des technologies de l'information et des communications pour l'exercice biennal 2012-2013\*



*Abréviations* : BO = budget ordinaire; CM = agent des corps de métier; CS = compte spécial;  
 FC = financement conjoint (budget ordinaire, compte d'appui, fonds extrabudgétaires);  
 FxB = fonds extrabudgétaires; G(AC) = agent des services généraux (Autres classes);  
 G(1°C) = agent des services généraux (1<sup>re</sup> classe); SSG = sous-secrétaire général.

<sup>a</sup> Postes nouveaux.

<sup>b</sup> Redéploiements.

\* Voir l'organigramme actuel du Bureau des technologies de l'information et des communications dans le document A/64/6 (Sect. 29).

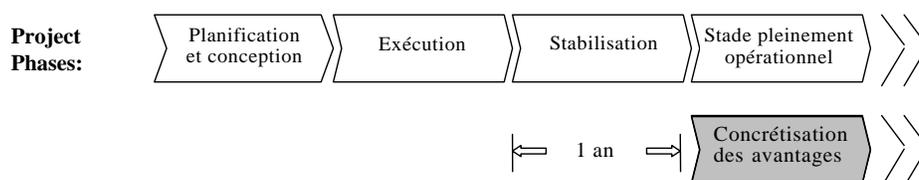
## Annexe III

### Facteurs dont dépendent les avantages escomptés

1. Il convient de noter que tous les chiffres mentionnés dans la description des initiatives proposées sont des estimations. Les avantages sont évalués compte tenu de ce qu'ils pourraient différer dans plusieurs années. Ils sont d'autre part calculés sur la base des sources de données existantes, lesquelles ne sont pas toujours complètes ni totalement fiables, en partie parce que le Secrétariat ne dispose pas des normes, des outils et du niveau d'automatisation requis pour produire des données opérationnelles globales exactes sur les technologies de l'information et des communications (TIC). Les avantages potentiels dont il est fait état ici ne doivent pas être considérés comme des économies immédiates, ni être pris en compte pour l'élaboration des budgets à venir. Toute réduction ne doit être envisagée qu'une fois que les nouveaux processus et structures auront été déployés depuis un an au moins et seront stabilisés, et après analyse et confirmation ultérieures des avantages. La figure ci-après présente les phases successives du projet et indique à quel stade les initiatives de mise en œuvre intégrée des TIC doivent porter leurs fruits.

Figure

**Phases du projet et stade à partir duquel les initiatives de mise en œuvre intégrée des TIC doivent porter leurs fruits**



2. La concrétisation des avantages décrits dans le présent rapport dépend de plusieurs facteurs importants, y compris le financement intégral des propositions de mise en œuvre, l'engagement et le soutien continus de toutes les parties intéressées et le maintien d'une solide structure de gouvernance des services informatiques au sein du Secrétariat.

3. Aucun département ne peut être autorisé à se tenir à l'écart des initiatives intégrées. Toute dérogation affaiblirait considérablement les avantages attendus en annulant les économies d'échelle, en compromettant la bonne application des normes et en laissant subsister un certain degré de complexité dans l'architecture globale des services informatiques.

4. Il importe que le classement des emplois dans les services informatiques soit centralisé et contrôlé par le Bureau de la gestion des ressources humaines, en concertation avec le Bureau des technologies de l'information et des communications, de façon à empêcher que différents départements adoptent un système de classement distinct.

5. Il convient de mettre sur pied, en collaboration avec le Bureau de la gestion des ressources humaines, des programmes de formation et d'accompagnement du personnel propres à faciliter les redéploiements de personnel et le passage au nouveau modèle de gestion globale des effectifs.

