



Assemblée générale

Distr. générale
1^{er} décembre 2015
Français
Original : anglais

Soixante-dixième session

Point 131 de l'ordre du jour

**Rapports financiers et états financiers
vérifiés, et rapports du Comité
des commissaires aux comptes**

Rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les progrès réalisés dans la manière dont les questions relatives à l'informatique et aux communications sont traitées au Secrétariat

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre à l'Assemblée générale une lettre du Président du Comité des commissaires aux comptes datée du 30 novembre 2015 transmettant le rapport du Comité sur les progrès réalisés dans la manière dont les questions relatives à l'informatique et aux communications sont traitées au Secrétariat.



Table des matières

	<i>Page</i>
Lettre d'envoi	3
Informatique et communications : principaux éléments.....	4
Rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les progrès réalisés dans la manière dont les questions relatives à l'informatique et aux communications sont traitées au Secrétariat	5
Résumé.....	5
I. Généralités.....	11
II. Mandat, étendue des vérifications et méthode	12
III. Constatations et recommandations.....	13
A. Suite donnée aux recommandations antérieures du Comité des commissaires aux comptes.....	13
B. Sécurité informatique	13
C. La stratégie informatique et communications révisée	20
D. État d'avancement de l'application de la stratégie informatique et communications révisée	34
IV. Remerciements	42
Annexe	
État d'avancement de l'application des recommandations.....	43

Lettre d'envoi

Lettre datée du 30 novembre 2015, adressée au Président de l'Assemblée générale par le Président du Comité des commissaires aux comptes

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les progrès réalisés dans la manière dont les questions relatives à l'informatique et aux communications sont traitées au Secrétariat.

Le Contrôleur et Vérificateur général des comptes
de la République-Unie de Tanzanie,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) **Mussa Juma Assad**

Monsieur le Président de l'Assemblée générale
Organisation des Nations Unies
New York

Informatique et communications : principaux éléments

Budget et ressources

663,7 millions de dollars	Montant estimatif du budget annuel de l'informatique et des communications, hors Umoja, pendant l'exercice biennal 2014-2015
72 %	Pourcentage estimatif des dépenses d'informatique et de communications au titre des opérations de maintien de la paix dans le budget annuel (2014/15)
4 398	Nombre estimatif d'agents travaillant dans le domaine de l'informatique et des communications
2 200	Nombre d'applications en service à l'Organisation des Nations Unies (contre 2 400 en 2013)
70 030	Nombre estimatif d'utilisateurs de l'informatique et des communications
376	Nombre de lieux d'affectation utilisant des services d'informatique et de communications

Calendrier

Décembre 2012	Le Comité des commissaires aux comptes publie son rapport sur la manière dont les questions relatives à l'informatique et aux communications sont traitées au Secrétariat (A/67/651)
Juin 2013	L'Assemblée générale prie le Secrétaire général de proposer une stratégie informatique et communications révisée au plus tard à sa soixante-neuvième session
Octobre 2014	Le Secrétaire général présente la stratégie informatique et communications révisée (A/69/517)
Décembre 2014	L'Assemblée générale adopte la résolution 69/262, dans laquelle elle approuve la stratégie informatique et communications révisée

Stratégie

20	Nombre de projets stratégiques soutenant la stratégie, dont le Bureau de l'informatique et des communications rend compte dans le document A/70/364 et Corr.1
2015-2019	Durée d'application de la stratégie informatique et communications

Rapport du Comité des commissaires aux comptes sur les progrès réalisés dans la manière dont les questions relatives à l'informatique et aux communications sont traitées au Secrétariat

Résumé

Introduction

L'informatique et les communications apportent un appui indispensable à la large gamme d'activités que mène l'Organisation des Nations Unies, tant au Siège que sur le terrain. L'Administration estime que le budget annuel total des activités informatiques et de communications, hors Umoja, se chiffre à 663,7 millions de dollars pour l'exercice biennal 2014-2015. Si l'on ajoute Umoja, ce montant passe à 728,3 millions de dollars.

Dans sa résolution 66/246, l'Assemblée générale a prié le Comité de vérifier et d'évaluer la manière dont les questions relatives à l'informatique et aux communications sont traitées au Secrétariat. Dans son premier rapport (A/67/651), publié en décembre 2012, le Comité a estimé que l'Administration n'était pas parvenue à appliquer une stratégie de centralisation de ses services informatiques. Le Comité a également conclu qu'une telle stratégie ne pouvait pas être mise en œuvre par un service informatique central qui n'avait pas l'autorité nécessaire pour imposer le changement, et qu'une stratégie informatique institutionnelle avait peu de chances de réussir tant que les problèmes fondamentaux d'ordre administratif et structurel n'auraient pas été réglés. Le Comité a recommandé que l'Administration élabore une nouvelle stratégie informatique énonçant les mesures qu'elle compte prendre et précisant le calendrier et les coûts d'exécution de cette stratégie.

Le Comité s'est par ailleurs déclaré particulièrement préoccupé par les lacunes de la sécurité informatique à l'ONU. Le Secrétariat ne disposait ni d'une politique officielle en la matière qui soit appliquée par toute l'administration ni de dispositifs de sécurité harmonisés. Le Comité a établi un mémoire séparé à l'intention du Président du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, dans lequel il a détaillé ses constatations et recommandations au sujet de la sécurité informatique.

L'Administration a accepté les recommandations du Comité concernant la sécurité informatique. Après avoir nommé une nouvelle Directrice générale de l'informatique et des communications en mai 2013, le Secrétaire général a présenté sa stratégie informatique et communications révisée en 2014 (A/69/517). La stratégie a été approuvée par l'Assemblée générale en décembre 2014 (voir résolution 69/262). Les trois principaux objectifs de la stratégie sont les suivants :

- a) Définir des politiques en matière d'informatique et de communications qui s'accordent aux priorités de l'Organisation, telles qu'Umoja;
- b) Harmoniser les infrastructures et les procédures existantes;
- c) Mettre l'accent sur l'innovation afin d'appuyer les activités de fond de l'Organisation.

Le présent rapport rend compte des mesures prises par l'Administration suite aux préoccupations exprimées par le Comité dans son rapport de 2012. Le Comité y examine les progrès réalisés dans le domaine de la sécurité informatique; l'élaboration de la stratégie informatique et communications révisée; et l'état d'avancement de l'application de la stratégie révisée. Le rapport a été établi sur la base des activités menées entre septembre et octobre 2015.

Conclusion générale

Pour donner suite au précédent rapport du Comité et aux recommandations qui y figurent, l'Administration a élaboré et approuvé une stratégie informatique et communications révisée et a commencé à restructurer le Bureau de l'informatique et des communications pour faciliter son application. La nouvelle Directrice de l'informatique et des communications, qui a été nommée en mai 2013, est chargée de piloter l'exécution de la stratégie.

La stratégie est un premier pas concret vers la prise en compte des préoccupations du Comité. Elle met l'accent sur la standardisation des politiques, applications et procédures informatiques, et sur l'harmonisation des différentes structures d'appui. Ces différentes activités ont dû être menées parallèlement aux efforts que déploie le Bureau de l'informatique et des communications pour mettre en place le dispositif de gouvernance, les infrastructures et la capacité technique nécessaires pour mener à bien la stratégie. Les progrès ont été plus lents que l'Administration l'avait prévu lorsqu'elle a élaboré sa stratégie initiale en 2013. Toutefois, d'importantes mesures ont été prises pour améliorer la sécurité informatique et des progrès ont été accomplis dans la définition des structures et des politiques. L'Administration s'est également employée à examiner les données de base du budget dans la configuration informatique actuelle, afin d'établir, à titre indicatif, une projection à cinq ans du budget de l'informatique et des communications, et de commencer à arrêter les priorités de l'Organisation en ce qui concerne le financement des activités informatiques futures. Beaucoup reste à faire et les difficultés ne feront que s'accroître à mesure que l'on passera du stade de la planification et des activités préparatoires au stade de l'exécution.

D'importantes avancées ont été réalisées sur les plans de la conception et de l'établissement de structures institutionnelles et de politiques. Toutefois, au moment de l'audit, celles-ci n'avaient aucun caractère officiel et la Directrice générale de l'informatique et des communications n'avait pas le pouvoir de faire exécuter les mesures nécessaires à l'application de la stratégie. Des interprétations divergentes de son rôle ont conduit à des désaccords entre deux des principales parties prenantes, à savoir le Bureau de l'informatique et des communications et le Département de l'appui aux missions, au sujet de la communication de données de base et de la possibilité d'accéder aux systèmes pour appliquer des mesures de sécurité. Ces problèmes empêchent l'Administration d'avoir une vue d'ensemble des différents coûts afférents aux activités informatiques, et, partant, de prendre des décisions éclairées sur les hypothèses à retenir aux fins de la planification des investissements informatiques, et sur les mesures à prendre face aux risques qui pèsent sur la sécurité informatique de l'ONU.

Les problèmes fondamentaux d'ordre administratif et structurel que le Comité a recensés dans son précédent rapport, comme l'absence de définition claire du rôle et des pouvoirs du Directeur général de l'informatique et des communications, n'ont pas été entièrement réglés. Jusqu'à ce qu'ils le soient, il ne sera guère possible

d'accélérer le rythme des changements, comme le montrent le peu de progrès réalisés à ce jour et les retards pris par rapport au calendrier initial d'exécution des activités essentielles. L'application de la stratégie repose actuellement sur la collaboration et non sur des règles de fonctionnement établies et convenues. Compte tenu de la complexité de l'environnement dans lequel la stratégie est appliquée, il est essentiel de mettre en place des moyens d'action clefs, notamment des politiques définissant les rôles et responsabilités de chaque entité.

Le calendrier d'exécution de la stratégie dans une organisation aussi diverse que l'ONU est ambitieux, et il apparaît que l'on n'a pas pris toute la mesure des problèmes qui doivent être surmontés. Le dispositif mis au point récemment par l'Administration pour suivre les progrès réalisés et en rendre compte reste insuffisant, et l'Administration reconnaît qu'il doit être amélioré. Bien que l'Administration ait considéré qu'à ce jour, elle a mené à bien ses activités dans la limite des ressources disponibles, elle n'a pas fourni de données concernant le budget et les dépenses effectives pour la majorité des projets qui sous-tendent la stratégie, et le Comité n'est pas certain que les budgets et les coûts sont bien encadrés et contrôlés.

L'Administration a indiqué que les projets critiques étaient exécutés à 45 % huit mois seulement après le début de l'application de la stratégie. Toutefois, ce chiffre de 45 % ne se rapporte qu'aux projets et éléments de projets qui étaient en cours d'exécution en 2015. Il ne représente pas le taux d'exécution de la stratégie. S'il est vrai que certaines activités ont été menées à bien, notamment l'établissement d'un centre informatique mondial et d'un pôle d'assistance centralisé, l'application de la stratégie n'est, pour l'essentiel, pas encore passée de la phase préparatoire à la phase d'exécution et à la réalisation des avantages attendus. Les résultats obtenus en ce qui concerne la réalisation des trois objectifs essentiels sont limités. Tous les projets d'appui à Umoja exécutés par le Bureau de l'informatique et des communications, comme le transfert de responsabilités de l'équipe de projet au Bureau et la mise au point d'interfaces pour les systèmes qui seront conservés, s'achèveront plus tard que ce qui avait été initialement prévu en 2013. Des structures régionales ont été créées et les activités d'harmonisation progressent, mais beaucoup plus lentement que prévu, et l'innovation reste un objectif lointain de faible priorité.

Dans son rapport précédent, le Comité a noté que la stratégie informatique et communications révisée devrait évoluer et être adaptée au fil du temps. Il a aussi constaté qu'une stratégie informatique et communications à l'échelle de l'Organisation ne pourrait produire les résultats escomptés que si les chefs de toutes les unités administratives apportaient leur entière collaboration et leur plein appui. L'Administration elle-même reconnaît que la stratégie ne pourra être couronnée de succès que s'il existe des règles de gouvernance claires, si l'équipe dirigeante est forte et si les ressources sont employées de manière optimale. D'importantes améliorations sont nécessaires dans ces trois domaines.

Principales constatations et recommandations

Les principales constatations dégagées par le Comité sont les suivantes :

- **La stratégie informatique et communications révisée est concrète et met l'accent sur la standardisation des politiques, applications et procédures informatiques, et sur l'harmonisation des différentes structures d'appui.** La stratégie s'appuie sur un ensemble de sous-projets de nature technique ou

visant à établir les données de référence et les différentes fonctions à l'échelle de l'Organisation. Elle a été conçue à l'issue de consultations avec les départements et entités concernés, mais sans qu'une réponse ait été apportée à la question du rôle du Directeur général de l'informatique et des communications dans les missions de maintien de la paix, qui avait été soulevée par le Département de l'appui aux missions. Par ailleurs, aucune évaluation exhaustive des avantages attendus de la stratégie n'a été portée à la connaissance du Comité.

- **Le Comité n'est pas en mesure de confirmer que le calendrier d'exécution de la stratégie informatique et communications révisée est respecté et qu'aucun dépassement budgétaire n'est à signaler.** Bien que l'Administration ait considéré qu'à ce jour, elle a mené à bien ses activités dans la limite des ressources disponibles, elle n'a pas fourni de données concernant le budget et les dépenses effectives pour la majorité des projets qui sous-tendent la stratégie. Le plan d'exécution de la stratégie informatique et communications comprend de nombreux projets, parmi lesquels 20 sont considérés comme stratégiques dans le premier rapport d'étape du Secrétaire général (A/70/364). Le calendrier initial d'exécution des projets a subi d'importantes modifications. Malgré la création d'un bureau de la gestion des projets, l'information relative aux progrès réalisés est communiquée par les équipes de projet elles-mêmes et n'est pas vérifiée de manière indépendante, et les progrès accomplis à l'échelle de l'Organisation ne sont pas pondérés en fonction de la taille, de la complexité ou de l'importance relative des projets. Le Comité n'a reçu aucune information indiquant que les projets sont systématiquement ordonnés en fonction de leur importance au regard du chemin critique, ni qu'il a été procédé à une évaluation des liens d'interdépendance entre les projets, mais note que l'Administration a présenté des propositions visant à renforcer le bureau de la gestion des projets.
- **Les structures de gouvernance et de direction des questions relatives à l'informatique et aux communications ont été révisées mais les responsabilités et attributions correspondantes n'ont pas été actualisées.** Des organes tels que le Conseil de l'informatique et des communications et les comités consultatifs des centres technologiques régionaux ont été créés, mais leurs relations avec les structures de gouvernance actuelles, leur statut et leurs pouvoirs ne sont pas clairement établis. Un dispositif de direction et de gouvernance solide, s'appuyant sur des politiques approuvées définissant clairement les rôles et responsabilités des entités administratives seront les facteurs clefs du progrès. Toutefois, ces éléments importants n'ont pas encore été mis en place, et il n'y a d'accord sur les activités qui doivent être fortement centralisées et celles pour lesquelles une certaine latitude est nécessaire ou préférable. Les délégations de pouvoir du Directeur général de l'informatique et des communications n'ont pas encore été arrêtées non plus. L'Administration compte publier une circulaire du Secrétaire général au cours du premier trimestre 2016.
- **L'Administration a pris des mesures pour améliorer la sécurité informatique, mais aucune entité n'a officiellement le pouvoir ni les moyens de contrôler l'application des politiques et procédures, en particulier en dehors du Siège.** Des mesures sont actuellement prises au Siège pour renforcer et harmoniser la sécurité des espaces de travail et celle du réseau et des cours obligatoires de formation à la sécurité informatique ont été instaurés. Toutefois, les politiques de sécurité informatique en vigueur n'ont

pas été actualisées au regard du nouveau rôle que devrait assumer le Directeur général de l'informatique et des communications en tant que responsable au premier chef de la sécurité informatique. C'est ainsi que le Bureau de l'informatique et des communications n'a été autorisé à vérifier les pare-feu du Département de l'appui aux missions qu'en novembre 2015. Compte tenu du besoin croissant d'interconnectivité et de l'interdépendance des systèmes informatiques du Secrétariat, une attaque ou une intrusion localisée pourrait compromettre l'ensemble de l'infrastructure. Dans ce contexte, une réponse collective aux menaces contre la sécurité est essentielle et toute violation des politiques établies au niveau central pourrait mettre en péril la sécurité informatique de l'Organisation.

