



# Assemblée générale

Distr. générale  
1<sup>er</sup> mars 2013  
Français  
Original : anglais

Point 128 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 la manière dont les questions relatives à l'informatique et aux communications sont traitées au Secrétariat**

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

#### **I. Introduction**

1. Le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a examiné le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur la manière dont les questions relatives à l'informatique et aux communications sont traitées au Secrétariat (A/67/651). Il était également saisi du rapport du Secrétaire général sur la suite donnée aux recommandations figurant dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes (A/67/651/Add.1), ainsi que d'un mémorandum dans lequel ce dernier énonce des constatations et des recommandations détaillées sur la sécurité de l'information. Le Comité consultatif estime qu'il appartient au Comité des commissaires aux comptes de déterminer si et comment il entend communiquer le contenu de ce mémorandum à l'Assemblée générale.

2. Dans le cadre de l'examen des rapports susmentionnés, le Comité consultatif s'est entretenu avec les membres du Comité des opérations d'audit ainsi qu'avec des représentants du Secrétaire général qui lui ont donné des précisions et un complément d'information par écrit, le tout s'achevant par la communication de réponses écrites le 28 février 2013.

3. Le Comité consultatif rappelle que, dans sa résolution 66/246<sup>1</sup>, l'Assemblée a décidé que le Bureau de l'informatique et des communications relèverait du

<sup>1</sup> Dans ladite résolution, l'Assemblée générale s'est également prononcée sur la structure de gouvernance du progiciel de gestion intégré et a prié le Comité consultatif de demander au Comité des commissaires aux comptes de procéder à un audit complet de l'exécution du projet et de lui faire rapport durant la partie principale de sa soixante-septième session, puis tous les ans (voir A/67/164, A/67/360 et A/67/565).



Département de la gestion, que le Directeur général de l'informatique et des communications rendrait compte au responsable du Département de la gestion et que le budget du Bureau serait intégré à celui du Département de la gestion. L'Assemblée a prié le Comité consultatif 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, notamment au Bureau de l'informatique et des communications, et de lui faire rapport à ce sujet durant la partie principale de sa soixante-septième session. Le Comité consultatif a communiqué la requête de l'Assemblée au Comité des Commissaires aux comptes dans une lettre datée du 17 janvier 2012.

4. Le rapport du Comité des commissaires aux comptes contient les constatations et les recommandations qu'il a formulées à l'issue d'un audit effectué en octobre 2012 comme suite à la requête susmentionnée. Le rapport rend compte, lorsqu'il y a lieu, des observations de l'Administration sur les constatations, conclusions et recommandations du Comité des commissaires aux comptes (A/67/651, par. 13). La réponse du Secrétaire général, qui est communiquée dans un additif au rapport, fait notamment le point sur l'application des recommandations relatives au renforcement de la sécurité de l'information et des systèmes informatiques au Secrétariat.

## II. Considérations générales

5. Les paragraphes 1 à 10 du rapport du Comité des commissaires aux comptes sont consacrés à des considérations générales. Il y est relevé que l'Organisation doit impérativement disposer de services informatiques efficaces pour pouvoir réaliser de nombreuses tâches administratives et opérationnelles 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. Dans sa résolution 66/246, l'Assemblée générale a souligné l'importance que revêtent l'informatique et les communications pour la satisfaction des besoins croissants d'une Organisation de plus en plus tributaire de son infrastructure. L'Assemblée a également souligné l'importance des technologies de l'information et des communications (TIC) du point de vue du renforcement du contrôle et du respect du principe de responsabilité, ainsi que de l'accroissement du volume d'informations exactes disponibles en temps utile pour la prise de décisions.

6. Le Comité consultatif a souvent souligné la nécessité d'aborder de manière cohérente, coordonnée et responsable la gestion des activités liées aux TIC non seulement au sein du Secrétariat mais aussi à l'échelle du système des Nations Unies<sup>2</sup>. Le Secrétaire général a reconnu que, faute d'une gouvernance et d'une direction efficaces, les fonctions liées aux TIC se caractérisaient, au Secrétariat, par des niveaux élevés de double emploi et de morcellement, matérialisés par la création de multiples services des TIC dans les différents départements et lieux d'affectation, l'absence de normes et de procédures communes, la multiplication des systèmes et la prolifération de bases de données redondantes et incompatibles les unes avec les autres. Ce morcellement s'est traduit par une utilisation inefficace et inefficace des ressources, qui a renchéri les systèmes informatiques et télématiques et rendu

---

<sup>2</sup> Voir A/54/7, par. 80 à 92; A/55/7/Add.8; A/56/7, par. 80 à 94; A/57/772, par. 100 à 106; A/58/7, par. 114 à 126; A/60/7, par. 110 à 112; A/60/735 et Corr.1, par. 15 à 18; et A/60/870, par. 16.

difficile l'identification des dépenses liées aux TIC et du patrimoine détenu dans ce domaine (voir A/60/692 et A/60/846/Add.1).

7. Le Comité consultatif rappelle que, dès la cinquantième session de l'Assemblée générale, il avait souligné le rôle que jouait la technologie au regard de la réalisation de gains d'efficacité et de l'accroissement de la productivité dans la réalisation des programmes et la fourniture des services. Il avait également préconisé l'adoption, dans le domaine des TIC, d'une stratégie concertée de long terme et d'un plan pour sa mise en œuvre à l'échelle du Secrétariat et de tous les lieux d'affectation (A/50/7/Add.16, par. 37). Dans sa résolution 54/249, l'Assemblée générale avait d'abord prié le Secrétaire général d'élaborer une stratégie globale en matière de conception et de mise en œuvre des technologies de l'information. Les propositions initiales du Secrétaire générale relatives à une stratégie en matière de technologies de l'information et de la communication et à un plan d'action destiné à orienter les activités informatiques de l'Organisation, soumises aux cinquante-cinquième et cinquante-septième sessions de l'Assemblée, n'ont pas produit les résultats escomptés<sup>3</sup>. Par la suite, dans le cadre des réformes de la gestion engagées conformément aux recommandations énoncées dans le Document final du Sommet mondial de 2005 (résolution 60/1), l'Assemblée générale a approuvé les propositions du Secrétaire général visant à créer le poste de directeur général de l'informatique et des communications et à remplacer le Système intégré de gestion par un progiciel de gestion intégré de la prochaine génération (résolution 60/283).

8. En 2008, dans sa résolution 63/262, l'Assemblée générale a adopté pour l'Organisation une nouvelle stratégie informatique et télématique<sup>4</sup>, qui visait à atteindre les trois grands objectifs suivants : a) aligner les technologies de l'informatique et de la télématique sur la mission et les programmes de travail du Secrétariat; b) permettre au personnel et aux autres parties prenantes de se connecter et de mettre en commun l'information en tout temps et en tout lieu; c) déployer et utiliser de façon efficiente les ressources institutionnelles (voir A/62/793, par. 13).

9. La stratégie informatique et télématique s'appuyait sur la mise en place d'une autorité centrale forte chargée d'élaborer et de mettre en œuvre, à l'échelle de l'Organisation, des normes et des activités informatiques et télématiques, et sur une approche décentralisée des opérations. Elle a mis en lumière trois grands domaines dans lesquels les besoins sont particulièrement importants et exigent une action cohérente et centralisée à l'échelle du Secrétariat : a) la gestion des ressources, pour répondre aux besoins des unités administratives en matière de gestion des ressources humaines, financières, matérielles et autres; b) la gestion des connaissances, pour répondre aux besoins des départements organiques et autres en matière de gestion de l'information non structurée; et c) la gestion des infrastructures, qui devrait aider les spécialistes des TIC à assurer des services informatiques et télématiques fiables et ininterrompus, et notamment à créer des centres de données, à fournir des services de communication et de dépannage et à renforcer les capacités en matière de continuité des opérations et de reprise après sinistre.

---

<sup>3</sup> Voir les rapports du Secrétaire général sur la stratégie en matière de technologies de l'information et de la communication (A/55/780 et A/57/620), les rapports correspondants du Comité consultatif (A/56/7 et A/58/7) et les résolutions 56/239 et 57/304 de l'Assemblée générale.

<sup>4</sup> Voir également A/62/793 et Add.1 et A/63/487.