## Annexe IV

## Analyse des avantages quantitatifs

## I. Tirer parti des connaissances au moyen des TIC

	Estimations (En millions de dollars É.-U.)	
	Estimation basse	Estimation haute
<b>Partage de l'information</b>	9,2	11,2
Meilleur partage de l'information entre départements et lieux d'affectation <sup>a</sup>	3,0	3,7
Amélioration du rendement du personnel <sup>b</sup>	4,2	5,1
Productivité accrue du fait de la plus grande rapidité d'accès à l'information <sup>c</sup>	1,6	1,9
Diminution des délais de publication dans toutes les langues <sup>d</sup>	0,18	0,22
Mise en application de procédures de création et de publication des contenus <sup>e</sup>	0,12	0,14
<b>Réunions virtuelles</b>	3,5	4,3
Réduction du temps passé en déplacement et raccourcissement des réunions du fait du meilleur partage de l'information et des réunions virtuelles <sup>f</sup>	1,5	1,8
Diminution des dépenses de voyage à l'étranger du fait du meilleur partage de l'information et des réunions virtuelles <sup>g</sup>	0,94	1,1
Amélioration de la prise de décisions <sup>h</sup>	0,88	1,0
Meilleure communication entre les bureaux hors Siège et le Siège <sup>i</sup>	0,16	0,19
<b>Optimisation des contenus et des technologies</b>	4,7	5,7
Economies dues à la suppression d'un certain nombre de systèmes antérieurs disparates <sup>j</sup>	0,90	1,1
Diminution des coûts afférents aux centres d'appel <sup>k</sup>	0,18	0,22
Regroupement en un site Web unique des sites officiels publics des Nations Unies gérés en différents points du globe <sup>l</sup>	0,32	0,39
Regroupement des serveurs et des applications <sup>m</sup>	0,18	0,22
Moindre nécessité de faire appel à des concepteurs et administrateurs de sites Web extérieurs <sup>n</sup>	0,64	0,78
Environnement efficient et normalisé pour l'ensemble des services Web. Application plus aisée des normes en matière d'image de marque, d'accessibilité et d'utilisabilité <sup>o</sup>	0,08	0,09
Création de nouveaux sites Web et mise à jour des sites existants plus rapides. Intégration plus rapide des référentiels de gestion collaborative des contenus et de l'information <sup>p</sup>	0,48	0,58
Réduction de la main-d'œuvre nécessaire à la maintenance des sites Web. Productivité accrue du fait de la plus grande rapidité avec laquelle le personnel localise l'information et les outils <sup>q</sup>	1,6	1,9

	<i>Estimations</i> (En millions de dollars É.-U.)	
	<i>Estimation basse</i>	<i>Estimation haute</i>
<b>Réduction du nombre de pages imprimées</b>	1,4	1,8
Meilleur respect de l'environnement à l'ONU du fait du moindre nombre de pages imprimés et du partage électronique des documents et des tâches <sup>r</sup>	0,67	0,82
Économie résultant de la réduction des espaces de stockage physique <sup>s</sup>	0,81	0,99
<b>Organisation des contenus et accès</b>		
Meilleur partage de l'information entre les différents départements et lieux d'affectation <sup>t</sup>	4,0	4,9
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>28</b>

## II. Améliorer la gestion intégrée des TIC

<i>Améliorer la gestion intégrée des TIC</i>	<i>Estimations</i> (En millions de dollars É.-U.) <sup>u</sup>	
	<i>Estimation basse</i>	<i>Estimation haute</i>
<b>Auto-assistance<sup>v</sup></b>	6,6	9,9
La fonction « demande de service » permettra d'uniformiser et d'automatiser les procédures de demande de produits et services informatiques	1,3	2,0
La fonction « réactivation du mot de passe » permettra de réactiver les mots de passe donnant accès aux réseaux sur un même portail en ligne	2,6	4,0
La « base de connaissances » permettra d'accéder à l'information relative aux problèmes courants et de rechercher des solutions sur un même portail en ligne	2,6	4,0
<b>Gestion des équipements informatiques et télématiques<sup>w</sup></b>	10,3	15,4
L'« automatisation des inventaires » permettra de collecter l'information relative à l'équipement informatique et aux logiciels de chaque poste de travail	7,6	11,4
La fonction « gestion de la performance » permettra d'utiliser des outils d'informatique décisionnelle pour définir les paramètres opérationnels et stratégiques pertinents	2,7	4,0
<b>Automatisation de l'assistance<sup>x</sup></b>	1,4	2,0
La fonction « fiches de service et programmation des interventions » permettra une utilisation plus rationnelle des techniciens et la saisie et consultation des fiches de service	0,7	1,0
La fonction « informatique décisionnelle » permettra de vérifier l'efficacité des interventions sur chaque poste de travail (solution du problème dès le premier appel, délais d'intervention, etc.)	0,7	1,0