- **L'Administration a tenté d'établir, à titre indicatif, une projection à cinq ans du budget de l'informatique et des communications, mais a fondé sa projection sur des données incomplètes.** En l'absence de données de référence provenant du Département de l'appui aux missions, l'Administration a pris pour hypothèse que les coûts des activités informatiques au titre des opérations de maintien de la paix resteraient inchangés par rapport au budget 2015-2016. Étant donné que le Département représente 72 % des dépenses informatiques, cette hypothèse rend la projection peu crédible et guère pertinente. Le Département a informé le Comité que, compte tenu de la complexité et du caractère peu prévisible des opérations de maintien de la paix, il n'était pas possible de faire une projection à cinq ans, mais qu'il s'efforcera d'établir une projection portant sur une période plus courte (deux à trois ans) pour donner au Secrétariat une vue d'ensemble de ses investissements informatiques, tout en communiquant des informations utiles sur le budget des opérations de maintien de la paix.

Afin de maximiser les chances de succès de la stratégie et la réalisation de ses objectifs, le Comité formule les recommandations suivantes, qui ont toutes été acceptées par l'Administration :

- a) **Préciser le rôle et les pouvoirs du Directeur général de l'informatique et des communications dans les missions en énonçant clairement les activités qui doivent être fortement centralisées et celles pour lesquelles une certaine latitude est nécessaire ou préférable;**
- b) **Réévaluer le bien-fondé du calendrier d'exécution de la stratégie, et améliorer le mode de gestion de projets, notamment par la mise en place de dispositifs d'assurance indépendants;**
- c) **Adopter d'urgence des politiques et procédures en matière d'informatique et de communications qui soient applicables dans toute l'Organisation, ainsi que des structures de gouvernance et délégations de pouvoir appropriés, afin de faire en sorte que les attributions et responsabilités nécessaires à l'application de la stratégie informatique et communications soient en place;**
- d) **Établir un dispositif de contrôle de la conformité avec les autorités compétentes afin de veiller à ce que les politiques informatiques applicables à l'ensemble du Secrétariat, en particulier celles relatives à la sécurité informatique, soient respectées;**
- e) **Affiner et améliorer encore la qualité des données retenues aux fins de l'établissement d'une projection à cinq ans des dépenses informatiques, grâce à**

une visibilité accrue des dépenses effectives et de la situation des actifs informatiques dans l'ensemble du Secrétariat, y compris dans les opérations de maintien de la paix;

f) Établir un état des coûts prévus et des avantages attendus de la stratégie informatique et communications révisée, afin de permettre une hiérarchisation des activités stratégiques et d'assurer que celles-ci bénéficient d'un financement adéquat;

g) Mieux faire connaître le rôle que jouent les hauts responsables qui pilotent l'application de la stratégie informatique et communications révisée, afin de faire en sorte que tous les départements s'engagent à appliquer la stratégie informatique et communications révisée prescrite par l'Assemblée générale, et que tout désaccord ou toute entrave à l'application de la stratégie soient examinés et réglés dans les meilleurs délais.

I. Généralités

1. L'Organisation est une institution complexe composée d'une multitude d'entités, de bureaux et de projets aux quatre coins du globe. Nombre d'entre eux possèdent un fort degré d'autonomie et, traditionnellement, chacun finance, conçoit, acquiert et exploite son propre système informatique indépendamment de ce que font les autres. L'Organisation doit impérativement disposer de services informatiques efficaces pour pouvoir réaliser des tâches opérationnelles et administratives essentielles, que ce soit au Siège ou sur le terrain, dans les domaines du maintien de la paix, de la sécurité, du développement, des droits de l'homme, des affaires internationales et de l'aide humanitaire.

2. L'Administration est depuis longtemps consciente de l'importante dispersion des services informatiques du Secrétariat et des doubles emplois qui en découlent. À cause de cette dispersion, les ressources sont utilisées de façon inefficace et inefficace, et il est difficile de déterminer les dépenses consacrées aux activités informatiques et les actifs disponibles. Le Secrétariat compte plus de 70 services informatiques répartis entre différents départements, bureaux et missions sur le terrain, et utilise près de 2 200 applications. Selon les dernières estimations de l'Administration, le montant total du budget annuel consacré à l'informatique et aux communications, hors Umoja, s'établissait à 663,7 millions de dollars pour l'exercice biennal 2014-2015. Si l'on y ajoute les dépenses consacrées à Umoja, ce chiffre s'élève à 728,3 millions de dollars par an.

3. En 2008, l'Organisation a adopté une stratégie informatique visant à remédier aux problèmes de dispersion et de double emploi en poursuivant trois objectifs principaux : a) créer un environnement informatique en phase avec la mission et les programmes de travail du Secrétariat; b) faciliter les contacts et l'échange d'informations entre les fonctionnaires de l'Organisation et les parties prenantes en tout lieu et à tout moment; c) optimiser l'affectation et l'utilisation des ressources informatiques. Créé en 2009 pour appuyer la mise en œuvre de la stratégie, le Bureau de l'informatique et des communications a été établi en vue de superviser les programmes, les budgets et la gouvernance informatiques à l'échelle de l'Organisation, ainsi que de fournir des services informatiques au Siège, à New York.

4. En décembre 2012, le Comité a publié un rapport sur la manière dont les questions relatives à l'informatique et aux communications sont traitées au Secrétariat, y compris au Bureau de l'informatique et des communications (A/67/651), dans lequel il a conclu que cette stratégie n'avait pas permis de fédérer les forces de l'Organisation autour d'une vision d'avenir commune. L'ONU fonctionne davantage comme un réseau d'organisations que comme une entité unique, globale et homogène, ce qui signifie que l'application de la stratégie ne peut être laissée aux seuls soins d'un service informatique central qui de surcroît n'a pas l'autorité nécessaire pour procéder aux changements voulus. Le Comité a estimé qu'une stratégie informatique institutionnelle avait peu de chances de réussir tant que les problèmes fondamentaux d'ordre administratif et structurel n'auraient pas été compris et réglés. Selon lui, les hauts responsables devaient prendre en main la centralisation des processus de prise de décisions et la promotion d'une culture institutionnelle, ou chercher d'autres moyens d'élaborer et de mettre en application une stratégie informatique.

5. Le Comité s'est également dit très préoccupé par les lacunes de la sécurité informatique à l'ONU, le Secrétariat ne disposant en la matière ni d'une politique officielle consacrée par l'Administration ni de dispositifs harmonisés à l'échelle du Secrétariat. Il a établi un mémoire séparé à l'intention du Président du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans lequel il a détaillé ses constatations et recommandations au sujet de la sécurité informatique.

6. Le Comité des commissaires aux comptes a recommandé que l'Administration élabore une nouvelle stratégie informatique qui serve les objectifs de l'Organisation, et qu'elle recense les changements qui devaient être apportés à la répartition des responsabilités et au mode opératoire du Secrétariat pour assurer l'application efficace de cette stratégie. L'Administration a accepté les constatations et les recommandations du Comité. Dans sa résolution 67/254 A du 12 avril 2013, l'Assemblée générale a demandé au Secrétaire général de lui présenter, au plus tard à sa soixante-neuvième session, une stratégie révisée en matière d'informatique et de communications. La stratégie révisée de l'Administration a été publiée en octobre 2014 et approuvée par l'Assemblée générale en décembre 2014 (A/60/517).

II. Mandat, étendue des vérifications et méthode

7. Dans sa résolution 66/246, l'Assemblée générale a prié le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires de demander au Comité des commissaires aux comptes de vérifier et d'évaluer la manière dont les questions relatives à l'informatique et aux communications sont traitées au Secrétariat. En réponse à cette demande, le Comité a publié le rapport demandé en décembre 2012 (A/67/651). Dans son rapport sur la question, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a demandé au Comité des commissaires aux comptes de suivre l'application des recommandations qu'il avait faites (A/67/770, par. 69). Le présent rapport contient les résultats du dernier audit de suivi fait par les commissaires aux comptes sur les constatations et recommandations figurant dans son rapport de 2012. L'audit a été effectué en septembre et en octobre 2015 et tient compte du premier rapport du Secrétaire général sur l'état d'avancement de l'application de la stratégie informatique et communications de l'Organisation des Nations Unies, daté du 14 septembre 2015 (A/70/364). L'audit a principalement porté sur les domaines suivants :

- Les mesures prises par l'Administration en vue de tenir compte des préoccupations du Comité quant à la sécurité informatique de l'ONU;
- L'élaboration de la stratégie informatique révisée de l'Administration;
- Les progrès accomplis par l'Administration dans la mise en œuvre de sa stratégie révisée.

8. Dans sa résolution 69/262, l'Assemblée générale a prié le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires de demander au Comité des commissaires aux comptes d'élargir la portée de son audit des dépenses engagées dans le domaine de l'informatique et des communications pour couvrir toutes les entités du Secrétariat, les principaux lieux d'affectation et les autres bureaux de terrain. Le Comité des commissaires aux comptes compte examiner la question des dépenses informatiques effectuées par le Secrétariat dans son ensemble dans son rapport sur l'Organisation des Nations Unies (Vol. I, à paraître en juillet 2016), qu'il

présentera à l'Assemblée générale à sa soixante et onzième session. Cet audit sera également l'occasion pour le Comité de faire de nouveau le point sur l'état d'avancement de l'application de la stratégie révisée.

III. Constatations et recommandations

A. Suite donnée aux recommandations antérieures du Comité des commissaires aux comptes

9. L'Administration a pris des mesures en vue de donner suite à un certain nombre de recommandations précédemment formulées par le Comité. Celui-ci prend note en particulier des mesures qui ont été prises pour commencer à établir des données de référence qui serviront de base à la planification stratégique informatique à long terme. Il accueille également avec satisfaction les mesures visant à améliorer la sécurité informatique mais est préoccupé de constater que le Bureau de l'informatique et des communications n'a été autorisé à vérifier les pare-feu du Département de l'appui aux missions qu'en novembre 2015. Il faudra probablement au moins deux ans pour mettre en œuvre toutes les recommandations du Comité, notamment dans les cas où les mesures à prendre doivent s'inscrire dans le cadre d'initiatives telles que le dispositif de prestation de services centralisée.

10. Sur les 16 recommandations formulées par le Comité dans son précédent rapport (A/67/651), 2 (12 %) ont été pleinement appliquées et 14 (88 %) étaient en cours d'application. D'une manière générale, le Comité considère que les responsables s'attachent à appliquer ses recommandations et que des progrès ont été accomplis à cet égard.

11. L'annexe I fait le point de l'application des recommandations. Des observations complémentaires concernant l'état d'avancement de l'application de recommandations antérieures sont présentées dans les sections pertinentes du présent rapport.

B. Sécurité informatique

Sécurité du réseau et des ordinateurs

12. Dans son précédent rapport, le Comité s'est dit particulièrement préoccupé par les lacunes de la sécurité informatique à l'ONU. Les hauts responsables de l'Organisation n'avaient pas défini les responsabilités en matière d'amélioration de la sécurité informatique au Secrétariat, ni mis en place de mécanisme pour les faire respecter et les contrôles en place restaient en deçà de ce qui était attendu d'une organisation moderne, d'envergure mondiale. La présente partie du rapport porte sur les progrès faits par l'Administration en réponse aux préoccupations exprimées par le Comité.

13. Compte tenu des problèmes de sécurité mis en lumière par le Comité, le Bureau de l'informatique et des communications a élaboré un plan d'action. Ce plan, qui a été approuvé par le Secrétaire général adjoint chargé du Département de la gestion le 7 mars 2013, comprend 10 initiatives relevant des trois domaines d'activités suivants :

a) **Prévention.** Configuration des postes de travail de façon à restreindre les droits d'accès administrateur, filtrage des courriels pour détecter les codes malveillants, formation obligatoire à la sécurité pour l'ensemble du personnel et compartimentation du réseau pour le protéger des attaques généralisées;

b) **Détection des incidents et intervention.** Mise en place d'un système de détection des intrusions et abonnement à un service de cyber-renseignement;

c) **Gouvernance, risque et respect des normes.** Élaboration de directives, classification des actifs informatiques, respect obligatoire des normes minimales applicables aux sites Web publics et obligation de déclarer les problèmes de sécurité informatique.

14. L'exécution du plan d'action a commencé en mars 2013. Dans son rapport sur l'Organisation des Nations Unies de juin 2014, le Comité a constaté que des progrès appréciables avaient été réalisés concernant l'ensemble des initiatives, mais qu'il fallait poursuivre les efforts en vue d'appliquer pleinement les mesures de sécurité au Siège et dans les autres lieux d'affectation (voir A/69/5 (Vol. I), par. 185 à 199).

15. Au mois d'octobre 2015, selon l'Administration, le plan avait été exécuté à 62,5 %, quatre des initiatives ayant été menées à leur terme tandis que six étaient en cours d'exécution mais jugées en bonne voie (voir tableau 1).

Tableau 1

Progrès réalisés dans l'exécution du plan de sécurité informatique en 10 points au mois d'octobre 2015

<i>Initiative</i>	<i>Taux d'achèvement</i>	<i>Commentaires de l'Administration sur les progrès accomplis</i>
a) Prévention		
1. Configuration des postes de travail : restriction des droits d'accès administrateur	85	Au Siège, 95% des ordinateurs ont été mis à niveau; les 5% restants correspondent à des postes de travail qu'il a été décidé de maintenir à titre exceptionnel pour permettre l'exécution de fonctions spécifiques dont le transfert exigerait des efforts importants. Dans les autres lieux d'affectation, les projets correspondants sont en cours d'exécution.
2. Meilleur filtrage des courriels pour détecter les codes malveillants	100	Afin de renforcer le dispositif de sécurité, un système complet de filtrage des courriels a été déployé pour arrêter le courriel non sollicité, les attaques de type « cheval de Troie » et les logiciels malveillants ou non reconnus.
3. Formation obligatoire à la sécurité pour l'ensemble du personnel	100	Des cours de formation ont été élaborés et dispensés.
4. Sécurité du réseau : segmentation par zones	20	La segmentation du réseau par zones est en cours dans les pôles informatiques. À cette fin, on installe des pare-feu de nouvelle génération. La topologie du réseau des centres de données a été revue afin de mettre en place un environnement à trois niveaux et de cloisonner davantage les environnements.
b) Détection des incidents et intervention		
5. Mise en place d'un système de détection des intrusions	100	Des solutions de détection des intrusions ont été mises en place au Siège, dans les bureaux hors Siège, dans les centres technologiques régionaux et dans les pôles informatiques.

<i>Initiative</i>	<i>Taux d'achèvement</i>	<i>Commentaires de l'Administration sur les progrès accomplis</i>
6. Abonnement à un service de cyber-renseignement	100	L'Organisation reçoit régulièrement des indicateurs sur les cybermenaces.
c) Gouvernance, risque et respect des normes		
7. Approbation et promulgation des projets de nouvelles règles et procédures	80	En cours. Sur les 46 règles et procédures à l'examen, 37 ont trait à la sécurité informatique. Sur ce total, 29 ont été publiées, 5 font l'objet de consultations et 12 sont toujours en cours d'élaboration au Bureau de l'informatique et des communications.
8. Classification des actifs informatiques	0	En cours. L'Administration n'a pas encore déterminé la manière dont sera évaluée la mise en œuvre de cette initiative et indique donc par défaut 0 %.
9. Respect obligatoire des conditions minimales pour les sites Web publics	15	Les évaluations de la sécurité informatique au Secrétariat ont commencé en 2013 et se poursuivent à l'heure actuelle. Les conditions minimales pour les sites Web publics ont été publiées et un dispositif pour rendre compte de leur application a été établi. Des enquêtes de sécurité détaillées ont été réalisées sur plus de 25 applications de sites Web publics afin de repérer leurs points de vulnérabilité.
10. Obligation de déclarer les problèmes de sécurité informatique et mise en commun des informations exploitables dans l'ensemble du Secrétariat	25	Une procédure technique a été mise au point et promulguée pour systématiser la marche à suivre en cas d'incident de sécurité. Une typologie commune des incidents a été établie et mise en œuvre. Les rapports sur le respect des normes (auto-évaluation) sont en cours de communication.
Exécution globale	62,5	

Source : Bureau de l'informatique et des communications.

16. L'Administration a mis en évidence que des progrès avaient été accomplis dans les trois principaux domaines, à savoir : a) prévention; b) détection et intervention; c) gouvernance, risque et respect des normes. Toutefois, le Comité continue de penser que les progrès déclarés par l'Administration sont incomplets car ils rendent principalement compte de l'achèvement des activités habilitantes menées par le Bureau plutôt que des résultats effectivement obtenus. On trouvera ci-dessous un examen de certains des projets relevant des trois catégories principales répertoriées dans le tableau 1.