10. À sa création, en janvier 2009, le Bureau de l'informatique et des communications a été chargé de gérer trois programmes intéressant l'ensemble de l'Organisation et consistant à mettre en œuvre, sur une période de trois à cinq ans, la stratégie informatique et télématique approuvée. Pour chaque programme, la stratégie définissait les buts et les objectifs, précisait les actions clefs à mener pour combler les lacunes et répondre aux impératifs organisationnels et présentait les avantages escomptés. L'on prévoyait qu'un certain nombre de projets seraient planifiés et exécutés au cours des cinq années suivantes dans le cadre de chacun des trois programmes. Par exemple, le projet relatif au progiciel de gestion des contenus devait être exécuté dans le cadre du programme de gestion des connaissances, tandis que le programme de gestion des ressources intégrerait le progiciel de gestion de la relation clients (iNeed) et le progiciel de gestion intégré. L'on prévoyait qu'à mesure que ces systèmes intégrés seraient mis en œuvre et qu'un ensemble commun de normes, de processus et d'outils seraient adoptés, le morcellement s'amenuiserait.

11. La stratégie approuvée par l'Assemblée générale en 2008 a également mis en place une structure de gestion et un cadre de gouvernance des TIC constitué des éléments suivants : a) un comité exécutif de haut niveau chargé de prendre les décisions relatives aux investissements et aux priorités; b) des groupes consultatifs représentant les départements clients des services informatiques et télématiques et chargés de faire connaître leurs besoins et priorités; c) un Directeur général de l'informatique et des communications, chargé de l'orientation générale et des résultats donnés par les activités informatiques et télématiques au sein de l'Organisation; d) un Bureau des technologies de l'information et des communications centralisé et indépendant<sup>5</sup>, placé sous l'autorité du Directeur général de l'informatique et des communications et faisant rapport au Cabinet du Secrétaire général par l'intermédiaire de la Vice-Secrétaire générale. Le Bureau prendrait la direction des activités informatiques et télématiques de l'Organisation, définirait les normes et les directives applicables à ces activités, planifierait et coordonnerait celles-ci à l'échelle du Secrétariat, mettrait en place les applications et les infrastructures requises, fédérerait les fonctions stratégiques ou centrales précédemment assumées par les différents services informatiques du Secrétariat et assurerait les services liés aux TIC au Siège; et e) des services informatiques décentralisés, qui seraient chargés des systèmes et des services propres aux différents départements et bureaux hors Siège, compte tenu des normes institutionnelles définies par le Directeur général, et qui apporteraient des solutions aux problèmes locaux et opérationnels. La structure du Bureau des technologies de l'information et des communications a été aménagée en fonction de la stratégie en

---

<sup>5</sup> Créée en tant qu'unité faisant l'objet d'un chapitre distinct dans le budget en application de la résolution 63/262 de l'Assemblée générale, moyennant : la réaffectation de la totalité des effectifs et des ressources (budget ordinaire, compte d'appui et fonds extrabudgétaires) de la Division de l'informatique (Bureau des services centraux d'appui du Département de la gestion); le transfert des « activités stratégiques » de la Division de l'informatique et des communications du Département de l'appui aux missions, ainsi que la réaffectation des ressources inscrites au compte d'appui aux opérations de maintien de la paix, d'un montant de 5 017 500 dollars réparti comme suit : 4 255 500 dollars au titre des objets de dépense autres que les postes et 760 000 dollars au titre de la réaffectation de 10 postes (3 P-4, 4 P-3, 2 P-2, 1 poste d'agent des services généraux (autres classes)); et la réaffectation du poste de directeur général de l'informatique et des communications du chapitre premier du budget.

matière de technologies de l'information et de la communication et de ses trois programmes qui couvrent l'ensemble de l'Organisation.

12. Par ailleurs, la stratégie en matière de TIC envisageait également la mise en place des structures suivantes : a) un cadre de gestion des résultats, qui devrait permettre de suivre de façon objective les principales performances, les compétences du personnel et la gestion des ressources, de manière à améliorer la qualité des services; b) une architecture de services desservant l'ensemble de l'Organisation et des normes techniques solides qui assureraient l'harmonisation et l'interopérabilité et faciliteraient ainsi la consolidation des dispositifs, des systèmes et des services informatiques et télématiques en même temps qu'elles entraîneraient une diminution des frais d'achat et d'entretien; c) un cadre financier général, qui permettrait d'instaurer une discipline financière et un cadre de responsabilisation applicables à toutes les dépenses concernant les TIC et de réduire les coûts dans le cadre d'activités de consolidation, d'achats centralisés et d'une amélioration de l'efficacité, afin de dégager des ressources qui serviraient au financement des programmes de dépenses non obligatoires.

13. Dans un rapport distinct (A/62/510/Rev.1), le Secrétaire général a également soumis des propositions relatives aux systèmes informatiques et télématiques intégrés qui devraient être gérés de manière centralisée pour l'ensemble de l'Organisation sous l'autorité du Directeur général de l'informatique, à savoir le progiciel de gestion des contenus, le progiciel de gestion de la relation clients et le progiciel de gestion intégré, avec, pour chaque système, la structure de gouvernance proposée, la stratégie de mise en œuvre, le calendrier et les prévisions budgétaires. Dans sa résolution 63/262, l'Assemblée générale s'est dite consciente de l'intérêt que présentait la mise en place de progiciels de gestion de la relation client et de gestion des contenus, et a prié le Secrétaire général de la poursuivre dans l'ensemble de l'Organisation, selon qu'il conviendrait, la mise en service de ces logiciels devant s'effectuer sous l'autorité du Directeur général de l'informatique afin que tous les systèmes de gestion de l'Organisation soient élaborés de manière coordonnée. L'Assemblée a approuvé l'affectation à ces projets d'un montant de 2 millions de dollars sur les 22 millions de dollars qu'avait sollicités le Secrétaire général, en priant ce dernier de prélever ce montant sur les crédits ouverts dans le budget-programme. L'Assemblée a également approuvé la mise en service du progiciel de gestion intégré et le dispositif de gouvernance proposé pour ce projet, dont le Directeur rendrait compte à la Secrétaire générale adjointe à la gestion en sa qualité de Présidente du Comité de pilotage du progiciel et au Directeur général de l'informatique et des communications pour les questions relatives à la gestion courante du projet et les questions techniques. Par la suite, donnant suite à une requête formulée par l'Assemblée dans sa résolution 64/243, le Secrétaire général a présenté, chaque année, un rapport d'étape sur la mise en place du progiciel de gestion intégré (Umoja).

14. Après l'adoption de la stratégie relative aux TIC en 2008, l'Assemblée générale, dans sa résolution 63/262, a prié le Secrétaire général de dresser un inventaire complet des capacités informatiques et télématiques de tout le Secrétariat, dont le personnel employé aussi bien à plein temps qu'à temps partiel à des tâches informatiques et télématiques. Au terme d'une étude préliminaire menée en 2008 et de l'évaluation de plus de 70 services informatiques réalisée en 2010, le Secrétaire général a pour la première fois fourni, dans son rapport consacré à l'état de la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique du Secrétariat de l'ONU

(A/65/491), des estimations relatives à l'ensemble des dépenses, du matériel, des ressources et des effectifs concernant les TIC, qui sont résumées dans le tableau ci-après. Les principales constatations ont été que l'environnement et les opérations informatiques de l'Organisation étaient très décentralisés, éparpillés, faisaient double emploi et n'étaient pas normalisés, ce qui alourdissait le coût des activités et empêchait l'Organisation de réaliser des économies d'échelle. En outre, une grande partie des ressources avait été consacrée aux infrastructures et aux activités courantes, alors qu'aucun appui informatique n'avait été apporté aux activités de programmation, de fond, d'administration ou de gestion. D'après l'examen, les dépenses que l'Organisation consacrait aux TIC étaient élevées, atteignant environ 774 millions de dollars; l'effectif était constitué de 4 200 personnes financées au titre du budget ordinaire, du budget des missions de maintien de la paix, du budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et des comptes extrabudgétaires; l'on dénombrait environ 70 services informatiques, 211 centres de données et salles de serveurs, 131 services d'assistance informatique et 1 994 programmes d'application.