<i>Améliorer la gestion intégrée des TIC</i>	<i>Estimations (En millions de dollars É.-U.)<sup>u</sup></i>	
	<i>Estimation basse</i>	<i>Estimation haute</i>
<b>Normalisation de la configuration des postes de travail<sup>y</sup></b>	7,4	11,2
La « configuration de base » (système d'exploitation, courrier électronique, navigateur, logiciel antivirus, etc.) permettra d'uniformiser l'image logicielle de tous les postes de travail, et donc de déployer plus rapidement les systèmes en la gérant plus aisément	3,7	5,6
L'adoption d'une « politique d'administration » fournira des règles adaptées aux différentes attributions propres à empêcher tout accès non autorisé aux logiciels et systèmes, d'où un moins grand nombre de problèmes au niveau des postes de travail	3,7	5,6
<b>Automatisation de la gestion des postes de travail<sup>z</sup></b>	7,5	11,3
La fonction de « télépilotage » offrira aux techniciens des services d'assistance un accès direct aux postes de travail, d'où une utilisation plus rationnelle des ressources techniques	5,0	7,5
La fonction de « distribution des logiciels » instituera une procédure normalisée pour l'installation de mises à jour sur l'ensemble des postes de travail	2,5	3,8
<b>Transfert des fonctions entre services d'assistance<sup>aa</sup></b>	6,5	9,8
Les activités de « captation des connaissances » permettront de mettre à profit la base de connaissances pour recenser les problèmes informatiques communément rencontrés à l'échelon local, ce qui facilitera la tâche des services d'assistance régionaux	4,0	6,0
La « réduction des services fournis à l'échelon local » du fait du transfert des fonctions informatiques courantes aux services d'assistance régionaux libérera les services d'assistance locaux qui seront ainsi mieux à même de s'acquitter des tâches de fond	2,5	3,8
<b>Total général</b>	<b>39,7</b>	<b>59,6</b>

### III. Créer une infrastructure informatique robuste

<i>Créer une infrastructure informatique robuste</i>	<i>Estimations (En millions de dollars É.-U.)<sup>bb</sup></i>	
	<i>Estimation basse</i>	<i>Estimation haute</i>
<b>Archivage du courrier électronique<sup>cc</sup></b>	1,3	2,0
La « gestion intégrée du courrier électronique archivé » permettra au personnel d'appui de gérer toutes les opérations de sauvegarde du courrier électronique à partir d'un même lieu (centre de données unique)	0,4	0,6
Le « regroupement de l'équipement » résultera du fait qu'il ne sera plus nécessaire de sauvegarder le courrier électronique dans chacun des lieux d'affectation (à l'exclusion des missions)	0,9	1,4