Prévention

Formation obligatoire à la sécurité informatique pour l'ensemble du personnel

17. En octobre 2014, le Bureau de l'informatique et des communications a publié en ligne un cours d'introduction à la sécurité informatique. Cette formation, qui est obligatoire pour tous les utilisateurs de technologies de l'information et des communications travaillant au Secrétariat, vise à les sensibiliser à l'importance de la sécurité informatique et à la nécessité de respecter toutes règles, politiques et directives applicables. Malgré son caractère obligatoire, et bien que le Bureau ait estimé que le cours avait été suivi à 100 %, seuls 7 946 membres du personnel (soit

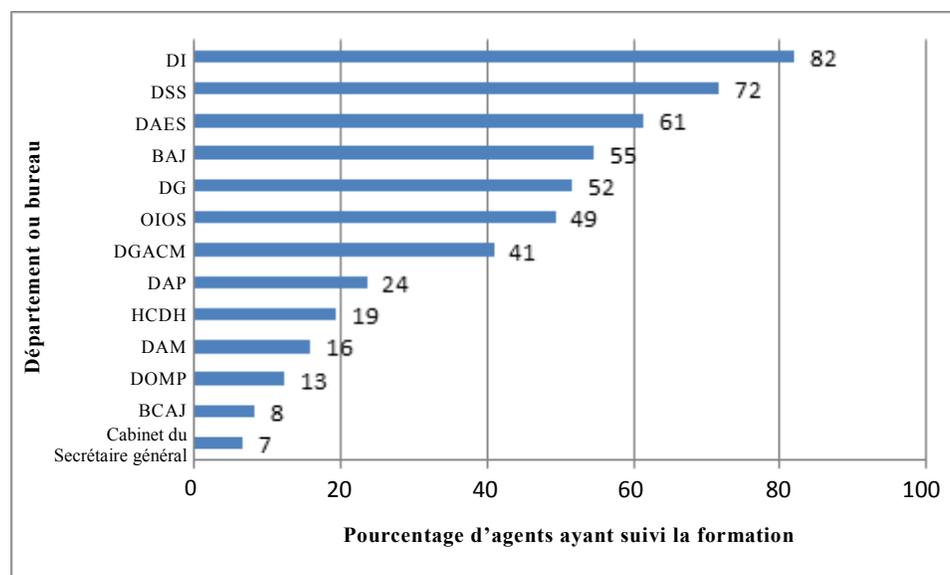
19 %) avaient effectué la formation dans les onze mois qui ont suivi sa publication¹. Le Comité a examiné le nombre de fonctionnaires ayant suivi la formation dans 13 départements et bureaux du Secrétariat (figure I). Il a constaté que sur les 8 092 membres du personnel concernés, seuls 2 957 avaient terminé la formation, soit 37 % du total, le taux par département variant de 7 à 82 %. Le Comité a relevé ce qui suit :

- Sur les 4 938 administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur, 1 523 avaient suivi la formation (soit 31 %);
- Sur les 3 154 agents des services généraux, 1 315 avaient suivi la formation (soit 42 %);
- Seuls deux Secrétaires généraux adjoints et quatre Sous-secrétaires généraux avaient suivi la formation. L'Administration a informé le Comité que d'autres hauts fonctionnaires avaient assisté à des séances d'information sur la sécurité informatique au lieu de suivre le programme en ligne;
- Seuls 72 des 162 fonctionnaires du Bureau (44 %) avaient suivi la formation;
- Seuls 2 des 39 fonctionnaires de la Division de l'informatique et des communications du Département de l'appui aux missions (5 %) avaient suivi la formation.

Figure I

Membres du personnel ayant suivi la formation obligatoire, par Département, au mois d'octobre 2015

(En pourcentage)



Source : Analyse effectuée par le Comité des commissaires aux comptes à partir des données fournies par l'Administration.

(Voir abréviations et notes page suivante)

¹ Compte tenu d'un effectif total de 41 426 agents au Secrétariat en 2014 [A/70/5 (Vol.1), par. 66].

(Abréviations et notes de la figure I)

Abréviations : DI : Département de l'information; DSS = Département de la sûreté et de la sécurité; DAES = Département des affaires économiques et sociales; BAJ = Bureau des affaires juridiques; DG = Département de la gestion; OIOS = Bureau des services de contrôle interne; DGACM = Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences; DAP = Département des affaires politiques; HCDH = Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme; DAM = Département de l'appui aux missions; DOMP : Département des opérations de maintien de la paix; BCAH = Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

Notes : Les chiffres se rapportent uniquement au personnel de la catégorie des services généraux et de la catégorie des administrateurs, et aux fonctionnaires de rang supérieur. Les chiffres relatifs au Département de la gestion n'incluent pas le personnel en poste dans les bureaux hors Siège.

18. Les constatations présentées dans la figure I montrent que la formation à la sécurité informatique, comme d'autres formations dispensées à l'ONU, n'a d'obligatoire que le nom, et que le Secrétariat doit mieux faire respecter ce caractère obligatoire à tous les niveaux de l'Organisation. La mesure des résultats adoptée par le Bureau de l'informatique et des communications, à savoir la mise en ligne du cours de formation, pourrait laisser penser que l'activité a été entièrement menée à bien. Toutefois, si l'on veut mesurer les progrès accomplis pour ce qui est de la sensibilisation à l'importance de la sécurité informatique et de la connaissance qu'a le personnel des politiques et procédures, il serait plus significatif de déterminer le nombre de fonctionnaires qui ont réellement suivi la formation. Une circulaire annonçant le lancement du programme de formation, précisait les échéances et les délais à respecter par l'ensemble du personnel pour que la formation soit achevée d'ici à juillet 2015, mais aucune sanction, telle que l'interdiction temporaire d'accéder à son courrier électronique, n'a été appliquée à ceux qui n'ont pas respecté la date butoir.

Détection des incidents et intervention*Système de détection des intrusions*

19. En 2013, l'Administration a déterminé qu'il était crucial d'installer un système de détection des intrusions couvrant l'ensemble de son réseau en vue d'être mieux à même de centraliser les activités de collecte, de mise en corrélation et d'analyse des alertes, notifications et données de journaux générées en interne. Un tel système serait à même de détecter un grand nombre d'attaques en temps réel, ce qui permettrait d'intervenir plus rapidement et donc de limiter les dégâts que causerait une atteinte à la sécurité. L'exploitation indépendante d'un tel système nécessitant des compétences et des connaissances spécialisées, l'Administration a chargé un prestataire de services extérieur de mettre en place et de gérer le système en question, et d'élaborer une stratégie à long terme destinée à assurer la surveillance de la sécurité du réseau et la détection et la prévention des intrusions.

20. L'Administration a indiqué que cette initiative était entièrement achevée. Les détecteurs ont été installés à des points clefs du réseau, mais, à l'heure actuelle, le système ne couvre pas l'intégralité des activités de l'Organisation. Le Comité a été informé que l'Administration envisage d'étendre l'initiative, ce qui exigerait cependant d'y consacrer d'importantes ressources et d'effectuer au préalable une analyse coût-avantage.

Gouvernance, risque et respect des normes

Responsabilité générale pour la sécurité informatique

21. Au paragraphe 12 de la résolution 69/262, l'Assemblée générale a établi que le Directeur général de l'informatique et des communications est l'autorité centrale en matière de sécurité informatique pour l'ensemble de l'Organisation. Toutefois, il a été difficile d'établir la responsabilité et l'autorité du Directeur général de l'informatique et des communications en matière de sécurité informatique en vertu des politiques et procédures en vigueur au Secrétariat. Ainsi, jusqu'en novembre 2015, le Bureau de l'informatique et des communications n'avait pas accès aux pare-feu du Département de l'appui aux missions, alors qu'un tel accès est indispensable pour évaluer et surveiller les points de vulnérabilité, mais aussi pour déterminer s'il faut mettre à jour les règles régissant les pare-feu. Le Département a informé le Comité qu'en vertu des politiques de sécurité informatique en vigueur, ces tâches revenaient à l'équipe du Département chargée d'intervenir en cas d'atteinte à la sécurité informatique et de vérifier le respect des normes, et que celle-ci appliquait les consignes en matière d'établissement de rapports. Le Département est toutefois conscient que conformément aux dispositions du paragraphe 12 de la résolution, qui prévoient un contrôle centralisé en matière de sécurité informatique, cette politique a besoin d'être mise à jour. Le Comité a été informé que la politique en vigueur était en cours de révision.

22. D'autres problèmes de sécurité se sont posés en 2015, y compris des incidents touchant les centres de données interconnectés, au cours desquels le Bureau de l'informatique et des communications et le Département de l'appui aux missions n'ont pas collaboré face à une menace grave pour la sécurité. En outre, au moment de l'établissement du présent rapport, le Bureau n'avait pas reçu d'informations sur ce qui suit :

a) Les niveaux de correctif des serveurs ou des ordinateurs de bureau, qui sont essentiels pour évaluer l'état de la sécurité dans un environnement interconnecté;

b) La conception des réseaux du Département de l'appui aux missions, ce qui empêche d'évaluer la mesure dans laquelle le Département respecte la segmentation du réseau par zones, comme l'exige la procédure technique de protection pare-feu.

23. Au vu de l'interconnectivité et de l'interdépendance des systèmes informatiques du Secrétariat, une attaque localisée risque de compromettre l'ensemble de l'infrastructure. Dans ce contexte, une réponse cohérente aux menaces contre la sécurité est essentielle, mais les désaccords entre le Département de la gestion et le Département de l'appui aux missions, s'ils ne sont pas résolus, pourraient mettre en péril la sécurité informatique de toute l'Organisation. Il faut de toute urgence mettre à jour les politiques et les modalités de fonctionnement en place et définir clairement les rôles et les responsabilités en matière de sécurité informatique.

24. Le Comité est préoccupé par la lenteur des progrès réalisés dans la mise en œuvre des dispositifs de sécurité informatique dans l'ensemble de l'Organisation, et par la persistance des doubles emplois au Bureau et au Département de l'appui aux missions. Ainsi, il existe deux dispositifs de contrôle de l'efficacité du système et deux équipes chargées de traiter les questions relatives à l'informatique et aux

communications et de gérer les infrastructures. En outre, bien que l'Administration ait accepté la recommandation formulée par le Comité dans son rapport publié sous la cote A/69/5 (Vol. II), selon laquelle elle devrait envisager la création, à l'échelle de l'ONU, d'une équipe d'intervention informatique d'urgence, celle-ci n'a pas encore été établie.

Reprise après sinistre

25. La reprise après sinistre désigne les politiques et les procédures qui permettent de rétablir ou de maintenir le fonctionnement d'infrastructures et de systèmes informatiques essentiels à la suite d'une atteinte à la sécurité des données ou d'une catastrophe d'origine naturelle ou humaine. Dans le cadre de la mise en service d'un système de gestion de la résilience opérationnelle dans l'ensemble du Secrétariat, le Bureau de l'informatique et des communications a examiné les applications qui y sont utilisées. Il a recensé 171 applications considérées comme essentielles, que ce soit en tant que telles ou en raison de l'appui qu'elles apportent à des processus cruciaux.

26. En juillet 2015, le Bureau a procédé à des tests pour déterminer si les dispositifs de reprise après sinistre étaient adaptés aux 171 applications essentielles et a repéré les lacunes systémiques suivantes :

a) 129 applications étaient dotées d'un plan de reprise après sinistre inadéquat, ou n'étaient assorties d'aucun plan, ou avaient échoué au test de basculement;

b) Aucune information n'était disponible sur le statut de 31 applications;

c) 8 applications disposaient d'un système de reprise techniquement évolué et d'un plan de reprise, et avaient réussi le test de basculement, mais avec un délai de reprise des activités préoccupant;

d) 3 applications disposaient d'un système de reprise techniquement évolué et d'un plan de reprise, et avaient réussi le test de basculement.

27. Les lacunes des dispositifs de reprise après sinistre que présentent un si grand nombre de systèmes cruciaux exposent l'Organisation au risque de subir des coûts importants et de voir sa réputation ternie en cas de sinistre. Plus important encore, ces lacunes pourraient l'empêcher de mener à bien ses activités. D'un autre côté, la mise en place de capacités de reprise après sinistre pour 171 applications entraînera des coûts de fonctionnement et de maintenance annuels sensiblement plus élevés. Le Bureau s'efforce d'améliorer les dispositifs de reprise après sinistre et de réduire le nombre d'applications essentielles.

28. Selon l'analyse des bonnes pratiques menée par le Bureau, une grande organisation multinationale se limite généralement à 15 ou 20 applications essentielles. Le Bureau a informé le Comité qu'il collaborait avec les départements et les bureaux et avait l'intention de présenter, en décembre 2015, une liste de 24 applications essentielles à l'Équipe de haut niveau chargée des politiques de gestion des crises, présidée par le Chef de cabinet, pour qu'elle les approuve.

C. La stratégie informatique et communications révisée

29. L'objectif de la présente partie est de déterminer dans quelle mesure la stratégie informatique et communications révisée tient compte des principales conclusions et recommandations formulées par le Comité dans son rapport de 2012.

30. Dans son rapport de 2012, le Comité a estimé que les services informatiques continuaient de manquer de cohésion et que l'Organisation n'avait pas arrêté d'orientations informatiques communes. Trois grandes faiblesses de la stratégie précédente ont été mises en évidence :

- a) Le peu d'importance accordée à la mise en place du progiciel de gestion intégré;
- b) Le rang de priorité insuffisant accordé à la sécurité informatique;
- c) La prise en compte insuffisante des activités de maintien de la paix.

31. Le Comité a également recensé un certain nombre d'autres problèmes fondamentaux d'ordre administratif et structurel qui ont empêché l'Organisation de mettre en œuvre avec succès une stratégie mondiale en matière d'informatique et de communications :

- a) Les hauts responsables n'ont pas correctement évalué ou appréhendé les besoins de l'Organisation en matière d'informatique avant de mettre au point la stratégie;
- b) Les dispositifs de gouvernance et de responsabilité instaurés pour étayer la mise en œuvre de la stratégie n'ont pas fonctionné comme ils l'auraient dû;
- c) Les attributions du Directeur général de l'informatique et des communications n'ont pas été clairement définies;
- d) Les investissements en informatique n'ont pas pu être adéquatement hiérarchisés, car les dépenses qui s'y rapportaient n'étaient pas systématiquement catégorisées comme telles dans les données de gestion;
- e) L'absence de contrôle des applications informatiques s'est traduite par un accroissement des risques de sécurité, par des gaspillages et par un surcroît de dépenses liées aux services de maintenance et d'appui;
- f) Le Bureau de l'informatique et des communications n'a pas accordé suffisamment d'importance à la mise en œuvre de la stratégie et ne s'est pas suffisamment attaché à piloter le changement ou favoriser l'innovation.

32. Dans sa résolution 67/254 A, l'Assemblée générale a approuvé les conclusions et recommandations du Comité des commissaires aux comptes et a demandé au Secrétaire général de lui présenter, au plus tard à sa soixante-neuvième session, une stratégie révisée en matière d'informatique et de communications tenant compte des enseignements tirés.

Élaboration de la stratégie informatique et communications

33. Le Secrétaire général a présenté à l'Assemblée générale en octobre 2014 une stratégie informatique et communications révisée (voir A/69/517) ayant pour objet de renforcer et d'uniformiser la fourniture de services informatiques dans l'Organisation au moyen d'activités de modernisation, de transformation et

d'innovation sous-tendues par un dispositif de gouvernance et une direction renforcés et par l'utilisation optimale des moyens informatiques et des moyens de communication.

34. Le Comité considère que la stratégie révisée est un premier pas concret vers la prise en compte de ses préoccupations. Elle définit en effet la marche à suivre pour régler les problèmes fondamentaux que provoque le manque de cohésion en matière de gestion informatique au sein du Secrétariat et elle stimule de la sorte le regroupement, l'harmonisation et la gestion des systèmes informatiques de l'Organisation de par le monde.