### Principales statistiques des TIC fondées sur l'étude de 2010

<i>Principaux indicateurs</i>	<i>Siège</i>	<i>Bureaux extérieurs, commissions régionales et autres lieux d'affectation</i>		<i>Maintien de la paix et missions politiques spéciales</i>	<b>Total</b>
Budget informatique annuel (en millions de dollars É.-U.)	149	62	563		<b>774</b>
Effectif de l'informatique	770	688	2 761		<b>4 219</b>
Nombre de titres attachés aux fonctions informatiques	–	–	–		<b>173</b>
Nombre de services informatiques	21	15	34		<b>70</b>
Nombre de programmes d'application	841	825	328		<b>1 994</b>
Nombre de serveurs	888	1 322	2 347		<b>4 557</b>
Nombre de centres informatiques et de salles de serveurs	8	89	114		<b>211</b>
Nombre d'ordinateurs de bureau ou portables	17 244	18 435	48 117		<b>83 796</b>
Nombre de services d'assistance informatique	20	27	84		<b>131</b>
Nombre de demandes d'assistance informatique (par an)	292 511	225 597	628 521		<b>1 146 629</b>

15. Dans son rapport d'étape (A/65/491), le Secrétaire général a souligné les difficultés qu'a posées l'établissement d'un montant budgétaire consolidé et d'un état récapitulatif des effectifs. Du fait de l'absence de données cohérentes et comparables au sein de l'Organisation, il a fallu, pour établir une estimation globale, recourir à une compilation manuelle et laborieuse des données à partir de documents divers, ce qui ne facilite pas la tâche consistant à surveiller régulièrement les coûts des activités informatiques. L'estimation des effectifs s'est heurtée à des difficultés

similaires, notamment en raison de l'existence de fichiers multiples, établis selon la catégorie de personnel (fonctionnaires, contractuels, consultants ou volontaires) et de l'absence de normalisation des titres fonctionnels. Par exemple, le décompte de l'effectif ne prenait pas en compte des personnes qui assumaient des fonctions relevant de l'informatique mais ne faisaient pas partie d'un service informatique formellement constitué ou dont le titre fonctionnel n'indiquait pas qu'ils étaient informaticiens. Le Secrétaire général a relevé que l'impossibilité de contrôler le budget et les effectifs des TIC à l'échelon du Secrétariat et d'en rendre compte compromettait la gestion effective de l'informatique à l'échelle de l'Organisation dans son ensemble. Il a souligné la nécessité de mettre en place un plan comptable cohérent et simplifié pour l'informatique et un système financier capable de suivre systématiquement le coût des activités informatiques, ainsi que la nécessité de normaliser les titres fonctionnels et d'établir des définitions d'emploi types pour le personnel des TIC.

16. Au regard des constatations établies dans l'étude susmentionnée, le Secrétaire général a proposé les quatre projets d'étude structurelle suivants, qui visent à normaliser et à simplifier les systèmes informatiques dans tout le Secrétariat et qui se présentent comme suit : a) centraliser les services d'assistance, en vue de réduire leur nombre, en assurant des services fonctionnant 24 heures sur 24 et en mettant en place des techniques d'automatisation et de normalisation de ces services et des outils d'autodépannage à l'usage des utilisateurs; b) rationaliser et renforcer les centres informatiques, les salles de serveurs et les serveurs, en instituant un nombre aussi réduit que possible de centres de données mondiaux et locaux et offrir une assistance ininterrompue 7 jours sur 7; c) rationaliser la structure informatique en définissant les limites des fonctions informatiques, instituer une grille unifiée de structuration des effectifs du secteur informatique, passer en revue les services informatiques et formuler des recommandations aux fins de la mise en œuvre de la réorganisation de la structure informatique, notamment en ce qui concerne le regroupement de services multiples au sein d'un même département; et d) renforcer les moyens du Bureau des technologies de l'information et des communications en consolidant ses capacités dans des domaines stratégiques et prioritaires tels que l'élaboration des politiques, la supervision et la coordination, la définition de l'architecture et la fixation des normes, la mise au point d'applications intégrées, la gestion du portefeuille à l'échelle mondiale et l'examen des budgets TIC des départements. Le montant global des ressources proposées au titre des quatre projets pour les cinq années de mise en œuvre (de 2011 à 2015) s'élève à 140,7 millions de dollars, qu'il est proposé de financer selon une formule de partage des coûts, au moyen du budget ordinaire, du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix et de fonds extrabudgétaires.

17. Dans sa résolution 65/259, l'Assemblée générale a autorisé le Secrétaire général à procéder à la mise en œuvre du projet d'étude structurelle 3 (rationalisation de la structure informatique) et décidé qu'un montant de 1,5 million de dollars serait prélevé à cet effet sur les ressources approuvées pour l'exercice biennal 2010-2011. L'Assemblée a décidé d'approuver le financement au titre du personnel temporaire (autre que pour les réunions) de sept emplois de temporaire (P-4) pour le projet 4 (renforcement des moyens du Bureau des technologies de l'information et des communications) dont cinq seront financés dans la limite des ressources disponibles pour 2010-2011. L'Assemblée a aussi décidé de ne pas approuver de financement pour les deux autres projets et a prié le Secrétaire général

de revoir les propositions qu'il avait formulées dans son rapport sur la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique (A/65/491) et de lui présenter des propositions nouvelles ou révisées dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013.

18. Dans son rapport d'étape ultérieur sur les initiatives relatives aux technologies de l'information et des communications (A/66/94), le Secrétaire général a présenté, au titre de l'exercice biennal 2012-2013, quatre initiatives transversales révisées, qui sont en cours à l'échelle de l'Organisation et qui visent à : a) améliorer la gestion intégrée des technologies de l'information et des communications, tout en intégrant des propositions antérieures en vue des projets 3 (rationalisation de la structure informatique) et 4 (renforcement des moyens du Bureau des technologies de l'information et des communications); b) tirer parti des connaissances au moyen des technologies de l'information (l'ancienne appellation étant « Progiciels de gestion des contenus ») (résolution 64/243, par. 125); c) renforcer la prestation des services informatiques – révision de la proposition antérieure du Secrétaire général en vue du projet 1 (centralisation des services d'assistance) et intégration de la mise en œuvre en cours du système de gestion de la relation client (A/65/491); d) créer une infrastructure informatique robuste, en présentant pour le projet 2 (concentration des centres informatiques) (ibid.) une proposition révisée qui comprend, pour donner suite aux résolutions 63/262, 63/269 et 65/259 de l'Assemblée générale, des crédits en vue d'un plan unifié de continuité des opérations et de reprise après sinistre, y compris une solution permanente pour le Siècle.

19. Dans sa résolution 66/246, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de mettre en œuvre l'initiative 1 (améliorer la gestion intégrée des technologies de l'information et des communications) et l'initiative 4 (créer une infrastructure informatique robuste). Elle a décidé de ne pas approuver l'ouverture de crédits additionnels pour la mise en œuvre de ces initiatives et de ne pas approuver les deux initiatives restantes. L'Assemblée a en outre prié le Secrétaire général de ne plus lui présenter de demandes de financement de grands projets informatiques pour examen que lorsque le projet de progiciel de gestion intégré Umoja aurait été entièrement mené à bien. Comme indiqué au paragraphe 3 ci-dessus, dans la même résolution, l'Assemblée s'est prononcée sur les modalités de gestion du Bureau de l'informatique et des communications.

### III. Contexte

20. L'Organisation des Nations Unies œuvre activement à la mise en œuvre d'un certain nombre d'initiatives importantes relatives à la transformation de ses modes de fonctionnement et à la gestion du changement ou envisage de lancer des initiatives dans ces domaines. Il s'agit notamment du progiciel de gestion intégré, des Normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS), d'un nouveau modèle de prestation de services et de la stratégie globale d'appui aux missions, ainsi que de réformes en cours dans la gestion des ressources humaines. Comme l'a souligné le Comité des commissaires aux comptes, les technologies de l'information et des communications font partie intégrante de ces initiatives de transformation des modes de fonctionnement, qui s'appuient sur la technologie pour faciliter et opérer le changement. **Le Comité consultatif continue de croire que l'apport d'un appui informatique et télématique efficace et d'une information**

**cohérente, complète et fiable en appui à la prise de décisions revêt une importance cruciale pour la mise en œuvre effective de ces initiatives.**

#### **IV. Observations générales**

21. L'évaluation du Comité des commissaires aux comptes sur la manière dont les questions relatives à l'informatique et aux communications sont traitées au Secrétariat (voir A/67/651) porte sur une vaste gamme d'éléments, y compris la stratégie informatique de l'Organisation, l'adéquation de la stratégie avec le modèle d'activité de l'Organisation et la façon dont celui-ci doit évoluer, le mécanisme de gouvernance, le rôle du Directeur général de l'informatique et des communications, le coût des services informatiques, les effectifs du Bureau de l'informatique et des communications et les qualifications des membres du personnel, et la technologie et la gestion des services, notamment la gestion des applications informatiques et les problèmes de sécurité.