<i>Créer une infrastructure informatique robuste</i>	<i>Estimations (En millions de dollars É.-U.)<sup>bb</sup></i>	
	<i>Estimation basse</i>	<i>Estimation haute</i>
<b>Optimisation du stockage<sup>dd</sup></b>	1,3	2,0
La « gestion intégrée » du stockage des données des applications intégrées permettra d'en rationaliser la gestion et de les optimiser. Elle permettra aussi le stockage efficient des données sensibles en un lieu unique, pour une restauration plus rapide des systèmes	0,2	0,3
Le fait qu'il ne sera plus nécessaire d'assurer le stockage intégré des applications dans chacun des lieux d'affectation (à l'exception des missions) permettra de regrouper le matériel	1,2	1,7
<b>Configuration des centres de données intégrés<sup>ee</sup></b>	4,9	7,4
Les mesures envisagées en matière de « gestion des données à partir de serveurs intégrés » assureront la robustesse des systèmes et permettront de réduire l'effectif des services d'appui que nécessitaient les méthodes de déploiement antérieures	2,8	4,2
Aux fins d'assurer le « regroupement et la robustesse des serveurs de données intégrés », chaque application sera hébergée en un lieu unique se distinguant par l'excellence et la robustesse de ses services, ce qui réduira le coût de mise en œuvre des systèmes intégrés	1,1	1,7
Les mesures envisagées en matière de « gestion des centres de stockage intégré des données » permettront d'optimiser l'architecture du système de stockage et de réduire l'effectif des services d'appui que nécessitaient les méthodes de déploiement antérieures	0,6	0,8
Aux fins d'assurer le « regroupement et la robustesse des centres de stockage intégré des données », les fonctions de stockage des données sensibles seront uniformisées en un lieu unique, ce qui réduira le coût de mise en œuvre des systèmes intégrés	0,5	0,7
<b>Outils intégrés de gestion des serveurs et de stockage<sup>ff</sup></b>	5,0	7,4
Les « outils de suivi et de gestion des serveurs des centres de données intégrés et locaux » offriront à ces centres un ensemble d'outils communs permettant de rationaliser la mise en œuvre des serveurs et d'harmoniser plus facilement l'équipement de tous les lieux d'affectation	2,6	4,0
Les « outils de suivi et de gestion des serveurs des centres de données intégrés et locaux » offriront à ces centres un ensemble d'outils communs permettant de rationaliser la mise en œuvre des serveurs et d'étendre ces services à la totalité des lieux d'affectation	1,0	1,6
Les « outils de suivi et de gestion des moyens de stockage des centres de données intégrés et locaux » offriront à ces centres un ensemble d'outils communs permettant de rationaliser les opérations de stockage et d'harmoniser plus facilement l'équipement de tous les lieux d'affectation	0,8	1,2

<i>Créer une infrastructure informatique robuste</i>	<i>Estimations</i> <i>(En millions de dollars É.-U.)<sup>bb</sup></i>	
	<i>Estimation basse</i>	<i>Estimation haute</i>
Les « outils de suivi et de gestion des moyens de stockage des centres de données intégrés et locaux » offriront à ces centres un ensemble d'outils communs permettant de rationaliser les opérations de stockage et d'étendre ces services à la totalité des lieux d'affectation	0,5	0,7
<b>Transfert des salles de serveur locales<sup>gg</sup></b>	<b>5,3</b>	<b>8,0</b>
Les mesures de « transfert des salles de serveur dans les centres de données intégrés et locaux » permettront de combiner ensemble les salles de serveur locales existantes en vue d'en améliorer la sécurité et la robustesse tout en réduisant les besoins en matériel	4,0	6,0
Ces mesures permettront aussi de combiner ensemble les salles de serveur locales existantes en vue de réduire les besoins en services d'appui à l'échelon local	0,7	1,0
Elles permettront également de combiner ensemble les moyens de stockage existants en vue d'en améliorer la sécurité et la robustesse tout en réduisant les besoins en matériel	0,5	0,7
Elles permettront enfin de combiner ensemble les moyens de stockage existants en vue de réduire les besoins en services d'appui à l'échelon local	0,2	0,3
<b>Total général</b>	<b>17,9</b>	<b>26,9</b>

<sup>a</sup> Économie de 10 minutes par semaine pour 8 000 personnes, 65 % de ce temps étant employé à des tâches productives.