35. Le texte ne s'appesantit pas sur la question de savoir si les propositions qui y figurent s'accordent directement aux buts et objectifs stratégiques généraux de l'Organisation ni comment elles permettront de répondre aux besoins actuels et à venir des départements opérationnels. S'il n'y est pas indiqué comment la stratégie permettra à l'Organisation de s'adapter à l'évolution et à l'innovation technologiques, ces questions sont brièvement examinées, notamment pour ce qui touche la modernisation de l'infrastructure informatique et la consolidation de l'analyse décisionnelle. Dans son rapport de 2012, le Comité a insisté sur le fait que, dans un domaine aussi stratégique et évolutif, la formulation et la gestion d'une stratégie devaient être un processus itératif et continu (voir A/67/651, résumé). Le Comité compte que, à mesure que la nouvelle stratégie évoluera et se précisera, les futures versions du descriptif préciseront comment les investissements en faveur de ces technologies étayeront et consolideront la réalisation des principaux mandats, buts et objectifs de l'Organisation.

36. L'Administration a indiqué au Comité que bien qu'elle n'ait pas longuement traité des aspects ci-dessus dans le descriptif de la stratégie, elle a mené une réflexion approfondie sur la question. Elle a donné au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB) des précisions sur la façon dont la stratégie faciliterait les activités essentielles de l'Organisation.

Consultation interne et adhésion à la stratégie

37. Pour que la nouvelle stratégie puisse donner les résultats escomptés, il faut que les départements renoncent à certains aspects de l'autonomie et du pouvoir dont ils jouissaient jusque-là et acceptent que ces questions soient placées sous l'autorité du Directeur général de l'informatique et des communications. Étant donné que ni les structures budgétaires correspondantes ni les tableaux d'effectif et rattachements hiérarchiques au sein des départements n'ont été modifiés, le Directeur général doit, pour faire véritablement évoluer la situation, pouvoir compter sur les hauts responsables et les structures de gouvernance en matière d'informatique ainsi que sur la coopération et la collaboration des chefs d'unités administratives.

38. En septembre 2013, le Bureau de l'informatique et des communications a entrepris une vaste consultation interne afin d'obtenir un consensus et de mobiliser l'appui en faveur de la nouvelle stratégie. C'est ainsi que 22 responsables informatiques de départements du Siège, de bureaux extérieurs et de commissions régionales ont été consultés, tout comme le Comité exécutif de l'informatique et des communications (qui a approuvé en décembre 2013 les orientations générales de la stratégie proposée) et le Conseil de l'informatique et des communications. Une dernière série de consultations a été effectuée auprès des parties prenantes en juillet 2014, avant la présentation de la nouvelle stratégie en septembre 2014.

39. L'Administration n'a pas été en mesure de donner au Comité un résumé des avis recueillis lors de la consultation ni d'indiquer comment ils avaient été pris en compte dans la stratégie. Cependant, d'après la correspondance qu'a consultée le Comité, c'est avec le Département de l'appui aux missions que les discussions ont été les plus longues. En octobre 2014, dans une lettre adressée au Secrétaire général adjoint à la gestion, le Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions notait avec inquiétude que, si le Département avait été consulté, ses observations et suggestions n'avaient pas été prises en compte. Le Département craignait en outre que, compte tenu de la part importante des activités de maintien de la paix dans les opérations informatiques et les communications, la démarche proposée ne soit problématique. Parmi les points essentiels qui, selon le Département, n'avaient pas été suffisamment pris en compte, figuraient :

a) L'absence de distinction nette entre les centres technologiques régionaux proposés dans l'avant-projet de stratégie et le modèle régional approuvé par l'Assemblée générale en matière d'informatique dans les missions;

b) Le concept de centre d'opérations informatiques mondial qui, d'après le Département, fait double emploi avec les programmes actuels de surveillance des réseaux et de la sécurité approuvés par l'Assemblée générale, lesquels s'appliquent au vaste réseau informatique des missions;

c) La définition, peu claire et contradictoire, des attributions du Directeur général de l'informatique et des communications et le flou quant à la question de savoir si l'équilibre entre autorité centrale et liberté opérationnelle sera respecté concernant les missions.

40. Le Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions a fait savoir que les attributions du Directeur général de l'informatique et des communications telles que définies dans l'avant-projet de stratégie, à savoir diriger toutes les activités informatiques du Secrétariat, ainsi que d'autres propositions visant à centraliser davantage les fonctions informatiques, menaçaient de nuire au principe de l'unicité de commandement qui permet au Département de l'appui aux missions de réagir rapidement face à l'évolution constante des exigences opérationnelles sur le terrain.

41. Alors que cette note confirmait que le Département de l'appui aux missions restait disposé à débattre de la stratégie, cette dernière avait déjà été soumise au CCQAB. Le Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions a indiqué que le Département souhaitait s'assurer que ses vues sur les trois motifs de préoccupation dont il avait fait état seraient prises en compte dans la mise en œuvre de la stratégie après son approbation par les organes délibérants. Les Commissaires ont été informés que, de l'avis du Bureau de l'informatique et des communications, il avait été tenu compte de deux de ces questions dans la version finale de la stratégie. Le Département leur a cependant fait savoir qu'il n'était pas de cet avis. Indépendamment des vues ci-dessus, l'Assemblée générale a décidé, en décembre 2014, que la stratégie révisée serait mise en œuvre. Les Commissaires formulent une recommandation à ce sujet dans le résumé du présent rapport.

42. Le fait que le Département de l'appui aux missions ait formellement exprimé d'aussi fortes réserves montre clairement qu'alors qu'il exploite et gère la plus grande partie de l'infrastructure informatique de l'Organisation, il n'était pas entièrement acquis à la stratégie révisée. Ce manque d'adhésion aurait des effets qui se manifesteraient clairement dès le lancement de la stratégie.

Financement de la stratégie informatique et communications

43. Les prévisions de dépenses relatives au Bureau de l'informatique et des communications pour l'exercice biennal 2014-2015 n'anticipaient pas l'ouverture de crédits supplémentaires au titre de la mise en œuvre de la stratégie. Le Secrétaire général a indiqué que les propositions qui figuraient dans la stratégie n'auraient aucune incidence financière pour cet exercice. Le projet de budget pour l'exercice biennal 2016-2017 prévoit un montant de 2,9 millions de dollars au titre de la mise en œuvre de la stratégie révisée, ainsi qu'un montant supplémentaire de 19,9 millions de dollars devant financer les activités informatiques et de communications transférées d'autres divisions du Département de la gestion [voir A/70/6 (Sect. 29E)]. Le Comité croit comprendre que des prévisions de dépenses supplémentaires seront inscrites au projet de budget pour l'exercice 2018-2019. Il a été informé que, depuis l'approbation de la stratégie, des postes précédemment rattachés à l'informatique avaient été reclassés dans d'autres catégories. Cela risquait soit d'entraîner une réduction artificielle des effectifs affectés à l'informatique, soit de conduire le Bureau de l'informatique et des communications à devoir mener des activités sans disposer des moyens nécessaires.

44. Le Directeur général de l'informatique et des communications a confirmé au Comité que les incidences financières des propositions formulées dans le cadre de la stratégie pouvaient être absorbées au moyen des ressources existantes et du montant modique des crédits supplémentaires demandés. La stratégie devrait permettre de réaliser des gains d'efficacité, c'est-à-dire d'employer avec une plus grande rentabilité les ressources disponibles. Les prévisions de dépenses et les sources de financement détaillées des diverses activités à mener dans le cadre de la stratégie n'ayant pas été définies ou établies, le Comité n'est pas en mesure de confirmer cette hypothèse.

Concordance des plans d'action et de la stratégie informatique et communications

45. La participation et la collaboration des unités administratives ont, à ce jour, été lentes et partielles. Il y a peu de raisons de penser que les différentes unités administratives aient planifié les mesures qu'elles devraient prendre pour réaliser les objectifs de la stratégie.

46. Lors de l'élaboration de la stratégie et après son adoption par l'Assemblée générale en décembre 2014 (voir la résolution 69/262), les unités administratives n'ont pas pris conscience qu'il leur fallait harmoniser leurs activités et leurs plans en matière d'informatique avec ceux qui figuraient dans la stratégie. Les départements n'ont pas anticipé l'incidence de la stratégie sur leurs propres opérations et structures, en particulier en ce qui concerne le regroupement et la centralisation des services à l'échelle mondiale, et ils n'ont pas entrepris d'évaluation à ce sujet. Ils n'ont pas non plus cherché à obtenir l'adhésion de leur propre personnel, ni à se préparer au changement ou à planifier les activités nécessaires à l'intégration de la stratégie au sein de l'ensemble du Secrétariat. L'incidence de l'harmonisation des stratégies des unités administratives avec la stratégie informatique et communications n'a fait l'objet d'aucune évaluation structurée qui aurait pu s'accompagner de feuilles de route, de jalons et de plans de haut niveau. Ces mesures revêtent une importance particulière pour les départements, comme le Département de l'appui aux missions, qui avaient émis des

réserves sur certains aspects de la stratégie ou qui n'en appréhendaient pas parfaitement tous les aspects.

47. En juillet 2015, soit sept mois après l'approbation de la stratégie, le Bureau de l'informatique et des communications a formulé à l'intention des chefs de département des directives exposant les mesures que chaque entité devait prendre pour assurer la mise en œuvre réussie de la stratégie, assorties de conseils sur toutes les activités à entreprendre dans l'ensemble du Secrétariat à cette fin. En voici quelques-unes :

- Hypothèses budgétaires sur cinq ans;
- Gestion intégrée des marchés et des biens à l'échelle mondiale;
- Sécurité informatique et reprise après sinistre;
- Centres technologiques régionaux;
- Pôles applications;
- Pôles d'assistance centralisés;
- Pôles informatiques;
- Pôle réseau, opérations, communications et sécurité;
- Appui technique et services de conférences à l'échelle mondiale;
- Harmonisation et normalisation des structures informatiques;
- Informatique décisionnelle et analyse de données.

48. Si ces directives détaillent toutes les mesures à prendre, elles n'ont pas de statut officiel, au sens où elles ne relèvent d'aucune politique, procédure ou instruction administrative officielle du Secrétariat. On ne sait pas non plus exactement comment ni quand les départements devraient donner suite aux différents éléments des directives, ce qui risque de les conduire à définir leur propre approche de la mise en œuvre.

49. Bien que les directives n'aient été communiquées qu'en juillet 2015, le Comité note que l'Administration a encore la possibilité d'aligner les plans d'action des départements sur la stratégie pendant l'exercice biennal 2016-2017. En effet, le Comité du programme et de la coordination a, dans son rapport sur le plan-programme biennal pour la période 2016-2017, décidé que l'un des objectifs du Bureau de l'informatique et des communications consisterait à aligner la technologie sur l'activité de fond de l'Organisation, l'indicateur de succès correspondant étant l'augmentation du pourcentage de stratégies techniques liées à la stratégie informatique et communications de l'Organisation qui cadrent avec les stratégies (voir A/70/80 et A/70/16, par. 72).

50. De plus, le Secrétaire général adjoint à la gestion est appelé à piloter le risque institutionnel n° 2 (transformation institutionnelle) (voir A/69/676, par. 19 et 20). L'une des mesures importantes d'atténuation des risques consiste à définir un dispositif de fonctionnement cible pour l'Organisation, comprenant tous les projets de transformation institutionnelle en cours, y compris la stratégie informatique et communications.

51. L'Administration a présenté à l'Assemblée générale des propositions sur la façon dont elle compte élaborer le dispositif de prestation de services centralisée. Le Comité note que chaque entité du Secrétariat est tenue de définir précisément comment elle passera de la situation actuelle au dispositif de fonctionnement cible, compte tenu de l'incidence de la stratégie informatique et communications et d'autres projets de transformation. Chaque entité doit établir d'ici à septembre 2016 un plan stratégique et d'exécution de projets, qui sera :

- a) Approuvé par le Secrétaire général adjoint;
- b) Communiqué au personnel du département ou du bureau concerné et bien compris par ce dernier;
- c) Intégré dans les dispositifs actuels de planification et de responsabilisation.

Le Comité estime qu'il sera important de s'acquitter de ces engagements pour harmoniser les futurs plans avec les objectifs de la stratégie informatique et communications.

52. De même, alors que l'Assemblée générale a décidé, dans sa résolution 69/262, que le Directeur général de l'informatique et des communications était l'autorité centrale en matière de sécurité informatique pour l'ensemble de l'Organisation, aucune directive ni procédure n'a été actualisée pour concrétiser cette décision; or, ceci, comme on l'a vu aux paragraphes 21 à 24 ci-dessus, a entraîné, lors de la mise en place des dispositifs de sécurité informatique remaniés, certains problèmes ayant une incidence sur le Département de l'appui aux missions.

Gouvernance et respect du principe de responsabilité

53. La bonne gouvernance est essentielle au succès de la stratégie informatique et communications à l'échelle de l'Organisation. Le Comité a déjà expliqué que les structures de gouvernance et de responsabilisation établies pour appuyer l'exécution de la précédente stratégie n'avaient pas fonctionné comme elles l'auraient dû, du fait que la direction n'avait pas correctement évalué ou compris les besoins de l'Organisation, au cours de la phase d'élaboration..

54. Un dispositif de gouvernance a été établi pour encadrer les politiques et directives, les normes, l'architecture et les investissements dans le domaine de l'informatique. L'organe directeur suprême en est le Comité exécutif de l'informatique et des communications, qui s'est réuni deux fois en 2015 (en février et en août) et qui est présidé par le Secrétaire général adjoint à la gestion. Le Conseil de l'informatique et des communications, présidé par le Directeur général de l'informatique et des communications, s'est réuni cinq fois en 2015 pour superviser la plupart des aspects stratégiques. Des représentants de différentes entités du Secrétariat font partie de ces deux organes, qui examinent les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie, bien qu'à l'heure actuelle, ils n'aient aucun pouvoir d'approbation ni, à en juger par les comptes rendus de réunions que le Comité a consultés, ne fassent vraiment preuve d'esprit critique constructif. Le Comité de direction, présidé par le Chef de cabinet, se penche lui aussi sur ces progrès et il exerce une fonction interne d'évaluation indépendante. On trouvera récapitulés au tableau 2 les éléments du dispositif de gouvernance.

55. Le Comité considère que les rapports, notamment hiérarchiques, entre les divers organes de gouvernance ne sont pas clairement définis; c'est le cas en particulier en ce qui concerne les procédures à suivre quand, en l'absence d'un consensus, une question doit être portée à l'attention de la direction, de même que l'attribution des responsabilités relatives à la supervision de toute la gamme de projets visant à transformer le secteur de l'informatique. Il est essentiel de remédier à ces problèmes si l'on veut que les décisions à prendre et les autorisations à accorder puissent être soumises à la direction en temps voulu pour ne pas dépasser les crédits ouverts et respecter les délais fixés.

56. Les structures de gouvernance mises en place pourraient contribuer utilement à l'obtention d'un consensus sur les modalités de mise en œuvre de la stratégie révisée et permettre également de soulever des questions essentielles. Mais faute d'une définition claire et acceptée du pouvoir décisionnel de ces organes, des problèmes et des désaccords essentiels restent à régler et certains principes fondamentaux de la stratégie ne sont toujours pas respectés. Pour que la stratégie révisée aboutisse, il faut que la légitimité, les pouvoirs et les attributions des organes de gouvernance soient clairement définis et acceptés par tous les responsables d'unités administratives.

Tableau 2

Dispositif de gouvernance de la stratégie informatique et communications

<i>Groupe</i>	<i>Attributions</i>	<i>Composition</i>
Comité de direction	Examine les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie et fait fonction de dispositif interne indépendant d'appui critique	Présidé par le Chef de cabinet, il comprend des représentants d'unités administratives des départements du Secrétariat.
Comité exécutif de l'informatique et des communications	Veille à ce que l'informatique et les communications occupent une place centrale de façon à aider l'Organisation à répondre à ses besoins opérationnels et à atteindre ses objectifs. C'est l'organe de décision du Secrétariat le plus élevé en ce qui concerne la stratégie et les priorités informatiques. Le Comité s'est réuni pour la dernière fois en août 2015 et il est tenu informé de l'état d'avancement des projets tous les trimestres	Présidé par le Secrétaire général adjoint à la gestion, il réunit des responsables des départements et bureaux ayant rang de Sous-Secrétaire général ou de Secrétaire général adjoint.
Conseil de l'informatique et des communications	Veille à ce que les outils informatiques et de communications soient exploités de façon cohérente et coordonnée dans tous les départements et lieux d'affectation, conformément aux objectifs du Secrétariat et aux orientations générales arrêtées par le Comité exécutif. À la fin du mois d'octobre 2015, il s'était réuni cinq fois	Présidé par le Directeur général de l'informatique et des communications, il se compose de fonctionnaires de classe D-1 ou D-2 représentant les départements et bureaux du Siège, les bureaux extérieurs, les commissions régionales et les tribunaux.