22. Le CCC a recensé trois grandes lacunes relatives à la stratégie informatique : a) une attention insuffisante est accordée au progiciel de gestion intégré, projet informatique d'envergure visant à transformer en profondeur le modèle d'activité de l'Organisation; b) les questions de sécurité ne reçoivent pas un degré de priorité suffisant; c) les activités informatiques des opérations de maintien de la paix ne reçoivent pas une attention suffisante alors qu'elles représentent près des trois quarts du budget informatique (A/67/651, par. 18 et 19).

23. Le CCC a conclu que l'Organisation n'était pas parvenue à mettre en œuvre une stratégie informatique plus centralisée.

24. De l'avis du CCC, cela tient à plusieurs facteurs, notamment : a) l'incapacité d'instaurer une vision d'avenir et une volonté communes dans l'Organisation; b) l'absence d'appui de la part des hauts responsables en ce qui concerne la centralisation de la prise de décisions et la promotion d'une culture institutionnelle; c) le mauvais fonctionnement du mécanisme de gouvernance; d) le flou entourant les attributions et l'autorité du Directeur général de l'informatique et des communications, celles n'ayant été ni clairement définies, ni correctement expliquées et comprises au sein du Secrétariat; e) la difficulté inhérente qu'il y a à transformer les modes d'activité en s'en remettant uniquement à un service informatique central dépourvu de l'autorité nécessaire pour procéder aux changements voulus dans une Organisation qui fonctionne davantage comme un réseau d'organisations que comme une entité unique, globale et homogène.

25. Plus généralement, le CCC note que les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de la stratégie informatique sont le pendant de celles qu'il a constatées dans d'autres grands chantiers mis en œuvre par l'Organisation, tels qu'Umoja. Ainsi, il n'y a pas de plan, cadre ou programme d'action global et cohérent qui permettrait de transformer le modèle d'activité de l'Organisation; l'ONU n'a pas assorti ses grands programmes de transformation de mécanismes de gouvernance et de responsabilisation clairs et efficaces; les contrôles exercés sont faibles, faute d'informations centralisées sur la gestion financière qui permettraient à l'Organisation de prendre ses décisions en connaissance de cause.

26. Le CCC a formulé une série de recommandations visant à remédier aux carences susmentionnées (voir par. 21), qui ont toutes été acceptées par le

Secrétariat. Il prend note du fait que l'Administration a ouvertement admis les problèmes soulevés dans le rapport et qu'elle s'est engagée à prendre des mesures énergiques pour améliorer la situation qui règne actuellement au Secrétariat dans le domaine informatique, y compris l'élaboration d'une nouvelle stratégie informatique qui serve les objectifs et les ambitions réalistes que l'Organisation s'est fixés pour la transformation de son modèle d'activité. Le Comité consultatif note que le Secrétariat propose de présenter une nouvelle stratégie à l'Assemblée générale, à sa soixante-huitième session, en 2013, pour examen (A/67/651, résumé).

27. On trouvera les recommandations du CCC et les mesures envisagées par le Secrétariat afin d'y donner suite dans le rapport du Comité, notamment en ce qui concerne les points ci-après :

- a) Mise à jour et reformulation de la stratégie informatique (ibid., par. 21 et 22);
- b) Suivi des dépenses informatiques et financement des activités informatiques (ibid., par. 29 à 33);
- c) Modèle de fonctionnement et de prestation des services informatiques de l'Organisation (ibid., par. 39 à 43);
- d) Définition des attributions respectives du Directeur de l'informatique et du Directeur des technologies, et des attributions du Bureau de l'informatique et des communications (ibid., par. 44 à 56);
- e) Mécanisme de gouvernance informatique (ibid., par. 60 à 70);
- f) Effectifs du Bureau de l'informatique et des communications et qualifications du personnel (ibid., par. 71 à 78);
- g) Gestion des services informatiques (ibid., par. 79 à 85);
- h) Stratégie de gestion des logiciels (ibid., par. 86 à 92);
- i) Sécurité informatique (ibid., par. 93 à 101).

28. **Le Comité consultatif félicite le Comité des commissaires aux comptes de la constance avec laquelle il produit un travail de haute qualité et est satisfait de la portée et de l'étendue de l'audit. Il accueille favorablement les recommandations formulées par le CCC afin de remédier aux graves problèmes constatés au moment de l'audit, les jugeant pertinentes et constructives. Il apprécie en particulier les idées du CCC concernant les causes des problèmes et les carences systémiques qui entravent la mise en œuvre des grands projets de transformation et des programmes de réforme de la gestion dans l'Organisation.** Il note ainsi les observations du CCC relatives à la nature complexe et décentralisée de l'Organisation et la nécessité de mieux comprendre les activités de l'Organisation qui doivent être fortement centralisées et celles pour lesquelles une plus grande liberté opérationnelle s'impose. L'audit du CCC permet aussi de mieux comprendre les liens existant entre la réforme informatique et d'autres grands chantiers. **De l'avis du Comité, l'évaluation menée par le CCC de façon indépendante sera très utile au Secrétariat pour analyser les enseignements tirés de l'expérience et décider du cap à imprimer aux activités informatiques de l'Organisation. Elle facilitera aussi l'examen par l'Assemblée générale de l'avancement de grands chantiers tels qu'Umoja et des décisions relatives aux investissements informatiques. Le Comité estime que l'on devrait demander au**

CCC de procéder à des évaluations de ce type à un stade plus précoce du cycle de mise en œuvre des grands projets de façon à déceler les problèmes plus rapidement, à en rendre compte plus tôt à l'Assemblée et à prendre sans tarder des mesures correctives.

29. Le Comité consultatif regrette que la stratégie informatique approuvée par l'Assemblée générale en 2008 n'ait toujours pas été mise en œuvre plus de quatre ans après son adoption. Parmi les facteurs qui ont joué à cet égard figure le fait que les hauts dirigeants n'ont ni montré la volonté nécessaire, ni pris le projet en main, ni assumé leurs responsabilités. Le rapport du CCC met en évidence les lacunes du Secrétariat en ce qui concerne la mise en œuvre des grands projets de transformation et les programmes de réforme de la gestion. Le Comité recommande que le Secrétaire général soit prié de véritablement analyser les problèmes liés à la mise en œuvre de la stratégie informatique et des grands projets de transformation audités par le CCC, tels qu'Umoja, le passage aux normes IPSAS et la stratégie globale d'appui aux missions, et d'en tirer les enseignements. Il souligne que les hauts dirigeants et les autres membres du personnel devraient s'associer étroitement à la mise en œuvre de ce type de projet, être tenus responsables des succès et des échecs et s'engager à susciter les changements qui s'imposent si l'Organisation veut se moderniser, devenir plus efficace et renforcer sa gestion. À cet égard, le Comité note que des objectifs, des indicateurs de succès et des mesures de résultats relatifs à l'informatique et à Umoja figurent depuis 2010 dans les contrats de mission liant les hauts dirigeants au Secrétaire général. Il estime que s'ils étaient véritablement appliqués, ces contrats constitueraient un instrument de responsabilisation efficace permettant de rendre compte des résultats et du respect des décisions et normes de l'Organisation.

30. Compte tenu des revers essuyés dans la mise en œuvre des grands projets de transformation et des programmes de réforme de la gestion et de la modestie des capacités dont l'Organisation dispose pour procéder aux changements qui s'imposent, le Comité consultatif recommande que le Secrétaire général soit prié d'élaborer des orientations pragmatiques, réalistes et pratiques afin de donner suite aux recommandations du CCC. Il estime que la mise en œuvre de ces recommandations exigera : a) une planification à long terme afin de faire évoluer les mentalités et d'apporter les changements institutionnels et structurels qui sont nécessaires pour remédier aux causes et aux problèmes systémiques au niveau de l'Organisation; b) une restructuration à court ou à moyen terme afin d'améliorer la prestation de services informatiques à l'ONU et de mieux appuyer la mise en œuvre des projets de transformation; c) des mesures immédiates afin de remédier aux problèmes les plus pressants, notamment ceux touchant la sécurité. Le Comité estime que le Secrétariat devrait hiérarchiser les mesures à prendre et, dans la mesure du possible, adopter un plan de mise en œuvre séquentielle de la stratégie informatique, qui indiquerait clairement les mesures à prendre immédiatement et celles à prendre à court, à moyen et à long terme.