<sup>b</sup> Les améliorations du rendement du personnel comprennent, entre autres, les aspects suivants : efficacité et efficience accrues résultant de l'amélioration et de l'accélération de la prise de décisions, économies en heures de travail, réactivité accrue face aux événements extérieurs, meilleure gestion des dossiers et archives de l'Organisation, transparence et responsabilisation accrue, meilleure sécurité de l'information, protection de l'information confidentielle, facilitation de la continuité des activités, intégration plus aisée des contenus anciens. On a considéré que chacun des documents « actifs » dans le système contribuerait à produire un ou plusieurs des avantages susmentionnés. Les calculs se fondent sur l'hypothèse d'un volume de 55 000 documents et sur le coût moyen d'un fonctionnaire de classe P-3. On a supposé que chaque document donnerait lieu à un gain d'une heure par an. Le gain total correspond au nombre de documents multiplié par le coût moyen d'un fonctionnaire par heure de travail économisée pour chaque document.

<sup>c</sup> Selon une étude de l'International Data Corporation « une entreprise employant 1 000 agents de traitement des bases de connaissances perd 48 000 dollars par semaine (soit 2,5 millions de dollars par an) ». On estime l'économie moyenne à 10 postes de classe P-3 pour 1 000 utilisateurs.

<sup>d</sup> À l'heure actuelle, les contenus ne sont pas tous disponibles dans toutes les langues. La nouvelle plate-forme permettra d'économiser une personne environ par an en améliorant la productivité des traducteurs.

<sup>e</sup> Ces procédures amélioreront encore la productivité du personnel. On estime l'économie à 3/4 de personne par an.

<sup>f</sup> Économie de 10 minutes par semaine pour 4 000 personnes, 65 % de ce temps étant employé à des tâches productives.

<sup>g</sup> Permet d'économiser 10 voyages par an à 7 000 dollars le voyage.

(Voir notes page suivante)

(Suite des notes du tableau)

- <sup>h</sup> Raccourcissement de la durée des réunions. L'estimation se fonde sur l'hypothèse d'une économie d'une demi-heure par semaine pour 1 000 utilisateurs n'ayant plus à tenir des réunions pour prendre des décisions. La moitié de ce temps pourra être employé à des tâches productives (1/2 heure (temps économisé) x 1 000 (utilisateurs) x 52 (semaines) x 63 dollars).
- <sup>i</sup> Du fait de la possibilité de rechercher l'information dans toute l'Organisation quel que soit le fuseau horaire sans dépendre de l'agent qui la gère; l'économie est estimée à une personne au moins par an.
- <sup>j</sup> On estime à 50 000 dollars le coût annuel moyen de l'exploitation des systèmes anciens et des fonctions d'appui (y compris le stockage). On prévoit une réduction de 20 unités du nombre de systèmes anciens (économie annuelle totale = nombre de systèmes x coût annuel de l'exploitation du système et des fonctions d'appui).
- <sup>k</sup> Une même tâche pourra être accomplie par un moins grand nombre de personnes. On estime que l'effectif des services d'assistance technique pourra être réduit de deux techniciens.
- <sup>l</sup> La tenue à jour des sites Web publics nécessitera moins de temps et de personnel. Économie équivalant à environ deux personnes par an.
- <sup>m</sup> La nouvelle infrastructure sera configurée de manière adaptée et les applications fonctionneront sur du matériel neuf et plus efficient. L'architecture unifiée sera évolutive et portable.
- <sup>n</sup> Un seul groupe de développeurs et concepteurs centralisera le travail sur une technologie donnée. On estime l'économie à quatre développeurs par an.
- <sup>o</sup> Des modèles permettront de se conformer plus vite et plus aisément aux exigences en matière de présentation. L'économie est estimée à environ 2,5 personnes par an.
- <sup>p</sup> L'économie correspond au nombre de personnes qui sont nécessaires chaque année pour planifier, concevoir et développer de nouveaux sites Web. Elle est estimée à trois personnes par an.
- <sup>q</sup> L'économie correspond au nombre de personnes qui sont nécessaires chaque année pour maintenir, moderniser et améliorer les sites Web existants sur la nouvelle plate-forme. Elle est estimée à deux personnes par an. L'utilisation de systèmes de gestion des contenus pour la création et la mise à jour des sites Web permettra de créer ou localiser l'information de manière plus efficiente. Il en résultera à l'échelle du Secrétariat un gain de productivité estimé équivalant au travail de 8 personnes au moins par an.
- <sup>r</sup> Il sera moins nécessaire de recourir à l'impression du fait des améliorations obtenues sur le plan de la collaboration et du partage électronique de fichiers.
- <sup>s</sup> On a pris comme base de calcul un coût annuel moyen de 75 dollars par mètre carré. On prévoit une diminution de 10 000 mètres carrés par an de l'espace de stockage physique du fait de la meilleure gestion des documents et dossiers électroniques. Économie annuelle totale = gain en mètres carrés x coût moyen par mètre carré.
- <sup>t</sup> Efficacité et efficacité accrues du fait de la meilleure organisation de l'information. Économie de 15 minutes par semaine (46 semaines par an) pour 7 000 personnes, 65 % de ce temps étant employé à des tâches productives.
- <sup>u</sup> Estimation de l'économie réalisée une fois les initiatives pleinement mises en œuvre, et non des économies faites au cours de chacune des années précédentes.
- <sup>v</sup> On a retenu l'hypothèse d'une réduction de 20 à 30 % du volume des appels, se traduisant par des gains d'efficacité des services d'assistance informatique.
- <sup>w</sup> On a retenu l'hypothèse d'un gain d'efficacité de 8 à 12 % pour le personnel d'appui et une économie de 8 à 12 % sur le matériel du fait de la récupération des licences et d'un coulage moindre (pertes d'inventaire).
- <sup>x</sup> On a retenu l'hypothèse d'un gain d'efficacité de 4 à 6 % du personnel des services d'assistance du fait de la répartition efficace des tâches.
- <sup>y</sup> On a retenu l'hypothèse d'une amélioration de 8 à 12 % de la prestation des services du fait de la plus grande facilité avec laquelle il sera possible de résoudre les problèmes et de la réduction du volume des appels.
- <sup>z</sup> On a retenu l'hypothèse d'un gain d'efficacité de 12 à 18 % du personnel affecté aux postes du fait des outils d'automatisation.