<i>Groupe</i>	<i>Attributions</i>	<i>Composition</i>
Comité des politiques en matière d'informatique et de communications	Chargé de fixer les politiques, procédures et lignes directrices	Composé de représentants des bureaux extérieurs, des commissions régionales et des principaux départements et bureaux du Siège
Comité d'étude de l'architecture	Examine l'architecture informatique de l'Organisation, formule des orientations à ce sujet ainsi que sur les normes et politiques y relatives et présente des recommandations au Directeur général de l'informatique et des communications. Il se réunit au moins une fois par mois	Composé de représentants des sections informatiques des bureaux extérieurs, des commissions régionales, du Département de l'appui aux missions et de trois groupes de travail

Source : A/69/517.

57. Le Comité note que le Département de l'appui aux missions a indiqué que ces dernières n'étaient pas adéquatement représentées au sein de la structure de gouvernance. Le Comité a été informé, pendant l'audit, qu'il était proposé d'étendre la composition du Comité d'étude de l'architecture à d'autres entités opérant sur le terrain, et que les mandats du Comité exécutif, du Conseil et du Comité d'étude de l'architecture étaient à l'examen, un avant-projet remanié étant en cours d'élaboration.

Fonctions et attributions du Directeur général de l'informatique et des communications

58. Les attributions du Directeur général de l'informatique et des communications concernant les missions sur le terrain ne sont ni assimilées ni acceptées par l'ensemble de l'Organisation. Ainsi que cela a été expliqué aux paragraphes 39 à 42 du présent rapport, lors des consultations sur la stratégie révisée, le Département de l'appui aux missions s'est déclaré préoccupé par la définition, à son avis peu claire et contradictoire, de ces attributions et par le flou quant à la question de savoir si l'équilibre entre autorité centrale et liberté opérationnelle serait respecté pour les missions. Ces problèmes n'ont pas été réglés avant la publication de la stratégie.

59. Il est primordial que la structure hiérarchique et les responsabilités respectives du Bureau de l'informatique et des communications, du Directeur général de l'informatique et des communications et des autres départements et organismes des Nations Unies soient clairement définis, ainsi qu'en témoignent certains points de désaccord et difficultés qui ont surgi en 2015 et occasionné d'importantes pertes de temps. Le Département de l'appui aux missions a par exemple proposé de commencer, à titre expérimental, à investir dans un système de télécommunications par satellite en orbite basse. Il a estimé que ce projet pilote, qui aurait un coût de 24 millions de dollars, établirait un réseau de communications longue distance dans huit missions. En avril 2015, le Sous-Secrétaire général aux services centraux d'appui a soumis le projet à l'examen du Bureau de l'informatique et des communications pour obtenir l'avis de ce dernier. Le Bureau s'est interrogé sur le bien-fondé du processus décisionnel pour un investissement d'une telle importance dans un projet expérimental portant sur une nouvelle technologie et a insisté sur le fait que de telles décisions devaient s'appuyer sur une analyse fondée. Le Bureau

n'était pas non plus convaincu que le projet ait été présenté par l'intermédiaire des structures de gouvernance compétentes.

60. Les échanges qui ont suivi font apparaître de fortes divergences d'opinions entre le Département de l'appui aux missions et le Bureau de l'informatique et des communications quant à la question de savoir si le projet portait sur une « question opérationnelle » relevant du Département de l'appui aux missions ou bien s'il relevait de la responsabilité du Directeur général de l'informatique et des communications, laquelle consiste à renforcer la gouvernance et l'application du principe de responsabilité en matière d'informatique dans l'ensemble du Secrétariat. Le Département de l'appui aux missions a également fait état d'une note en date du 30 janvier 2014, adressée par le Directeur général de l'informatique et des communications à la Division des achats, qui semblait exclure le matériel de télécommunications des examens des marchés. Le Directeur a rédigé le 6 juin 2015 une note sur la question, dont la teneur revenait, d'après le Département, à modifier les attributions des uns et des autres au cours même d'une opération d'achat. Cependant, à la suite de diverses communications, le Directeur a, avec « de fortes réserves » et compte tenu du caractère essentiel du projet pour le Département de l'appui aux missions, accepté « à titre exceptionnel », le 24 juin 2015, que l'on passe aux prochaines étapes du projet. Le Département de l'appui aux missions a fait savoir au Comité que les deux mois passés à débattre du projet pilote avec le Bureau de l'informatique et des communications risquaient d'avoir empêché certaines économies. Le Comité note qu'au moment de la rédaction du présent rapport, les opérations d'achat n'ont toujours pas été menées à bien.

61. Dans son précédent rapport, le Comité a souligné qu'il importait de mieux définir les activités ayant véritablement une envergure institutionnelle pour lesquelles une centralisation poussée était nécessaire et celles pour lesquelles les entités, les bureaux hors Siège et les missions avaient besoin de davantage de latitude. Cette distinction entre les activités à centraliser et celles devant bénéficier d'une plus grande marge de manœuvre n'a cependant pas été établie, ainsi que l'ont montré les récentes controverses entre le Directeur général de l'informatique et des communications et le Département de l'appui aux missions en ce qui concerne la procédure d'achat susmentionnée. L'Administration a indiqué que les attributions et responsabilités respectives et les délégations de pouvoirs, ainsi que les dispositifs visant à assurer le respect des principaux aspects de la stratégie seraient clairement définis dans une circulaire du Secrétaire général à paraître. Le Bureau des affaires juridiques a cependant par la suite fait savoir au Bureau de l'informatique et des communications qu'il n'était pas habilité à remanier les délégations de pouvoir, le dispositif correspondant n'ayant toujours pas été établi. L'Administration compte publier dans le courant du premier trimestre 2016 une circulaire actualisée du Secrétaire général.

Appréhender et hiérarchiser les investissements informatiques

62. Dans son rapport de 2012, le Comité a établi que le financement des technologies de l'information et des communications était déterminé à court terme et de manière fragmentée. On ne disposait pas d'une vue d'ensemble des dépenses informatiques du Secrétariat, car l'Administration ne centralisait pas les informations y relatives, ce qui avait pour effet d'accroître le risque de voir des ressources affectées à des activités ayant un rang de priorité moindre.

63. Comme énoncé au paragraphe 8 ci-dessus, le Comité prévoit d'aborder la question des dépenses informatiques du Secrétariat dans son rapport sur les états financiers de l'Organisation (vol. I, à paraître en juillet 2016) dont il saisira l'Assemblée générale à sa soixante et onzième session. Les observations ci-après se fondent sur une évaluation provisoire des progrès enregistrés à ce jour.

64. Les États Membres et le CCQAB souhaitent depuis longtemps avoir une vision plus claire des dépenses informatiques. Dans son rapport sur la stratégie informatique et communications (A/69/610, par. 53 à 60), le CCQAB a énoncé plusieurs mesures que l'Administration pouvait prendre pour montrer qu'elle avait acquis une meilleure vision d'ensemble des dépenses informatiques, notamment : a) compiler des données de base fiables sur les coûts informatiques; b) rassembler des données de références sur les dépenses informatiques de l'ONU; c) renforcer les capacités de comptabilisation et d'analyse des coûts.

a) *Mesurer, à partir de données de base plus fiables, les progrès accomplis en ce qui concerne l'efficacité et l'efficacités de la prestation des services informatiques et de communication*

65. L'Administration a accompli des progrès en la matière. Par exemple, pour la première fois, le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017 présente dans un tableau distinct la répartition des ressources au titre de l'informatique pour l'ensemble du Secrétariat, chapitre par chapitre (voir A/70/6 (Introduction), annexe, tableau 12).

66. Dans sa résolution 69/262, l'Assemblée générale a demandé au Secrétaire général de lui communiquer, à titre indicatif, les prévisions de dépenses globales du Secrétariat dans le domaine de l'informatique et des communications pour une période de cinq ans. Donnant suite à cette disposition, l'Administration a présenté dans les grandes lignes les ressources allouées à l'informatique pour les exercices biennaux 2010-2011 à 2014-2015 et les prévisions de dépenses pour l'exercice biennal 2016-2017, ainsi que les hypothèses budgétaires pour l'exercice biennal 2018-2019 (voir A/70/364 et Corr.1, par. 44 à 50). Les projections pour 2018-2019 (entre 1 279 et 1 308 millions de dollars) reposent sur l'hypothèse selon laquelle les dépenses informatiques afférentes aux opérations de maintien de la paix resteront inchangées par rapport à 2015-2016. Or, il ressort des chiffres enregistrés entre 2010 et 2015 que ces dépenses ont en fait diminué, passant de 1 048 à 951 millions de dollars (voir A/69/610, annexe II). Étant donné que 72 % des dépenses informatiques sont liées aux opérations de maintien de la paix et que 69 % du personnel et sous-traitants spécialisés en informatique sont affectés à des opérations hors siège ou à des missions de maintien de la paix, ne pas prendre en compte les opérations de maintien de la paix remet sérieusement en question la crédibilité des prévisions.

67. Le Département de l'appui aux missions a informé le Comité que, en raison de la complexité et du caractère évolutif des opérations de maintien de la paix, il était impossible de prévoir les dépenses informatiques sur cinq ans. Toutefois, il a annoncé qu'il établirait des prévisions à plus court terme (deux à trois ans) afin de donner au Secrétariat une vision d'ensemble de ses dépenses informatiques et qu'il communiquerait à ce dernier des informations utiles sur les dépenses des opérations de maintien de la paix.

68. L'Administration a établi, à titre indicatif, une projection sur cinq ans des dépenses informatiques imputables au budget ordinaire (voir fig. II). Deux cabinets de conseil spécialisés dans l'informatique ont prêté appui en la matière : ils ont proposé une méthode standard pour rassembler les données relatives aux dépenses de l'ensemble du Secrétariat, comparé l'évolution de ces dépenses avec celles d'autres organisations et calculé le montant présumé des ressources qu'il faudra allouer à l'informatique en se fondant sur les tendances observées dans le secteur privé. Pour l'exercice biennal 2018-2019, l'Administration prévoit une augmentation des dépenses informatiques imputables au budget ordinaire de 29 millions de dollars au minimum si la stratégie est appliquée et de 137 millions de dollars au maximum si elle ne l'est pas. Elle a fait savoir ce qui suit :

a) Si la stratégie n'est pas mise en œuvre, les dépenses pour l'exercice biennal 2018-2019 se chiffrent à 356 millions de dollars, soit 62 % de plus que le montant demandé pour l'exercice biennal 2016-2017 (219,1 millions de dollars);

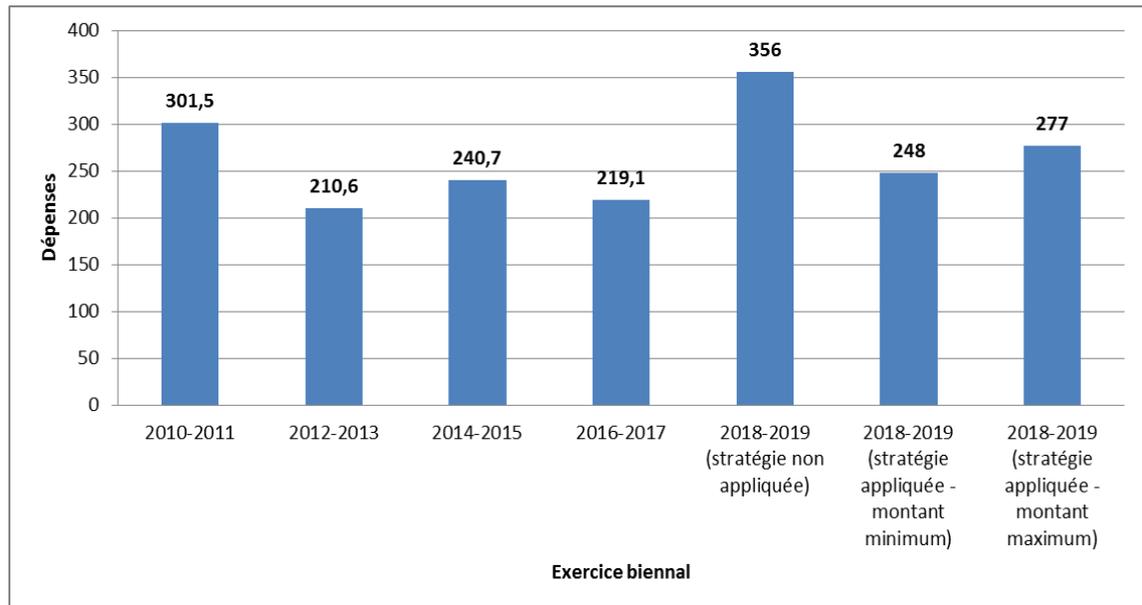
b) Si la stratégie est mise en œuvre, les dépenses pour l'exercice biennal 2018-2019 se situeraient entre 248 millions de dollars (soit une augmentation de 29 millions de dollars) et 277 millions de dollars (soit une augmentation de 58 millions de dollars), selon les mesures adoptées;

c) Les données rassemblées ont permis de répartir de manière estimative (et non pas effective) les dépenses informatiques entre dépenses de personnel et autres dépenses (dépenses du Siège, des bureaux hors Siège et des commissions régionales).

Figure II

Projection des dépenses informatiques imputables au budget ordinaire, par exercice biennal

(En millions de dollars des États-Unis)



Source : A/70/364.

69. Lors de l'examen des projections budgétaires établies à titre indicatif, le Comité a relevé plusieurs failles concernant les données et hypothèses ayant servi aux calculs :

a) Les projections portent uniquement sur le budget ordinaire, qui représente environ 17,5 % des dépenses informatiques prévues pour 2016-2017²;

b) Le chiffre de référence pour 2016-2017 (219,1 millions de dollars) correspond au montant proposé dans le projet de budget-programme, qui n'a pas encore été approuvé, et non à des dépenses réelles;

c) Le montant calculé pour 2018-2019 s'élève à 356 millions de dollars en raison d'une augmentation de 138 millions de dollars prévue principalement par les départements. L'Administration a informé le Comité que ce calcul reposait sur les hypothèses les plus pessimistes. Selon le Comité, il n'est aucunement certain qu'une augmentation de 62 % serait approuvée dans le cadre du processus budgétaire actuel;

d) L'Administration prévoit que la mise en œuvre de la stratégie entraînera une réduction des dépenses informatiques, lesquelles ne s'élèveraient donc pas à 356 millions de dollars, mais se situeraient entre 277 millions de dollars (soit 79 millions de dollars de moins) et 248 millions de dollars (soit 108 millions de dollars de moins). Toutefois, étant donné qu'il n'est pas certain que les dépenses informatiques seraient de 356 millions de dollars si la stratégie n'est pas appliquée, il est permis de remettre en question le montant de l'évitement de coûts potentiel.

70. Comme l'Assemblée générale l'a demandé, le Bureau de l'informatique et des communications a établi des prévisions de dépenses sur cinq ans, soit la plus longue période jamais retenue pour un tel exercice. Toutefois, les données disponibles présentent de graves lacunes et les montants calculés doivent donc être pris avec une extrême précaution. Le Comité estime que l'Administration gagnerait à préciser les progrès qui découleraient des dépenses supplémentaires (lesquelles se chiffrent entre 29 et 58 millions de dollars, soit une augmentation se situant entre 13 % et 26 %) et à présenter des plans circonstanciés exposant les avantages de la stratégie par rapport à d'autres moyens d'obtenir l'évitement de coûts envisagé.

71. L'Administration n'a pas encore fourni le détail des avantages financiers et non financiers attendus de l'application de la stratégie informatique et des communications, lequel pourrait être utilisé pour fixer des objectifs, mesurer de façon continue les résultats obtenus et démontrer le succès de ladite stratégie. L'Administration a informé le Comité qu'elle comptait réaliser une analyse complète de ces avantages à la fin de la première année de mise en œuvre de la stratégie, au moment où les services informatiques élaboreront leurs rapports sur l'exécution du budget pour 2014-2015.

² Ces projections ne prennent pas en compte les opérations de maintien de la paix, les ressources extrabudgétaires, le compte d'appui aux opérations de maintien de la paix, les missions politiques spéciales, ni Umoja.