31. À cet égard, le Comité consultatif estime que la priorité absolue devrait être donnée au recensement et à la mise en œuvre des mesures nécessaires au bon déroulement de toutes les phases du projet Umoja et considère que l'Organisation devrait veiller à ce que le Bureau de l'informatique et des communications et les départements, bureaux et services compétents soient

capables d'appuyer le fonctionnement du progiciel par eux-mêmes une fois qu'il aura été mis en service. Parmi les mesures à prendre figurent la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des applications qui permettra de retirer du service quelque 700 logiciels, l'adoption de spécifications communes afin de garantir la compatibilité des ordinateurs qui seront reliés au progiciel de gestion intégré, le regroupement des services d'assistance technique auxquels les usagers d'Umoja pourront s'adresser et la création de centres informatiques aux fins de l'hébergement du PGI. Le Comité souligne l'importance capitale que revêt le succès de la mise en service d'Umoja et la priorité qu'il convient de donner au projet, non seulement afin de protéger les nombreux investissements qui ont déjà été consentis par les États Membres, mais aussi parce qu'Umoja sera indispensable à l'amélioration de l'efficacité d'ensemble des activités de l'Organisation. L'entrée en service du PGI est également indispensable à la mise en application des normes IPSAS, à l'harmonisation et à l'uniformisation des modalités de fonctionnement de l'Organisation, et à l'amélioration des informations de gestion sur lesquelles reposent les décisions; elle sous-tend également les programmes de transformation et de réforme de la gestion, tels que ceux touchant le respect du principe de responsabilité et la mise en place de modalités de prestation de services plus efficaces.

32. Le Comité consultatif recommande aussi que le Secrétaire général soit prié d'examiner tous les cas de figure en ce qui concerne la hiérarchisation des priorités et l'affectation des ressources lorsqu'il élaborera ses propositions aux fins de la mise en œuvre de la stratégie informatique et de la mise en service d'Umoja, et d'éviter dans la mesure du possible de demander des ressources supplémentaires. Étant donné qu'Umoja sera utilisé dans l'ensemble du Secrétariat, le Comité recommande que le Secrétaire général soit prié de tout faire pour obtenir les ressources nécessaires auprès des différents départements et des bureaux. À cet égard, le Comité rappelle qu'au paragraphe 106 de sa résolution 66/246, l'Assemblée générale a prié le Secrétaire général de ne plus lui présenter de demandes de financement de grands projets informatiques pour examen que lorsque le projet Umoja aurait été entièrement mené à bien. Toute demande de ressources supplémentaires concernant la mise en œuvre de la stratégie informatique devra s'accompagner d'une analyse coûts-avantages. Le Comité recommande en outre que le Secrétaire général soit prié de tenir compte de la priorité donnée aux activités afférentes à Umoja dans le projet de budget-programme pour 2014-2015.

33. Le Comité consultatif a été informé que le poste de Directeur général de l'informatique et des communications était vacant depuis juillet et que les activités de recrutement étaient en cours. **Le Comité estime que le Directeur joue un rôle crucial en ce qu'il garantit l'efficacité de l'ordonnancement, de la planification et de la gestion des activités informatiques, en une période marquée par des changements majeurs et à un moment où il importe de prendre des décisions importantes concernant les orientations à suivre. Il recommande donc que le Secrétaire général soit prié de pourvoir le poste sans plus tarder.**

34. Malgré les graves problèmes recensés dans le rapport, le CCC est conscient que l'Administration a réalisé d'importantes avancées sur le plan opérationnel et que les utilisateurs se disent systématiquement satisfaits des services du Bureau et du personnel informatique en ce qu'ils ont trait aux fonctions opérationnelles et à l'engagement en faveur de la qualité des services rendus.

35. Le Comité consultatif souligne qu'il faut protéger les investissements consentis aux fins de la mise en œuvre de la stratégie informatique dans des domaines tels que le progiciel de gestion de la relation client, le progiciel de gestion des contenus, la gestion des portefeuilles TIC et le système central de gestion des identités. Le Comité recommande que le Secrétaire général soit prié d'examiner la manière dont la mise en service de ces systèmes sera intégrée dans la stratégie informatique au moment où il reformulera celle-ci.

36. Dans les paragraphes ci-après, le Comité consultatif formule des observations sur des points particuliers soulevés par le CCC.

## **V. Observations sur des points particuliers relatifs à la manière dont les questions relatives à l'informatique et aux communications sont traitées au Secrétariat**

### **A. Modèles d'activité et de prestation de services de l'Organisation**

37. Le CCC recommande que l'Administration recense les changements qui doivent être apportés à la répartition des fonctions et au mode opératoire du Secrétariat pour permettre la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie informatique, et accepte 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 (A/67/651, résumé). Le Secrétariat indique avoir adopté un plan de révision du modèle d'activité actuel et d'amélioration du modèle de prestation de services. Dans le cadre de ce plan, les référents processus auront la responsabilité ultime de l'élaboration et de la mise en application du plan d'amélioration de la prestation de services au Secrétariat. Un rapport sur les modèles globaux de prestation de services sera présenté à l'Assemblée générale, à sa soixante-huitième session, en 2013 (ibid., par. 42 et 43).

38. Le Comité consultatif rappelle que dans son premier rapport d'étape annuel sur la mise en place du progiciel de gestion intégré, le CCC a indiqué que la redéfinition du modèle de prestation de services aurait dû être l'une des priorités du projet et que l'adoption de modalités de services partagés dans le Secrétariat pourrait faciliter le passage au nouveau PGI et donner lieu à des gains d'efficacité majeurs à long terme (voir A/67/164).

39. Le Comité consultatif recommande que dans le cadre du rapport sur les modèles globaux de prestation de services, le Secrétaire général soit prié de tenir compte des possibilités offertes par le PGI en ce qui concerne l'augmentation de la productivité et la rationalisation des modalités de prestation de services. Il faudra aussi veiller à ce que les modèles qui seront proposés cadrent avec Umoja et à ce que leur adoption n'entraîne pas une augmentation des coûts ni de nouveaux retards dans la mise en service du PGI. Le Comité réaffirme que tout changement apporté au modèle actuel de prestation de services doit être approuvé par l'Assemblée générale.

## B. Stratégie informatique

40. Comme indiqué plus haut, le CCC a recensé trois grandes lacunes relatives à la stratégie informatique. Il a également estimé que la stratégie n'avait été que partiellement mise en œuvre et que ses trois principaux objectifs n'avaient pas été atteints, car elle n'avait pas donné une ligne directrice claire, ni révélé pourquoi il était essentiel de modifier l'architecture informatique pour permettre à l'Organisation de satisfaire ses besoins institutionnels ou d'atteindre ses objectifs fondamentaux. Elle n'avait pas expliqué l'importance de la mise en place d'Umoja, elle n'avait pas été suffisamment financée ni correctement expliquée et elle n'était pas adaptée à la culture ou aux usages de l'ONU. Le CCC recommande que l'Administration élabore une nouvelle stratégie informatique qui serve les objectifs et les ambitions réalistes que l'Organisation s'est fixés pour la transformation de son modèle d'activité (voir par. 22 à 27).

41. Le Comité consultatif estime que l'élaboration d'une nouvelle stratégie dans laquelle seront abordées les questions complexes soulevées par le CCC dans son rapport est une entreprise d'envergure qui doit être menée sous l'impulsion du Directeur général de l'informatique et des communications et bénéficier des apports de celui-ci. Il souligne que la stratégie devrait aussi prendre en considération toutes les recommandations du CCC et les observations qu'il formule dans le présent rapport. Dans les paragraphes ci-après, le Comité formule des observations sur quelques grands points à prendre en considération lors de l'élaboration de la nouvelle stratégie.

42. Le Comité consultatif est d'accord avec le CCC en ce que la nouvelle stratégie doit servir les objectifs et les ambitions réalistes que l'Organisation s'est fixés pour la transformation de son modèle d'activité. **Il recommande que le Secrétaire général soit prié de veiller à ce que les propositions relatives à une stratégie informatique mise à jour ou révisée cadrent étroitement avec les besoins véritables de l'Organisation, en particulier ceux qui découlent de projets de transformation en cours ou à venir, tels qu'Umoja, la mise en application des normes IPSAS et la stratégie globale d'appui aux missions.**

### Centralisation ou décentralisation

43. Le CCC estime que la stratégie informatique et Umoja ont été conçus pour permettre l'instauration d'un nouveau modèle d'activité global et cohérent, mais que l'autonomie dont jouissent les entités du Secrétariat et le modèle d'activité qui en résulte n'ont pas été suffisamment pris en compte lors de la conception et de la mise en œuvre d'une transformation centralisée facilitée par les TIC (A/67/651, résumé). Il souligne que la stratégie révisée doit être plus réaliste et prendre en considération la nature fortement décentralisée de l'Organisation.