(Voir notes page suivante)

*(Suite des notes du tableau)*

- <sup>aa</sup> On a retenu l'hypothèse d'une réduction de 12 à 18 % de la charge de travail des services d'assistance locaux et régionaux du fait de l'échelle et de l'utilisation accrues de la base de connaissances, et d'une réduction de 40 à 60 % du matériel utilisé par les services d'assistance locaux.
- <sup>bb</sup> Ces estimations correspondent aux économies réalisées une fois les initiatives pleinement mises en œuvre, et non des économies faites au cours de chacune des années précédentes.
- <sup>cc</sup> On a retenu l'hypothèse d'une réduction de 8 à 12 % du matériel affecté au courrier électronique et une diminution de 12 à 18 % des tâches correspondantes, sauf pour les missions.
- <sup>dd</sup> On a retenu l'hypothèse d'une réduction de 20 à 30 % du matériel affecté au stockage et d'une réduction de 4 à 6 % des tâches liées au stockage, sauf pour les missions.
- <sup>ee</sup> Se traduira par un gain d'efficacité de 8 à 12 % du personnel affecté à l'infrastructure et par une économie de 8 à 12 % sur les dépenses d'équipement, sauf pour les missions.
- <sup>ff</sup> Se traduira par un gain d'efficacité de 3 à 5 % de l'ensemble du personnel affecté à l'infrastructure et par une économie de 1,5 à 2,5 % sur les dépenses d'équipement, y compris pour les missions.
- <sup>gg</sup> Les principales économies concerneront l'équipement des salles de serveur locales (28 à 42 %), les moyens de stockage locaux (8 à 12 %) et les tâches d'infrastructure locales (4 à 6 %) (installations non comprises).
-