- b) *Rassembler des données de références permettant de comparer les coûts des services informatiques et des services de communications fournis par l'ONU aux coûts correspondants dans le secteur privé*

72. L'Administration a accompli des progrès satisfaisants en la matière. Les cabinets de conseil spécialisés dans l'informatique ont aidé à analyser la répartition des ressources de l'ONU et à comparer les montants affectés aux différentes fonctions et les dépenses par utilisateur aux données correspondantes provenant des autorités nationales, des organisations gouvernementales internationales et du secteur privé. L'Administration compte s'appuyer sur cette analyse, entre autres facteurs, pour cerner les domaines dans lesquels les dépenses informatiques de l'ONU sont nettement inférieures aux montants de référence et dans lesquels il convient donc d'investir en priorité.

- c) *Veiller à la mise en place de procédures de comptabilisation, de suivi et d'analyse des coûts*

73. Dans son rapport de 2012, le Comité a recommandé à l'Administration de revoir ses mécanismes de centralisation des informations sur les dépenses informatiques afin d'exercer un contrôle plus efficace des dépenses et d'éclairer ses décisions à l'avenir, et de préciser clairement en quoi le plan comptable utilisé dans Umoja permettra de suivre et de contrôler efficacement les dépenses informatiques (A/67/651, par. 29 et 30).

74. Les difficultés rencontrées par le Bureau de l'informatique et des communications au cours de la phase de collecte des données en 2015 montrent que les préoccupations du Comité demeurent fondées. Les données recueillies à partir des catégories retenues pour l'établissement du budget et des comptes n'étaient pas comparables aux données de référence du secteur privé déterminées par les cabinets de conseil. Il a donc fallu les traiter manuellement en employant un modèle conçu expressément à cet effet. Tous les services ont transmis les informations demandées au Bureau, excepté le Département de l'appui aux missions. Celui-ci a expliqué avoir eu du mal à respecter les délais en raison des efforts considérables nécessaires pour rassembler les données provenant d'un grand nombre d'entités, y compris des missions de maintien de la paix, et du niveau de détails demandé. Étant donné qu'il n'a pas encore communiqué les informations requises dans le format demandé et avec le niveau de détails nécessaire, celles-ci n'ont pu être prises en compte pour établir les prévisions de dépense et les montants de référence.

75. L'Administration a informé le Comité que la mise en service d'Umoja améliorera les procédures de comptabilisation et d'analyse des coûts. Par exemple, des centres de coûts ont été créés afin de classer les dépenses en fonction d'un plus grand nombre de critères.

76. En dépit des faiblesses énoncées ci-avant, le Bureau de l'informatique et des communications a pris les premières grandes mesures nécessaires pour mettre en place un modèle et une méthode de contrôle et de prévision des dépenses informatiques de l'Organisation et de détermination des montants de référence. Il importe toutefois de combler les lacunes constatées en s'appuyant sur des hypothèses plus solides et en rassemblant des données plus fiables et complètes sur les dépenses informatiques, l'objectif étant d'établir des prévisions des dépenses plus rigoureuses, fiables et précises, en particulier en ce qui concerne les opérations sur le terrain. Le Bureau de l'informatique et des communications a informé le

Comité qu'il comptait actualiser chaque année les prévisions sur cinq ans pour aider à fixer des priorités concernant les dépenses informatiques.

Stratégie de gestion des applications

77. Dans un de ses rapports précédents, le Comité avait noté que l'Administration n'avait pas défini de stratégie d'ensemble relative aux applications et que de nombreuses applications exploitées au Secrétariat avaient été mises au point localement et faisaient double emploi. L'absence de contrôle sur les applications affaiblit la sécurité informatique de l'Organisation et accroît les risques de duplication des dépenses. La prolifération des applications informatiques accroît également les frais liés aux services de maintenance et d'appui. Le Comité avait donc recommandé à l'Administration de se doter d'une stratégie de gestion des applications afin de réduire les risques de sécurité et de limiter les dépenses.

78. Donnant suite à la recommandation du Comité, le Directeur général de l'informatique et des communications a publié une stratégie de gestion des applications en mai 2015. Des pôles applications ont été créés à New York, à Vienne et à Bangkok afin de coordonner les activités de développement des applications et de les regrouper dans des centres d'excellence, l'objectif étant d'éviter que les applications continuent d'être développées sans plan cohérent. La rationalisation du portefeuille d'applications en est encore à ses débuts et la mise au point d'activités précises est en cours.

79. Des progrès ont été accomplis s'agissant de recenser les applications à rationaliser. La liste des applications exploitées dans l'ensemble du Secrétariat a été publiée et des plans de rationalisation sont actuellement établis, qui concernent les quelque 2 200 applications recensées à ce jour. Les arrangements financiers y relatifs n'ont pas encore été arrêtés et, dans certains cas, des arrangements spéciaux ont été localement conclus pour affecter des ressources à cette fin dans des lieux d'affectation déterminés. Pour que la rationalisation soit un succès, il faut que les pôles applications puissent compter aussi bien sur des fonds budgétaires que sur l'appui des chefs des unités administratives du lieu où ils se trouvent.

Compétences informatiques au Secrétariat

80. Le Bureau de l'informatique et des communications a réalisé une enquête qui a fait apparaître, à titre estimatif, que 4 398 fonctionnaires et prestataires de services sont chargés de tâches liées à l'informatique. Il est probable que ce chiffre ne soit plus exact étant donné qu'on ne dispose pas de données récentes pour le Département de l'appui aux missions.

81. Le Bureau de l'informatique et des communications, qui analyse actuellement les données issues de cette enquête, prévoit que, au cours des cinq prochaines années, les services de soutien à l'infrastructure seront de moins en moins requis, à l'inverse de ceux concernant le développement des applications, l'analyse décisionnelle ainsi que le renseignement et la sécurité. L'analyse servira à établir une base de données de référence, laquelle permettra de déterminer les domaines dans lesquels des changements doivent être opérés pour faire face aux futurs besoins informatiques de l'Organisation et de veiller à ce que les compétences informatiques soient en phase avec le plan stratégique quinquennal du Bureau. Les résultats en seront présentés à l'Assemblée générale afin qu'elle les examine à sa soixante et onzième session.

82. En revanche, peu de progrès ont été réalisés depuis la publication du dernier rapport du Comité s'agissant d'harmoniser les systèmes informatiques et de regrouper les postes liés à l'informatique dans les unités administratives. Le Comité ne dispose d'aucune information permettant de penser que les unités administratives s'emploient à déterminer les répercussions de cette composante de la stratégie dans leurs domaines respectifs. Il est difficile de désigner et de quantifier les postes qui doivent être transférés ou conservés ou de parvenir à un accord sur la question lorsque toutes les fonctions correspondant à ces postes ne sont pas liées à l'informatique. Des progrès ont été accomplis dans certains bureaux du Département de la gestion, mais les autres départements semblent à la traîne. À ce jour, 42 postes liés à l'informatique ont été désignés pour être transférés au Bureau de l'informatique et des communications (voir tableau 3).

Tableau 3
Transfert de postes liés à l'informatique au Bureau de l'informatique et des communications

<i>Département/bureau</i>	<i>Nombre de postes transférés</i>	<i>Observations du Comité</i>
Bureau de la gestion des ressources humaines	12	Postes transférés étant donné que les services des ressources humaines administreront désormais l'ensemble du personnel au niveau mondial
Bureau des services centraux d'appui	29	Fonctions liées aux services de visioconférence
Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité	1	Le transfert d'autres postes est reporté en raison de l'application des Normes comptables internationales pour le secteur public et de la mise en service d'Umoja
Total	42	

Source : données de l'Administration.

83. Les accords de transfert de postes des unités administratives du Département de la gestion au Bureau de l'informatique et des communications ont été conclus avec difficulté et des retards ont été enregistrés. Cela ne renvoie guère une image positive et alimente, au sein de l'Organisation, des sentiments fâcheux qui entravent la mise en œuvre de la partie de la stratégie consacrée au regroupement des fonctions.

D. État d'avancement de l'application de la stratégie informatique et communications révisée

84. En 2013, le Bureau de l'informatique et des communications a mis au point un important plan-projet stratégique informatique et communications 2014-2017 détaillant la marche à suivre pour élaborer et appliquer une stratégie informatique et communications. Ce projet, qui portait sur la période allant de juillet 2013 à décembre 2017, comprenait divers projets visant à établir les données de référence et les différentes fonctions à l'échelle mondiale, ainsi que des projets techniques.

Ces projets portaient tant sur l'élaboration et l'approbation d'une stratégie informatique et communications, que sur l'établissement des coûts de départ, l'harmonisation des applications et des sites Internet et la prise en main d'Umoja.

85. Partant du plan-projet stratégique pour 2014-2017 (voir tableau 4), le Comité a retenu, à des fins de comparaison, 15 projets qui lui semblaient concorder avec les projets examinés par le Secrétaire général dans son premier rapport sur l'état d'avancement de l'application de la stratégie (A/70/364 et Corr.1). L'analyse du Comité a fait apparaître que 9 de ces projets avaient une durée plus courte que celle qui était initialement prévue (par exemple l'élaboration de directives et de procédures standard), tandis que d'autres avaient une durée sensiblement plus longue (par exemple le regroupement des centres de données). Elle a aussi révélé que 10 projets avaient démarré en retard et qu'il fallait s'attendre à ce que 11 projets s'achèvent plus tard qu'initialement prévu.

86. Le Bureau de l'informatique et des communications a informé le Comité que les changements de calendrier s'expliquaient par le caractère dynamique des activités. Le calendrier avait été modifié à mesure que l'on en savait plus sur les projets.

Tableau 4

Calendrier d'exécution de 15 projets prévus dans le cadre de la stratégie informatique et communications : écarts par rapport au calendrier prévu

Projet	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement</i>	<i>Écart par rapport au calendrier prévu (en mois)</i>
	<i>(comme indiqué dans le projet-plan stratégique informatique et communications pour 2014-2017)</i>		<i>(comme indiqué dans le document A/70/364 et Corr.1)</i>		
Regroupement des centres de données	Oct. 2013	Juin 2014	Déc. 2013	Janv. 2017	29
Mise en place d'un modèle régional	Janv. 2014	Déc. 2016	Mars 2015	Avr. 2017	-10
Élaboration de directives et de normes	Juill. 2013	Déc. 2017	Avr. 2013	Oct. 2015	-23
Établissement des coûts de référence	Juill. 2013	Juin 2014	Fév. 2015	Sept. 2015	-4
Stratégie d'approvisionnement mondial et évaluation et examen comparatif des services de télécommunications	Janv. 2014	Déc. 2014	Nov. 2014	Nov. 2015	1
Stratégie en matière de ressources humaines	Juill. 2013	Déc. 2014	Fév. 2015	Sept. 2015	-10
Élaboration d'un plan d'harmonisation des applications	Avr. 2014	Juin 2014	Juin 2014	Juill. 2015	11
Élaboration d'un plan d'harmonisation des sites Web et rationalisation de 1 300 sites	Juill. 2014	Déc. 2016	Janv. 2014	Déc. 2017	18
Sécurité et résilience	Juill. 2013	Déc. 2017	Mars 2013	Janv. 2016	-19
Reprise après sinistre	Juill. 2013	Déc. 2017	Mai 2013	Janv. 2016	-21
Mise à niveau des infrastructures et du réseau	Juill. 2013	Déc. 2017	Mai 2013	Janv. 2017	-9
Prise en main d'Umoja	Juill. 2013	Déc. 2016	Nov. 2013	Janv. 2019	21
Création d'un pôle d'assistance mondial	Janv. 2014	Mars 2015	Janv. 2015	Oct. 2015	-5

<i>Projet</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement</i>	<i>Écart par rapport au calendrier prévu (en mois)</i>
	<i>(comme indiqué dans le projet-plan stratégique informatique et communications pour 2014-2017)</i>		<i>(comme indiqué dans le document A/70/364 et Corr.1)</i>		
Interfaçage des applications	Janv. 2014	Déc. 2014	Mai 2014	Janv. 2016	9
Mise en place de l'informatique analytique	Janv. 2014	Sept. 2014	Oct. 2014	Janv. 2016	7

Source : Analyse par le Comité des données fournies par l'Administration.

87. Les changements apportés au calendrier d'exécution observés par le Comité font apparaître que l'ampleur des problèmes à surmonter pour mettre en œuvre la stratégie informatique et communications révisée a été sous-estimée au départ. Les changements de calendrier doivent maintenant être approuvés par le Bureau de la gestion des grands projets, ce qui devrait permettre à l'Administration de mieux contrôler le calendrier d'exécution prévu.

Bureau de la gestion des grands projets

88. Dans ses précédents rapports sur les grands projets de réforme, tels qu'Umoja ou le plan-cadre d'équipement, le Comité a mis en lumière un certain nombre de lacunes dans la gestion des projets. Ainsi, dans son rapport sur le plan-cadre d'équipement, le Comité a souligné que les grands projets devaient être exécutés de manière coordonnée et organisée, notant qu'il ne fallait pas laisser à chaque équipe la responsabilité de déterminer la marche à suivre et les mesures à prendre pour obtenir les résultats escomptés à l'échelle du système des Nations Unies. Le Comité a également estimé qu'il fallait mettre en place un système de gouvernance, de gestion et d'assurance structuré dans un esprit de discipline (voir A/68/5 (Vol. V), annexe V).

89. Pour suivre les progrès réalisés dans l'application de la stratégie informatique et communications révisée, l'Administration a créé un Bureau de la gestion des grands projets ayant un effectif de deux agents. Le Bureau contrôle chaque mois l'état d'avancement des projets critiques ou stratégiques sur lesquels s'appuie la stratégie. Il suit également les principaux indicateurs de résultats, concernant notamment le champ d'application, le respect des délais, les coûts et les ressources humaines.

90. Le Comité a examiné l'état établi par le Bureau de l'informatique et des communications pour le mois de septembre 2015 afin d'évaluer la méthode utilisée pour suivre l'état d'avancement de l'application de la stratégie, et a noté ce qui suit :

a) L'information relative aux progrès réalisés est communiquée par les équipes de projet elles-mêmes et n'est pas vérifiée de manière indépendante;

b) Les évaluations des équipes de projets sur les résultats obtenus sont subjectives et ne suivent pas une méthode cohérente et convenue. Les moyennes relatives aux progrès réalisés ne sont pas pondérées en fonction de la complexité ou de l'importance relative des projets ou éléments de projets;

c) Le niveau de suivi des projets est fondé sur l'importance stratégique de chaque projet. Toutefois, rien n'indique que les projets sont systématiquement ordonnés en fonction de leur importance au regard du chemin critique, et aucune évaluation étayée des liens d'interdépendance entre les projets n'est fournie;

d) Le Bureau de la gestion des grands projets coordonne lui-même deux projets : évaluation comparative des moyens et outils informatiques et déploiement d'Umoja, ce qui pourrait donner lieu à un conflit d'intérêts et risque de surcharger une équipe de contrôle déjà peu étoffée;

e) L'état mensuel du Bureau de l'informatique et des communications pour septembre 2015 porte sur 17 des 20 projets mentionnés dans le rapport du Secrétaire général (A/70/364 et Corr.1). Le Comité note que, alors que l'évaluation comparative des moyens et outils informatiques était considérée comme achevée au 30 août 2015, et que la collecte de données pour tous les services était considérée comme achevée au 27 juillet 2015, aucune information n'avait été reçue du Département de l'appui aux missions;

f) Un budget avait été établi pour 13 des 17 projets stratégiques recensés. Toutefois, seuls 6 projets avaient fait état de dépenses imputées à leur budget. Un projet intitulé « Umoja (projets informatiques) », a été classé « orange », bien que n'étant réalisé qu'à 65 % et ayant utilisé l'intégralité de son budget. L'Administration a informé le Comité que ce projet était classé « orange » en raison du fait que des mesures avaient été prises pour obtenir des ressources supplémentaires, et que le Bureau de l'informatique et des communications avait déjà reçu 6,2 millions de dollars sur les 8,5 millions manquants.

91. Dans le rapport sur l'état d'avancement de l'application de la stratégie informatique et communications (A/70/364 et Corr.1), le Secrétaire général a indiqué que le taux d'exécution des projets critiques était de 45 %, l'exécution des 55 % restants se poursuivant conformément au calendrier. Toutefois, le taux de 45 % se rapporte seulement aux projets et éléments des projets qui étaient en cours d'exécution en 2015 au moment de l'établissement du présent rapport. S'il est vrai que certaines activités ont été menées à bien, notamment l'établissement d'un centre informatique mondial et d'un pôle d'assistance centralisé, l'application de la stratégie n'est, pour l'essentiel, pas encore passée de la phase préparatoire à la phase d'exécution et à la réalisation des avantages attendus. Compte tenu des problèmes mentionnés ci-dessus, le Comité n'est pas en mesure de confirmer que le calendrier d'exécution de la stratégie informatique et communications révisée est respecté et qu'aucun dépassement budgétaire n'est à signaler.