44. Le Comité consultatif note qu'aucun modèle d'activité n'est exempt de tiraillements entre centralisation et décentralisation. L'Organisation doit trouver le moyen d'adapter son modèle d'activité actuel aux nouveaux besoins et trouver le point d'équilibre entre les activités informatiques qui doivent être centralisées et celles qui doivent être exécutées aux niveaux local et régional. Comme indiqué par le CCC, il faudra recenser précisément les activités qui doivent être plus étroitement centralisées et celles qui peuvent être déléguées aux services informatiques locaux (voir A/67/651, par. 58). La figure III du rapport du Comité des commissaires aux comptes illustre la façon dont ce concept pourrait être appliqué à l'ONU, le PGI et

la sécurité informatique étant deux exemples d'initiatives concernant l'ensemble de l'Organisation qui exigent d'être étroitement centralisées. À cet égard, le Secrétariat a informé le Comité que dans le cadre de la nouvelle structure de gouvernance qui est envisagée, certaines décisions seront prises au niveau central afin de tendre vers une plus grande harmonisation, tandis que d'autres seront déléguées au niveau local. Ce nouvel arrangement exige que le Secrétaire général promulgue un bulletin dans lequel il définira les fonctions et responsabilités du Bureau de l'informatique et des communications. Le Comité souligne que le Comité de gestion a un rôle important à jouer pour faciliter un arrangement de ce type et que les hauts dirigeants doivent s'engager à appliquer les décisions qui ont des retentissements sur toute l'Organisation (voir par. 29).

45. Quelle que soit la solution retenue, le Comité consultatif souligne qu'il faut régler de façon globale la question de l'éparpillement excessif des capacités informatiques révélé par l'étude structurelle. Cet éparpillement entraîne un gaspillage des ressources et ne permet pas de fournir des services de façon efficace (voir par. 14). Le Comité a souligné à plusieurs reprises qu'une direction plus efficace dans le domaine des TIC et une approche plus centralisée de la gestion des projets et activités informatiques apporteraient beaucoup à l'Organisation. Les arrangements existants ne constituent pas une stratégie cohérente et rendent malaisés le recensement des moyens informatiques, l'élaboration et l'application de méthodes standard et la mise en service de progiciels communs à tous les services de l'Organisation. Cela a entraîné la prolifération de systèmes informatiques incompatibles et faisant double emploi (voir par. 6).

46. Lors de l'élaboration de la nouvelle stratégie informatique, il conviendra de s'intéresser à un autre problème majeur mis en évidence par le CCC, à savoir la question de la prise en compte des moyens informatiques des opérations de maintien de la paix, qui représentent 75 % du budget informatique total (voir par. 22). Lors d'un échange de vues avec le Comité consultatif, le Comité des opérations d'audit a estimé que la taille relative du Bureau de l'informatique et des communications et de la Division de l'informatique et des communications du Département de l'appui aux missions n'allait pas sans poser de problèmes. De l'avis du Comité des opérations d'audit, l'Organisation devrait examiner si la Division peut opérer séparément ou si elle doit suivre l'élan stratégique imprimé par le Bureau. Un centre stratégique de taille réduite pourrait exercer un contrôle sur une unité opérationnelle plus grande, sous réserve que l'Organisation ait une idée bien claire de son modèle d'activité et ait défini sans équivoque les fonctions et responsabilités et que les hauts dirigeants aient les capacités et la volonté d'agir. Le Comité des opérations d'audit a également indiqué qu'indépendamment de l'arrangement choisi, une stratégie informatique qui ne ferait pas place aux opérations de maintien de la paix ne serait pas crédible. **Le Comité consultatif recommande que le Secrétaire général soit prié d'examiner la question de près dans le cadre de l'élaboration d'une nouvelle stratégie informatique.**

#### **Alignement de la stratégie informatique sur les grands projets de transformation des modes de fonctionnement et priorité accordée à Umoja**

47. Le Comité des commissaires aux comptes est d'avis qu'une transformation en profondeur des modes de fonctionnement facilitée par les technologies de l'information et des communications doit être un élément central de toute stratégie informatique. Il estime que l'une des principales lacunes de la stratégie informatique

de l'Organisation est qu'elle ne reflète pas l'importance que revêt la réforme informatique pour la mise en œuvre d'Umoja ni n'établit de vision claire et commune de la manière dont l'innovation informatique permettrait à l'Organisation de satisfaire ses besoins institutionnels et d'atteindre ses objectifs fondamentaux. Le CCC recommande que l'Administration mette au point 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 technologies de l'information et des communications faciliteront le travail de l'Organisation. Dans sa réponse, le Secrétariat a convenu qu'il doit moderniser et refondre sa stratégie informatique, qui devra être en phase avec la mise en service d'Umoja et s'inscrire dans une stratégie plus vaste d'appui aux activités qui définisse le modèle de prestation de service de l'Organisation (ibid., par. 20 et 21).

48. Le Comité consultatif partage les préoccupations du CCC à cet égard. Dans ses rapports sur le progiciel de gestion intégré (voir A/63/487, A/64/7/Add.9, A/65/576, A/66/7/Add.1 et A/67/565), il a systématiquement souligné qu'il fallait renforcer la collaboration entre le Bureau de l'informatique et des communications, l'équipe chargée du projet relatif au progiciel de gestion intégré et la Division de l'informatique et des communications du Département de l'appui aux missions, dans des domaines tels que : a) la mise en place de l'infrastructure technique du progiciel de gestion intégré; b) l'alignement des normes techniques du progiciel de gestion intégré sur celles du Bureau de l'informatique et des communications; c) la mise au point d'interfaces entre les anciens systèmes et le progiciel de gestion intégré; d) le nettoyage, la conversion et le transfert des données; e) l'établissement d'un inventaire complet et d'une classification des systèmes existants, notamment de ceux qui doivent être reliés à Umoja ou remplacés par Umoja; et f) l'élaboration de plans pour le retrait rapide des systèmes existants devant être remplacés par Umoja. Le Comité a également souligné qu'il importait d'associer le personnel responsable de la mise au point ou de l'entretien des systèmes existants parce qu'il détient des informations cruciales sur les sources et les structures des données, les interfaces et l'infrastructure d'appui, et pour éviter les doubles emplois.

**49. Le Comité consultatif n'est pas convaincu, à ce stade, que l'équipe chargée du projet relatif au progiciel de gestion intégré, le Bureau de l'informatique et des communications et les autres services informatiques collaborent suffisamment.**

50. Le Comité consultatif note que la mise en service d'Umoja entraînera forcément une standardisation et un regroupement des moyens informatiques, s'agissant en particulier des logiciels, des centres informatiques, des services d'assistance, des serveurs et des ordinateurs personnels. Ainsi, le Secrétaire général compte qu'environ 700 des 1 994 logiciels existants seront remplacés par Umoja et finiront par être retirés du service (voir par. 52 à 55 ci-après). Étant donné que le progiciel de gestion intégré sera hébergé centralement dans les pôles informatiques, il est également probable que certains des 211 centres informatiques ou salles de serveurs existants seront superflus et que les services d'assistance liés aux logiciels qu'il est prévu de mettre hors service seront fermés. En outre, les caractéristiques des serveurs et des ordinateurs devront être compatibles avec le progiciel de gestion intégré (voir par. 56 et 57 ci-après). Le Comité rappelle que dans son premier rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré, le Secrétaire général a indiqué que la mise en service d'Umoja donnerait lieu à des gains de productivité et d'efficacité, ce qui aurait une incidence sur les dépenses de personnel, et

nécessiterait d'aligner les compétences sur les nouvelles technologies et les nouvelles méthodes de travail (voir A/64/380). **Le Comité consultatif souligne à quel point il importe, compte tenu de l'ampleur et de la portée du projet Umoja dans l'Organisation, de planifier soigneusement le regroupement des moyens informatiques que pourrait entraîner la mise en service du système. Il est également d'avis que l'équipe chargée du projet Umoja devrait se concentrer sur la mise en service du progiciel et la prise en compte des impératifs liés à la transformation des modes de fonctionnement, et que le Bureau de l'informatique et des communications, la Division de l'informatique et des communications et les autres services compétents devraient fournir l'appui nécessaire pour régler les problèmes susmentionnés.**

51. **Le Comité consultatif estime que la mise en service d'Umoja offre une occasion unique de mettre à l'essai et d'appliquer certains éléments clés de la stratégie informatique dans le cadre d'un projet pilote. Les enseignements tirés de ce projet pilote pourraient fournir des indications précieuses et faciliter l'élaboration d'une stratégie informatique bien adaptée à la complexité, aux besoins et aux particularités de l'Organisation. En conséquence, le Comité recommande qu'il soit demandé au Secrétaire général de procéder à des analyses approfondies des activités informatiques requises pour appuyer le déploiement d'Umoja et d'établir un plan de mise en œuvre de ces activités sous la direction du Sous-Secrétaire général et Directeur général de l'informatique et des communications et du Bureau de l'informatique et des communications. Le Secrétaire général devrait également analyser les liens entre la stratégie informatique, Umoja et tout mode de fonctionnement ou modèle de prestation de services adopté. Le Comité recommande qu'il soit demandé au Secrétaire général de présenter les conclusions des études susmentionnées dans son rapport sur la stratégie informatique.**

### **C. Stratégie de gestion des applications**

52. Le Comité des commissaires aux comptes recommande que l'Administration se dote d'une stratégie de gestion des applications afin de réduire les risques de sécurité et de maîtriser les dépenses, sachant que celle-ci devrait également porter sur les progiciels et prévoir la conversion des données nécessaires (A/67/651, par. 92). Il note que l'Administration n'a pas de stratégie d'ensemble relative aux applications et que les logiciels utilisés par l'Organisation ne font pas l'objet d'un contrôle, d'un financement et d'une planification centralisés. Il note que le Bureau de l'informatique et des communications administre huit applications largement utilisées, ou progiciels, et une trentaine d'applications fonctionnant sous Lotus Notes. Il note également que la plupart des 1 994 applications utilisées au Secrétariat ont été mises au point localement et font double emploi, malgré les mesures prises par l'Administration pour contrôler les dépenses informatiques dépassant un certain montant et la mise en place d'une procédure d'examen et d'approbation des nouveaux produits informatiques (ibid., par. 86 et 88).

53. Le Comité indique que, faute de stratégie d'ensemble relative aux applications, des questions se posent concernant les investissements et les priorités dans les domaines de l'informatique et des communications. L'Organisation est aussi exposée à des risques de sécurité et le risque de doubles dépenses et d'exploitation de la part des fournisseurs de logiciels (ibid., par. 89) est accru. S'agissant des 600 à

700 applications qui devraient être retirées à la suite de la mise en service d'Umoja, le Comité a noté, dans son premier rapport d'étape annuel sur la mise en place du progiciel de gestion intégré (A/67/164), que rien n'était prévu quant à la manière dont l'Organisation transférerait les données des systèmes de générations antérieures, les retirerait du service ou les utiliserait pour faciliter le passage à Umoja. Dans son rapport actuel, le Comité note que, même après le déploiement d'Umoja, plus de 1 300 logiciels seront encore utilisés au Secrétariat, ce qui rend l'intégration et la mise en commun de l'information malaisées. Il indique que certaines applications pourraient être adaptées et être utilisées dans l'ensemble de l'Organisation, tandis que bien d'autres pourraient être fondues en un seul système (ibid., par. 90 et 91). **Le Comité consultatif recommande qu'il soit demandé au Secrétaire général de régler cette question en priorité.**

54. Le Comité consultatif partage les préoccupations du CCC concernant l'absence de stratégie de gestion des applications et l'absence de planification du transfert des données des systèmes de générations antérieures et du retrait des systèmes à la suite de la mise en service d'Umoja. Comme il est indiqué ci-dessus, lors de l'examen des rapports d'étape annuels du Secrétaire général sur le progiciel de gestion intégré, le Comité consultatif n'a eu de cesse de répéter que la première étape du retrait des systèmes devait consister à faire l'inventaire complet de tous les systèmes ayant des fonctions essentielles pour la gestion des ressources humaines, financières et matérielles, ce qui permettrait également d'obtenir des renseignements sur les points suivants : a) les systèmes qui seraient remplacés par Umoja, qui pourraient être retirés; b) les systèmes à conserver, qui seraient reliés à Umoja; et c) les systèmes à conserver mais qui n'auraient pas à être reliés à Umoja (voir A/65/576). Il a également souligné qu'il fallait classer les systèmes selon leur importance, en tenant compte, par exemple, des fonctionnalités, des ressources nécessaires, du nombre d'utilisateurs et du champ d'application. **Le Comité est d'avis que peu de progrès ont été enregistrés à ce jour dans ce domaine.**

55. **Le Comité consultatif estime qu'il est urgent d'élaborer et de mettre en œuvre une politique de gestion des applications à l'échelle de l'Organisation, applicable dans tous les départements et bureaux au Siège, dans les bureaux extérieurs, les commissions régionales et les lieux d'affectation hors siège, de façon à procéder au regroupement des 1 300 applications qui subsisteront après la mise en service d'Umoja (voir par. 53 plus haut) et à mettre fin à la mise au point et à l'achat de logiciels au coup par coup et à la prolifération de systèmes autonomes qui font double emploi.** Le Comité rappelle que c'est précisément à cause de cette prolifération de systèmes autonomes, incompatibles et redondants qu'il a demandé que soit élaborée une stratégie cohérente pour le développement des technologies de l'information à l'ONU (voir par. 6 plus haut). **Le Comité recommande qu'il soit demandé au Secrétaire général de procéder à une étude approfondie des 1 994 applications existantes et de faire des propositions pour réduire le nombre d'applications et supprimer les doublons, et pour régler la question du retrait des logiciels examinée dans les paragraphes précédents. Il recommande également qu'il soit demandé au Secrétaire général de présenter les conclusions de cette étude à l'Assemblée générale dans son rapport sur la stratégie informatique, y compris des propositions pour une gestion améliorée et durable de l'informatique dans l'Organisation. Le Comité a l'intention de suivre cette question.**

## D. Matériel informatique

56. Le Comité des commissaires aux comptes note que les départements achètent leurs propres ordinateurs au moyen de leur propre budget, sans que ces dépenses soient contrôlées de façon centralisée. Par ailleurs, chacun ayant ses priorités, les départements choisissent fréquemment de retarder le remplacement de leur matériel informatique et utilisent les fonds à d'autres fins. Il en résulte un environnement fragmenté et disparate qui entrave le déploiement d'applications communes à l'ensemble du Secrétariat (voir A/67/651, par. 87). Le Comité consultatif a été informé que le lancement du progiciel de gestion intégré Umoja requerrait l'uniformisation de cet environnement pour l'ensemble du Secrétariat.

**57. Le Comité consultatif recommande qu'il soit demandé au Secrétaire général de veiller à ce qu'une utilisation plus efficace et rationnelle soit faite du matériel informatique et à ce qu'il soit rendu compte en toute transparence du matériel et des biens informatiques détenus, y compris les ordinateurs personnels, les imprimantes, les téléphones et les serveurs.**

## E. Dépenses informatiques

58. Le Comité des commissaires aux comptes note qu'il est très difficile d'avoir une vision claire des dépenses informatiques au sein du Secrétariat parce que le plan comptable et le système financier de l'Organisation ne permettent pas de les suivre de manière systématique. Il indique ne pas être en mesure de confirmer le chiffre de 774 millions avancé en 2010 par le Bureau de l'informatique et des communications (voir par. 14 ci-dessus), qui ne rend pas compte des dépenses effectives et a uniquement été établi sur la base des projets de budget parce que les budgets approuvés ne sont pas suffisamment précis pour isoler les dépenses informatiques. Par ailleurs, chaque département et bureau de l'Organisation possède son propre budget informatique et on ne dispose pas d'informations périodiques et globales sur la gestion de ce budget et des dépenses, ce qui fait qu'il est impossible d'évaluer, de contrôler et de hiérarchiser le financement des services informatiques au sein de l'Organisation (voir A/67/651, résumé et par. 26 et 27). Comme indiqué plus haut, le Secrétariat a reconnu qu'il n'était pas en mesure de s'assurer que ses investissements informatiques sont utilisés de manière efficace et rationnelle.

59. Le Comité a recommandé à l'Administration de préciser clairement en quoi le plan comptable utilisé dans Umoja permettra de suivre et contrôler efficacement les dépenses informatiques, et d'examiner s'il existe des moyens d'améliorer les informations sur les dépenses informatiques en attendant la mise en œuvre d'Umoja. Dans sa réponse, le Secrétariat indique que le nouveau plan comptable qui sera mis en place avec l'introduction d'Umoja lui permettra de programmer et suivre clairement ses ressources et ses dépenses dans le domaine informatique. Par ailleurs, 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 exige 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 Secrétariat compte aussi renforcer le rôle du Bureau de l'informatique et des communications

en matière de contrôle des ressources informatiques en imposant aux hauts responsables de l'Organisation de s'acquitter des obligations qui leur incombent, eu égard à leur lettre de mission signée par le Secrétaire général, de communiquer des informations sur les ressources et projets informatiques de leur département (ibid., par. 30, 31 et 33).