92. La création d'un bureau de gestion des grands projets chargé de surveiller et de coordonner les projets et les sous-projets sur lesquels s'appuie la stratégie est une première étape pragmatique et répond à certaines des préoccupations générales du Comité concernant la gestion des projets dans le système des Nations Unies. Toutefois, il convient de remédier d'urgence aux problèmes relatifs à la gestion des projets pour donner aux États Membres l'assurance que le calendrier d'exécution de la stratégie informatique est réaliste et que les budgets approuvés ne seront pas dépassés. Consciente de la nécessité de renforcer l'effectif du Bureau de la gestion des grands projets, l'Administration a demandé la création de deux postes supplémentaires pour ce bureau dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017 (voir A/70/6, Chap. 29E).

Réalisation des objectifs de la stratégie informatique et communications révisée

93. La stratégie informatique et communications révisée poursuit trois objectifs principaux :

- a) L'appui des technologies de l'information et des communications aux priorités de l'Organisation, comme Umoja;
- b) L'harmonisation des infrastructures et des procédures existantes;
- c) La nécessité d'accorder une plus grande place à l'innovation pour appuyer les activités de fond de l'Organisation.

94. Le Comité a évalué les progrès accomplis par l'Administration dans la réalisation de chacun de ces objectifs.

a) Appui informatique à Umoja

95. Lorsque la stratégie informatique et communications révisée a été adoptée, il était prévu de mettre en place un dispositif mondial d'appui informatique dans les trois années suivantes. Une partie de ce dispositif d'appui révisé a une incidence sur Umoja qui, pour remplir efficacement sa fonction de progiciel de gestion à l'échelle de l'Organisation, doit être assorti d'un mécanisme d'appui intégré permettant aux utilisateurs, où qu'ils se trouvent dans le monde, de bénéficier de services d'assistance 24 heures sur 24.

96. La proposition de regroupement des services d'assistance informatique locaux en pôles d'assistance régionaux consiste à rassembler les fonctions d'appui actuellement fournies par quelque 60 bureaux d'assistance présents à New York dans un centre d'assistance mondial unique. Ces bureaux d'assistance, qui fournissent un appui à tout une gamme de systèmes et d'applications, n'ont qu'une connaissance limitée d'Umoja. Le Bureau de l'informatique et des communications collabore avec l'équipe de projet Umoja pour pouvoir fournir à celui-ci un appui technique et opérationnel. Toutefois, comme le Comité l'a noté dans son rapport sur Umoja (A/70/158), le Bureau de l'informatique et des communications n'a pas actuellement les moyens d'appuyer un progiciel de gestion de la taille et de la portée d'Umoja. L'équipe de projet du Bureau n'est pas assez étoffée, et l'équipe d'Umoja n'est pas en mesure d'appuyer les activités de prise en main du progiciel par le Bureau. Le transfert d'Umoja au Bureau est inscrit dans le plan stratégique quinquennal mais ne sera pas achevé avant 2019. Or, Umoja a déjà besoin de services d'assistance de la part du Bureau, ainsi que de services de développement et d'appui technique dans les domaines de l'infrastructure, des interfaces, des contrôles d'accès et de la sécurité.

97. Pour installer Umoja dans les entités des groupes 3 et 4, un certain nombre d'éléments ont dû être hiérarchisés et mis en service, à savoir : la création de comptes utilisateurs; les essais de reprise après sinistre; l'élargissement du réseau; l'infrastructure et la création d'interfaces entre Umoja et les systèmes existants. Il est indispensable d'accomplir les tâches permettant d'assurer l'accès des utilisateurs, la sécurité et la connectivité au réseau avant de procéder aux essais et aux activités préparatoires en vue de la mise en service d'Umoja dans les entités du groupe 4. Le Comité constate avec préoccupation que le manque de ressources et de personnel qualifié dont pâtit le Bureau entrave ces activités. Les activités de prise

en main n'ont pas été programmées ni inscrites au budget d'Umoja, les tâches correspondantes ayant été menées à titre prioritaire lors de la mise en service de chaque phase d'Umoja.

98. Il est actuellement procédé à une évaluation des besoins d'appui et du coût de la prise en main d'Umoja en ce qui concerne le personnel, l'appui à la production, les améliorations et mises à niveau, la maintenance et l'octroi de licences. Le Bureau de l'informatique et des communications devra ensuite établir un plan détaillé afin de définir le champ d'application des fonctions d'appui informatique et opérationnel, en tenant notamment compte des ressources nécessaires, de la stratégie d'approvisionnement, de la transition que le personnel devra opérer et de l'installation des mises à niveau. Toutefois, le Bureau n'a pas encore une connaissance assez solide Umoja pour être en mesure de planifier pleinement la transition. Il lui faudra pour cela effectuer plusieurs analyses détaillées sur des sujets allant de la détermination précise des changements opérés par rapport au projet initial à la gestion des besoins en matière de sécurité. Il n'y a guère eu de chevauchement d'activités ou de partage de ressources entre le Bureau et l'équipe chargée d'Umoja en ce qui concerne le transfert des connaissances. Ainsi, aucun membre du personnel du Bureau ne fait partie de l'équipe d'Umoja. Tant qu'elle se concentre sur la mise en service d'Umoja dans les entités des groupes 3 et 4, l'équipe chargée du projet ne peut donner la priorité à l'aide qui doit être apportée au personnel du Bureau pour le préparer à la prise en main d'Umoja.

99. Il est d'autant plus important que le Bureau de l'informatique et des communications acquière une solide connaissance d'Umoja que l'équipe chargée du projet devrait voir son effectif se réduire dès 2016 et que, d'ici à la fin de 2017, le manque de personnel doté des compétences et connaissances requises en la matière se fera cruellement sentir. Du fait de l'accélération récente des départs de membres de l'équipe d'Umoja, il est particulièrement nécessaire d'établir des plans de transition et de transfert de connaissances clairs. Quelque 21 membres de l'équipe ont quitté le projet entre juin et septembre 2015, ce qui porte à 55 le nombre d'agents partis depuis juin 2014. L'Administration a indiqué qu'elle s'efforcera de conserver les compétences spécialisées de l'équipe de projet. Toutefois, en l'absence d'un plan de transition détaillé, il n'est pas possible de confirmer que cet objectif est réaliste. La fin du projet se rapprochant, le risque de perdre des ressources spécialisées s'accroît dans la mesure où, faute de plan de transition et de rétention, il faut s'attendre à ce que les membres de l'équipe d'Umoja commencent à explorer d'autres possibilités d'emploi. Le Comité note qu'en l'absence de plan détaillé et chiffré, il est impossible d'établir un budget de transition réaliste. Les coûts liés à la transition n'étant pas expressément pris en compte dans les prévisions relatives au projet, il se peut que le Bureau doive prendre en charge des dépenses importantes et imprévues à ce titre.

100. Le Bureau de l'informatique et des communications a informé le Comité qu'il avait commencé, en août 2015, à élaborer avec Umoja un plan de transition concernant le personnel et que des formateurs d'Umoja avaient été pressentis à cet effet.

b) *Harmonisation*

101. Des centres de technologie régionaux ont été créés pour aider à harmoniser les services informatiques dans l'ensemble du système des Nations Unies. De tels

centres, placés sous la direction d'un responsable régional, ont été établis à Nairobi, New York, Bangkok et Genève pour desservir l'Afrique, les Amériques, l'Asie et l'Europe, respectivement. Les centres ont commencé à fonctionner, et il est prévu que les principales étapes restantes seront consacrées à la mise en place d'un réseau informatique standardisé d'ici à juin 2016, et à l'harmonisation des services informatiques d'ici à décembre 2016. Au vu des difficultés que ces centres éprouvent actuellement pour obtenir la collaboration du Département de l'appui aux missions, ce calendrier est ambitieux. Comme il a été noté à propos de la proposition concernant l'utilisation d'un système de communications par satellite (voir par. 59 à 61), le Département de l'appui aux missions n'a pas actuellement de plan arrêté concernant le rattachement de ses missions au réseau étendu de l'Organisation mis en place par le Bureau de l'informatique et des communications.

102. Initialement, les centres de technologie régionaux s'attacheront à institutionnaliser les dispositifs de gouvernance et à mettre en œuvre la stratégie. Les travaux menés à ce jour ont été financés au moyen des ressources existantes, ce qui présente un risque pour l'avenir. Les rôles, responsabilités et pouvoirs des centres n'ont pas encore fait l'objet de politiques et de procédures révisées, et les relations avec les structures existantes du Département de l'appui aux missions n'ont pas été clairement définies. Ils ne sont donc pas en mesure de faire appliquer des politiques et procédures ou d'orienter les mesures d'harmonisation à l'échelle de l'Organisation.

103. Le Bureau de l'informatique et des communications a conçu un ensemble de directives et de procédures applicables à l'échelle mondiale en vue de coordonner l'utilisation et la gestion des technologies de l'information et des communications dans tous les départements et dans tous les lieux d'affectation. Il existe en tout 46 directives portant sur les domaines suivants : a) la gouvernance, b) la sécurité informatique, c) l'utilisation acceptable, d) les applications, e) la gestion des avoirs informatiques, f) la gestion de l'infrastructure et g) la visioconférence. Sur ce total, 29 directives ont été publiées, les 17 autres étant en attente d'approbation. Les directives ont été rédigées en coopération avec les lieux d'affectation et sont un bon exemple de collaboration à l'échelle mondiale. La prochaine étape consistera à établir et à mettre en application un ensemble de procédures garantissant le respect des 46 directives une fois que celles-ci auront toutes été approuvées et publiées.

104. L'Administration a mis en place des dispositifs régissant l'harmonisation des services informatiques. Par exemple, à la suite d'un projet pilote du Département de l'appui aux missions concernant l'utilisation du système de messagerie électronique Microsoft Exchange dans les missions de maintien de la paix, le Comité d'étude de l'architecture a examiné une proposition tendant à faire de ce système la norme au Secrétariat. Celui-ci a conseillé au Bureau de l'informatique et des communications d'adopter le système, recommandation à laquelle a souscrit le Comité des politiques en matière d'informatique et de communications. Suite à ces discussions, le Secrétariat a décidé d'adopter Microsoft Exchange et Office 365 à l'avenir en tant que système de messagerie électronique de l'Organisation.

c) *Innovation*

105. L'objectif de la stratégie informatique et communications est de faire en sorte que les services informatiques et services de communications essentiels contribuent plus efficacement à la réalisation des objectifs généraux de l'Organisation.

L'Administration a recensé les domaines dans lesquels les nouvelles technologies pourraient améliorer les méthodes de travail de l'Organisation, notamment dans les domaines de la gestion des biens des missions, de l'utilisation des fibres optiques et de la conversion analogique-numérique, de la centralisation du traitement des données, des technologies et solutions mobiles et de l'informatique en nuage, et de l'analyse des données à des fins de suivi et de détection précoce.

106. Les projets menés au titre de l'innovation ont trait à la mise au point de solutions relevant de l'informatique décisionnelle et de l'informatique analytique. Il est noté dans la stratégie que, s'il est vrai que certaines méthodes analytiques sont actuellement utilisées par des départements ou entités des Nations Unies sous forme d'applications isolées ou spécialisées, dans le contexte de l'exécution de programmes et de la gestion administrative, l'existence d'une plateforme de collecte des données permettrait aux départements de mettre l'information en commun de façon productive et encouragerait le partage des données dans le système des Nations Unies. Dans son rapport sur l'état d'avancement de l'application de la stratégie informatique et communications de l'Organisation (A/70/364 et Corr.1, annexe I), le Secrétaire général précise que le Bureau de l'informatique et des communications aura la capacité d'appliquer les méthodes d'informatique analytique d'ici au 31 décembre 2015. En septembre 2015, l'Administration estimait que le projet correspondant était exécuté à 63 %.

107. Le Comité a souligné à maintes reprises que l'Administration devait impérativement mettre en place des outils d'informatique analytique afin d'exploiter les données de meilleure qualité provenant du progiciel de gestion intégré et mieux fonder ainsi la prise de décisions. Ceci fait partie intégrante des avantages attendus d'Umoja. Le progiciel constitue le fondement d'un changement radical dans l'exploitation des données et des informations en ouvrant l'accès à des renseignements à jour et globaux sur la situation financière et les résultats de l'ensemble du système des Nations Unies. Pour que les avantages de l'amélioration des informations concernant la gestion se concrétisent, il faudra que le personnel soit à même de consulter des ensembles de données complexes pour en extraire des informations claires sur la base desquelles la direction pourra prendre des décisions. Il faudra également appliquer un plan d'ensemble, à tous les niveaux de l'Organisation, pour donner l'assurance que les ensembles de données agrégées reposent sur des données exactes établies au niveau de chaque opération.

108. Dans ses précédents rapports sur l'Organisation des Nations Unies (Vol. I) et sur Umoja, le Comité a recommandé que l'Administration se dote des compétences, outils et méthodes appropriées en matière d'informatique analytique. Le Comité considère que de telles capacités lui permettraient de se faire une meilleure idée de ses dépenses et de faire en sorte que les services financiers et les services de gestion des ressources humaines remplissent une fonction plus stratégique de conseil à l'Organisation dans son ensemble. Ces informations pourraient servir à étalonner et mesurer les coûts d'une manière qui encourage les économies, la recherche d'un meilleur rapport qualité-prix et une culture d'amélioration continue des méthodes de gestion financière.

109. Bien que l'Administration ait toujours souscrit aux constatations et recommandations du Comité, peu de progrès ont été accomplis en la matière. L'ambition reste largement abstraite à ce stade par rapport à d'autres projets de plus grande priorité. Le Bureau de l'informatique et des communications va devoir

prendre des mesures à cet effet, même si le calendrier d'exécution risque d'en souffrir.

IV. Remerciements

110. Le Comité des commissaires aux comptes tient à remercier le Secrétaire général adjoint à la gestion et le Bureau de l'informatique et des communications ainsi que leurs collaborateurs de l'aide qu'ils ont apportée à ses équipes et de l'esprit de coopération dont ils ont fait preuve.

Le Contrôleur et Vérificateur général
des comptes de la République-Unie de Tanzanie,
Président du Comité des commissaires aux comptes
(*Signé*) Mussa Juma **Assad**

Le Contrôleur et Vérificateur général
des comptes du Royaume-Uni
de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord
(Vérificateur principal)
(*Signé*) Amyas Morse

Le Contrôleur et Vérificateur général
des comptes de l'Inde
(*Signé*) Shashi Kant **Sharma**

Annexe

État d'avancement de l'application des recommandations

Paragraphe du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration sur l'état d'avancement (novembre 2015)	Observations du Comité sur l'état d'avancement (novembre 2015)	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation classée par le Comité
A/67/651, par. 20	L'Administration doit élaborer une nouvelle stratégie informatique qui comprenne une stratégie institutionnelle de gestion de l'information et une architecture intégrée, et qui décrive la manière dont les TIC faciliteront le travail de l'Organisation. Cette stratégie devra servir les objectifs et les ambitions réalistes que l'Organisation s'est fixés pour la transformation de son modèle d'activité. L'Administration devra ensuite mener en parallèle la mise en œuvre de cette stratégie informatique et toute réforme qu'elle aura adoptée pour refonder son modèle d'activité, sa culture et son cadre conceptuel.	Cette recommandation a été appliquée. Le rapport du Secrétaire général (A/70/364 et Corr.1) sur l'état d'avancement de l'application de la stratégie informatique et communications de l'Organisation des Nations Unies (voir A/69/517) est en cours d'examen par les organes délibérants. Faisant suite aux décisions prises par l'Assemblée générale dans sa résolution 69/262, le Secrétaire général communique dans ce rapport un certain nombre de renseignements, tels qu'un plan d'exécution, une estimation des ressources nécessaires et une évaluation de tous les aspects des TIC utilisées au Secrétariat de l'Organisation. Établi dans le cadre de consultations, le rapport sur les TIC s'inscrit dans le prolongement d'autres initiatives de changement en cours, comme la politique de mobilité, Umoja et le dispositif de prestation de services centralisée.	Une version révisée de la stratégie informatique et communications a été élaborée et approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 69/262. Pour pouvoir appliquer cette recommandation, l'Administration doit clairement expliquer : a) Comment la mise en œuvre de la stratégie permettra aux organismes des Nations Unies de mieux s'acquitter de leur mandat; et b) Les rapports entre la stratégie informatique et communications et d'autres initiatives de changement (voir la section III.C).			X	
A/67/651, par. 29	L'Administration doit revoir ses mécanismes de centralisation des informations sur les dépenses informatiques afin d'exercer un contrôle plus efficace des dépenses et d'éclairer les décisions à venir.	La collecte de données financières sur les budgets et les dépenses informatiques sera améliorée avec la mise en service d'Umoja, étant donné que le Bureau de l'informatique et des communications a établi près de 29 centres de coûts pour saisir des données ventilées par domaines fonctionnels et programmatiques en 2016-2017.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que cette recommandation est toujours en cours d'application.			X	

Paragraphe du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration sur l'état d'avancement (novembre 2015)	Observations du Comité sur l'état d'avancement (novembre 2015)	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation classée par le Comité
A/67/651, par. 30	L'Administration doit préciser clairement en quoi le plan comptable utilisé dans Umoja permettra de suivre et contrôler efficacement les dépenses informatiques, et examiner s'il existe des moyens d'améliorer la gestion des informations sur les dépenses informatiques en attendant la mise en œuvre d'Umoja.	Lors de la conception des blocs de codage et du plan comptable d'Umoja, le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité a appliqué un certain nombre de principes fondamentaux afin de permettre des classifications types et de veiller à la mise en place de contrôles, et des centres de coûts ont été créés pour améliorer la saisie et l'analyse des coûts. Les unités opérationnelles disposent de plus de latitude en ce qui concerne les centres de coûts, ce qui les aide à gérer les coûts et à en rendre compte.	Le Comité note que l'Administration est tributaire de la mise en service d'Umoja pour suivre et contrôler les dépenses informatiques et examinera cette question de façon plus approfondie dans son rapport de 2016 sur l'Organisation des Nations Unies (Vol. I). Il estime que cette recommandation est toujours en cours d'application.		X		
A/67/651, par. 31	Pour améliorer la cohérence et la transparence du financement et des budgets des services informatiques et permettre une meilleure gestion et hiérarchisation des dépenses, le Contrôleur doit exiger que les projets de budget des services informatiques précisent : a) les frais de fonctionnement des services; b) le coût des redevances et frais de maintenance associés aux logiciels utilisés actuellement; c) les frais de mise à niveau des services fournis (par exemple, pour améliorer la sécurité); et d) les nouvelles dépenses, y compris celles liées aux besoins stratégiques.	Le montant des budgets informatiques est en cours de saisie grâce à la création de blocs de codage et de coûts dans Umoja et à l'augmentation des engagements et des bons de commande pour certains types très particuliers de dépenses.	La réponse de l'Administration n'est pas totalement satisfaisante. Des discussions sont en cours entre le Bureau de l'informatique et des communications et le Bureau du Contrôleur en ce qui concerne les directives budgétaires pour l'exercice biennal 2018-2019. Le Comité estime que la recommandation est en cours d'application.		X		
A/67/651, par. 32	Les entités, bureaux et programmes de l'Organisation doivent hiérarchiser leurs dépenses informatiques afin de trouver le juste équilibre entre	Cette recommandation est en cours d'application : tous les centres informatiques sont tenus d'actualiser chaque année leurs hypothèses de planification en	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que cette recommandation est en cours d'application.		X		

Paragraphe du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration sur l'état d'avancement (novembre 2015)	Observations du Comité sur l'état d'avancement (novembre 2015)	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation classée par le Comité
	les activités de transformation, d'amélioration et de direction, la conception et la mise en œuvre de cadres et de politiques et la fourniture de services opérationnels.	améliorant leur visibilité dans l'élaboration des budgets et les états de dépenses, en coordination avec la Division de la planification des programmes et du budget, la Division du financement des opérations de maintien de la paix et la Division des achats (comme indiqué dans A/70/364) et Corr.1.)					
A/67/651, par. 39	L'Administration doit consigner clairement, avant d'adopter une nouvelle stratégie informatique et de manière à réduire les risques élevés que comporte la mise en place d'un progiciel de gestion intégré d'envergure mondiale, les éléments de la culture, des usages, des pratiques et des processus de l'Organisation, ainsi que les informations clés sur ses dépenses et ses prestations, qui pourraient conditionner la réussite d'une transformation globale des services informatiques de l'Organisation. C'est sur la base de ces informations que l'Administration devrait définir des objectifs tout à la fois globaux et réalistes en matière de prestation de services, d'uniformisation des processus et d'intégration de l'Organisation à l'échelle mondiale.	Le Bureau de l'informatique et des communications a mis en place un Pôle d'assistance Unite qui est pleinement opérationnel et qui fournit, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, des services d'appui de niveau 1 concernant les grandes applications de l'Organisation, y compris Umoja. Il a également mis en place des pôles applications à New York, Bangkok et Vienne qui permettent de standardiser l'élaboration d'applications et contribuent à la reprise des activités après un sinistre et à la réduction du cloisonnement informatique. L'équipe Umoja et le Bureau de l'informatique et des communications travaillent ensemble à une évaluation approfondie en vue de définir le modèle d'appui à Umoja et de déterminer le coût total de possession concernant les TIC pour les cinq années à venir, en tenant compte de la dotation en personnel et de l'appui à fournir, de la connectivité, de la mise à niveau, des améliorations à apporter et du coût des licences et de la maintenance.	La réponse de l'Administration n'est pas totalement satisfaisante. Aux paragraphes 34 à 38 de son rapport précédent, le Comité s'était dit préoccupé par le risque qu'une méconnaissance de la culture de l'Organisation au sens large, de ses usages, pratiques et processus, ainsi que d'informations clés sur ses dépenses et ses prestations, pourrait constituer pour la réussite de la mise en œuvre d'une stratégie informatique et communications au niveau mondial. L'Administration a en partie appliqué la recommandation du Comité préconisant la consignation de ces éléments en déployant un certain nombre d'efforts en matière de gestion des risques comme indiqué dans le rapport d'activité du Secrétaire général (A/70/364 et Corr.1, par. 14), mais il faut procéder à une analyse plus complète pour que cette recommandation puisse être			X	

Paragraphe du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration sur l'état d'avancement (novembre 2015)	Observations du Comité sur l'état d'avancement (novembre 2015)	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation classée par le Comité
		Le Bureau continue, en collaboration avec l'équipe Umoja et le Département de l'appui aux missions, à effectuer des essais de reprise après un sinistre ainsi que des évaluations en ce qui concerne la sécurité des systèmes.	considérée comme appliquée.				
A/67/651, par. 41	L'Administration doit recenser les changements qui doivent être apportés à la répartition des responsabilités et au mode opératoire du Secrétariat pour permettre la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie informatique, et admettre que les hauts responsables ont tous l'obligation d'aider le Directeur général de l'informatique et des communications à mettre en œuvre les changements institutionnels.	Cette recommandation a été appliquée. Dans sa résolution 69/262, l'Assemblée générale a souligné que le Directeur général de l'informatique et des communications était l'autorité centrale en matière de sécurité informatique et reconnu l'importance du rôle éminent qui lui revient dans la direction générale des activités de l'Organisation liées à l'informatique et aux communications et des résultats obtenus en la matière. L'Assemblée a demandé au Secrétaire général de poursuivre ses efforts en vue de réduire le cloisonnement informatique et souligné la nécessité de déléguer certains pouvoirs et de mettre en place des procédures garantissant le respect des directives énoncées dans la stratégie informatique et communications révisée, notamment pour ce qui est des opérations, de la sécurité, des investissements et des activités de contrôle dans les bureaux de l'Organisation, en particulier dans les missions.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration. Comme souligné dans la section III.C du présent rapport, il reste à formaliser les politiques définissant les rôles et attributions des diverses unités opérationnelles, et à déterminer plus clairement les activités qui nécessitent un contrôle central appuyé et celles qui nécessitent ou méritent une liberté opérationnelle. Le Comité estime que cette recommandation est en cours d'application.		X		
A/67/651, par. 50	L'Administration doit : a) mettre en exergue les aspects stratégiques du poste de	Cette recommandation a été appliquée. Le Bureau de l'informatique et des	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que cette	X			

Paragraphe du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration sur l'état d'avancement (novembre 2015)	Observations du Comité sur l'état d'avancement (novembre 2015)	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation classée par le Comité
	<p>directeur général de l'informatique et des communications en redéfinissant ses attributions et en modifiant son titre fonctionnel; b) examiner s'il est nécessaire de créer un poste de directeur des technologies ou d'adjoindre quelqu'un déjà en poste au Directeur de l'informatique pour le seconder dans le domaine opérationnel; et c) définir et faire connaître clairement la répartition des responsabilités entre ces deux postes, en particulier l'étendue des attributions du Directeur de l'informatique dans la conduite de la stratégie et de la transformation du modèle d'activité.</p>	<p>communications a évalué les besoins et nommé un Directeur de la technologie (poste de classe D-2) dont il a défini la fonction et le rôle dans la version révisée de la stratégie informatique et communications (A/69/517). Dans le projet de budget ordinaire qui est actuellement examiné par les comités législatifs, il est proposé que la titulaire actuelle du poste D-2 de directeur du Bureau de l'informatique et des communications soit nommée au poste de directeur de la technologie.</p>	<p>recommandation a été intégralement appliquée.</p>				
A/67/651, par. 55	<p>L'Administration doit veiller à ce que toute activité parallèle, de nature informatique ou autre, qui sera menée dans le cadre de la nouvelle stratégie contribue à la mise en œuvre d'Umoja et ne fasse pas obstacle à la réalisation de ses objectifs.</p>	<p>Cette recommandation a été appliquée. Les activités envisagées dans la version révisée de la stratégie informatique et communications ont été conçues avec à l'esprit la priorité que constitue la fourniture d'un appui à Umoja et aux autres systèmes partagés.</p>	<p>Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que cette recommandation a été intégralement appliquée.</p>	X			
A/67/651, par. 56	<p>L'Administration doit préciser la répartition des attributions et des responsabilités en matière de direction et d'exécution dans les trois domaines d'activité suivants des services informatiques : a) les activités de transformation, d'innovation et de direction; b) la conception et la mise en œuvre de directives, cadres, politiques et</p>	<p>Le projet de budget élaboré par l'Administration en ce qui concerne les TIC, qui a été présenté à l'Assemblée générale dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2016-2017 [A/70/6 (Sect. 29E)], entend parvenir à l'équilibre recommandé entre les sous-programmes 5 (Gestion et coordination stratégiques dans les</p>	<p>Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que cette recommandation est en cours d'application.</p>		X		

Paragraphe du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration sur l'état d'avancement (novembre 2015)	Observations du Comité sur l'état d'avancement (novembre 2015)	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation classée par le Comité
	normes; et c) la fourniture de services opérationnels.	domaines de l'informatique et des communications) et 6 (Aspects opérationnels de l'informatique et des communications). La recommandation est en cours d'application, sous réserve des décisions de l'Assemblée générale.					
A/67/651, par. 68	L'Administration doit se doter d'un cadre de gouvernance adapté aux besoins qui permette de superviser l'évolution stratégique des moyens informatiques et de communications dans l'ensemble de l'Organisation. Le cadre devrait définir clairement les fonctions, les attributions et les responsabilités et faire une distinction entre les organes de décision et les organes consultatifs.	Cette recommandation a été appliquée. Une structure de gouvernance a été mise en place : elle se compose d'un comité exécutif, d'un comité d'examen des projets et du Conseil de l'informatique et des communications, et est appuyée par le Bureau de la gestion des grands projets et le Comité des politiques.	Le Comité considère que cette recommandation est en cours d'application. Les structures de gouvernance ont été réexaminées et des progrès ont été accomplis dans l'application de cette recommandation. Toutefois, comme indiqué à la section III.C du présent rapport, il reste à formaliser les fonctions et responsabilités de chaque entité.			X	
A/67/651, par. 76	L'Administration doit progressivement orienter une partie de ses ressources vers des activités plus stratégiques et envisager d'assurer les services d'appui quotidien en recourant à d'autres modalités de dotation en personnel.	Cette recommandation est en cours d'application grâce à la mise au point d'une stratégie d'approvisionnement mondial, en consultation avec la Division des achats.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et suivra l'élaboration de la stratégie d'approvisionnement mondial.			X	
A/67/651, par. 82	La direction doit mettre au point une fonction de « client intelligent » pour les services informatiques et les départements du Secrétariat afin de faciliter la formulation des besoins et de donner les moyens au Bureau de l'informatique et des communications, aux comités locaux des TIC et aux	Cette recommandation a été appliquée. La Section de la gestion de la relation client continue de collecter des informations concernant les besoins et s'emploie à aligner les attentes de l'Organisation avec celles des fournisseurs de services informatiques aux niveaux régional et mondial.	L'application de cette recommandation a progressé grâce à la création de la Section de la gestion de la relation client et à l'établissement d'autres entités chargées du contact avec les clients, comme les centres technologiques régionaux. S'il est vrai que			X	

Paragraphe du rapport	Condensé de la recommandation	Observations de l'Administration sur l'état d'avancement (novembre 2015)	Observations du Comité sur l'état d'avancement (novembre 2015)	Recommandation intégralement appliquée	Recommandation en cours d'application	Recommandation non appliquée	Recommandation classée par le Comité
	entités opérationnelles d'améliorer les services.		ces fonctions sont utiles au travail du Bureau de l'informatique et des communications, elles doivent être pleinement intégrées pour permettre une gestion efficace des besoins.				
A/67/651, par. 92	L'Administration doit se doter d'une stratégie de gestion des applications afin de réduire les risques de sécurité et de maîtriser les dépenses. Une stratégie de ce type devrait porter principalement sur les progiciels intégrés et prévoir la mise hors service des systèmes appartenant à des générations antérieures et la conversion des données nécessaires. Le Comité recommande également que dans le cadre de la nouvelle stratégie, l'Administration se dote d'un mécanisme qui facilite les investissements informatiques et les investissements opérationnels en quelque endroit du Secrétariat que ce soit et qui en garantisse la conformité avec Umoja et d'autres progiciels intégrés.	Le Bureau de l'informatique et des communications a mis au point la stratégie de gestion des applications, qui a été approuvée par la Directrice générale le 27 mars 2015. L'Administration travaille actuellement à l'élaboration de procédures et de directives techniques destinées à guider l'élaboration et la maintenance d'applications et la mise hors service d'autres. Le Registre mondial des applications a été mis en service le 1 ^{er} août 2015. Le Bureau de l'informatique et des communications a procédé à la vérification de 2 160 applications actives de l'Organisation et élaboré des guides d'utilisation des applications qui mettent l'accent sur les possibilités de consolidation et de modernisation, afin d'optimiser l'utilisation des applications d'entreprise telles qu'Umoja, Inspira, iNeed et Unite Docs.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère, en dépit des progrès accomplis, que cette recommandation est toujours en cours d'application.		X		
A/67/651, par. 100	La direction doit renforcer les normes informatiques dans l'ensemble du Secrétariat afin de consolider et de multiplier le pouvoir d'achat dans le domaine des TIC, et utiliser ces normes pour faciliter l'harmonisation	Cette recommandation est en cours d'application grâce à la mise au point d'une stratégie d'approvisionnement mondial, en consultation avec la Division des achats.	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et considère que la recommandation est en cours d'application.		X		

<i>Paragraphe du rapport</i>	<i>Condensé de la recommandation</i>	<i>Observations de l'Administration sur l'état d'avancement (novembre 2015)</i>	<i>Observations du Comité sur l'état d'avancement (novembre 2015)</i>	<i>Recommandation intégralement appliquée</i>	<i>Recommandation en cours d'application</i>	<i>Recommandation non appliquée</i>	<i>Recommandation classée par le Comité</i>
A/67/651, par.101	des moyens informatiques et de communications, prélude essentiel à la consolidation des logiciels et des infrastructures. L'Administration a souscrit à la recommandation détaillée sur la sécurité informatique formulée par le Comité dans un mémorandum adressé au Président du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires.	La mise en œuvre du plan d'action visant à renforcer la sécurité informatique, qui concerne la prévention et la détection des menaces et les mesures prises pour y remédier, est en cours (voir A/70/364 et Corr.1).	Le Comité prend note de la réponse de l'Administration et formule d'autres observations sur les questions se rapportant à la sécurité informatique dans la partie III.B du présent rapport.			X	
Total				2	14	0	0
Pourcentage				12	88	0	0