**60. Le Comité consultatif accueille avec satisfaction les mesures proposées par le Secrétaire général pour donner suite aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes visant à ce que les données nécessaires soient collectées et à ce que des renseignements complets sur l'ensemble des budgets et des dépenses informatiques soient communiqués aux États Membres, ainsi qu'à ce qu'aucun effort ne soit épargné pour que les ressources informatiques soient utilisées de manière plus efficace et rationnelle.** Il a à plusieurs reprises demandé que les frais informatiques et l'utilisation des ressources soient présentés de manière plus transparente. Dans son premier rapport sur le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2012-2013, le Comité consultatif a recommandé que le Secrétaire général soit à l'avenir prié de rendre compte de façon exhaustive de la totalité des ressources demandées pour les TIC dans l'introduction au projet de budget-programme, en les ventilant chapitre par chapitre et selon la source de financement (budget ordinaire, maintien de la paix et ressources extrabudgétaires). Il a également recommandé que les projets de budget comprennent un plan TIC pour chaque chapitre, quelle que soit la source de financement, qui contiendrait des propositions concernant l'exécution des projets informatiques et des éléments d'information sur les résultats et les avantages escomptés (A/66/7, par. 116 et 117).

## **F. Rôle et fonctions du Directeur général de l'informatique et des communications**

61. Le Comité des commissaires aux comptes estime que les attributions du Directeur général de l'informatique et des communications en matière de définition des orientations stratégiques, de transformation du modèle d'activité et de direction n'ont pas été clairement définies, ni correctement expliquées et comprises au sein du Secrétariat, et qu'elles n'ont pas non plus été nettement séparées des activités de gestion au jour le jour des opérations informatiques. Il déplore que le fait de conférer le titre de « directeur général de l'informatique et des communications » (au lieu de « directeur de l'informatique ») au plus haut responsable des services informatiques du Secrétariat ait donné à penser que le poste était de nature technique et encouragé les services informatiques à se concentrer sur leur rôle opérationnel. Il en résultait que le Directeur général de l'informatique et des communications n'avait pas suffisamment prêté attention : a) à ses attributions en matière de transformation, de changement ou de direction stratégique; et b) à l'édiction et à la mise en œuvre de directives, de cadres, de normes et de politiques institutionnelles (A/67/651, résumé). Le Comité passe ensuite en revue les fonctions respectives de directeur général de l'informatique et des communications et de directeur de l'informatique aux paragraphes 44 à 51 de son rapport.

62. Le Comité recommande que l'Administration mette en exergue les aspects stratégiques du poste de directeur général de l'informatique et des communications en redéfinissant ses attributions et en modifiant son titre fonctionnel, examine 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 définisse 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 (ibid., par. 50). **Le Comité consultatif partage l'avis du Comité des commissaires aux comptes qu'il est nécessaire de faire la distinction entre les responsabilités liées à la réalisation des priorités stratégiques et celles liées aux questions technologiques et opérationnelles, qui relèvent à l'heure actuelle du Directeur général de l'informatique et des communications. Il estime qu'il incombe au Secrétaire général de déterminer 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. Il compte que le Secrétaire général expliquera et justifiera en détail toute proposition qu'il pourrait faire en rapport aux arrangements de gestion du Bureau de l'informatique et des communications.**

## G. Gestion de la performance

63. Le Comité des commissaires aux comptes note que le Bureau de l'informatique et des communications administre le service d'assistance technique au Siège et dispose de renseignements de base sur les résultats de ce dernier, par exemple le nombre de demandes qu'il a reçues, traitées ou annulées. Il constate par ailleurs que les utilisateurs se disent systématiquement satisfaits des services du Bureau (voir A/67/651, par. 83, et par. 34 ci-dessus). **Le Comité consultatif se félicite de ce haut niveau de satisfaction des utilisateurs, dans lequel il voit un signe de la bonne performance du Bureau.** Il estime toutefois qu'outre les statistiques du service d'assistance technique, il serait souhaitable de disposer de renseignements plus complets sur la performance du Bureau pour toute la gamme des services qu'il offre, notamment en ce qui concerne les cibles et critères fixés pour évaluer la situation, les données de référence sur les niveaux d'activité, les coûts et la qualité des services, ainsi que l'examen des progrès accomplis sur la voie des objectifs fixés. **Le Comité consultatif recommande que le Secrétaire général soit prié d'inclure à l'avenir dans les stratégies TIC un cadre complet de gestion des résultats fondé sur des concepts bien définis et des mécanismes et outils efficaces de suivi, d'évaluation et de mesure des résultats et répercussions des activités menées.**

## H. Sécurité informatique

64. Le Comité des commissaires aux comptes juge extrêmement préoccupant que l'ONU ne dispose pas d'une politique de sécurité informatique globale et que les dispositifs de sécurité ne soient pas harmonisés au niveau du Secrétariat. Le Comité consultatif note avec préoccupation le retard pris dans l'adoption d'une charte de sécurité informatique et de politiques connexes à l'échelle du Secrétariat, et s'inquiète de l'opinion émise par le Comité des commissaires aux comptes que même si cette charte de la sécurité était publiée par le Bureau de l'informatique et des communications, il est malaisé de savoir quel serait son statut et comment se feraient la mise en œuvre et le suivi. Le Comité des commissaires aux comptes indique par ailleurs que le Bureau de l'informatique et des communications est doté d'un responsable de la sécurité, mais qu'il n'existe pas de mécanisme investi de

l'autorité ou du mandat nécessaire pour renforcer la sécurité dans l'ensemble du Secrétariat. Par ailleurs, faute d'une politique globale, certains départements, dont le Département de l'appui aux missions, se sont dotés de leurs propres politiques et stratégies (ibid, par. 95, 98 et 99).

65. Comme il l'indique dans son rapport, le Comité des commissaires aux comptes a présenté en détail ses recommandations et constatations au sujet de la sécurité informatique dans un mémorandum séparé adressé au Président du Comité consultatif (voir par. 1 ci-dessus). En plus des commentaires figurant dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes, le Secrétariat a présenté un additif au rapport du Comité (A/67/651/Add.1), qui offre une nouvelle mise à jour sur les mesures prises par l'Administration pour renforcer d'urgence la sécurité informatique au sein du Secrétariat.

66. Dans l'additif, le Secrétaire général annonce qu'un plan d'action est en cours d'élaboration et qu'il prévoit l'adoption de mesures à court terme pour régler les problèmes les plus urgents et la définition d'une stratégie à moyen et à long terme en matière de sécurité informatique. Le Comité consultatif note que ce plan d'action comprend une série de mesures dans les domaines des contrôles préventifs, du renforcement de la détection des incidents et des capacités d'intervention; ainsi qu'au regard de la composante Gouvernance, risque et respect. Le Secrétaire général explique que l'exécution du plan d'action a été engagée : la première étape s'achèvera en 2013 et l'ensemble du projet sera mené à bien en 2014. En ce qui concerne les mesures prises au titre de la composante gouvernance, risque et respect, le Secrétaire général indique qu'une charte sur la sécurité informatique et les documents directeurs correspondants seront présentés au Comité de gestion pour adoption et promulgation, et que les directives énoncées seront mises en place dans tout le Secrétariat.

67. Après avoir demandé des précisions sur les incidences financières du plan d'action, le Comité consultatif a été informé que certaines des mesures prévues nécessiteraient de nouveaux investissements en matériel informatique, logiciels ou services au moment de leur lancement, et que d'autres demanderaient également des ressources supplémentaires par la suite. Toutefois, les nouvelles mesures prévues dans un avenir proche seraient limitées aux services TIC au Siège, et les dépenses connexes seraient couvertes au moyen des ressources déjà disponibles pour le Bureau de l'informatique et des communications. Le Secrétaire général a par ailleurs indiqué qu'il entendait présenter de manière détaillée, dans son prochain rapport sur la nouvelle stratégie dans le domaine de l'informatique, les ressources nécessaires à la bonne application de son plan d'action à l'échelle du Secrétariat au-delà de 2013. **Le Comité consultatif recommande que le Secrétaire général soit prié de n'épargner aucun effort, en formulant ses propositions pour l'application de son plan d'action concernant la sécurité informatique, pour redéployer les ressources en fonction des priorités et éviter dans la mesure du possible de demander des fonds supplémentaires** (voir par. 32 ci-dessus).

68. **Le Comité consultatif partage les préoccupations du Comité des commissaires aux comptes en ce qui concerne la sécurité informatique. Il recommande que le Secrétaire général soit prié de pourvoir à titre prioritaire à l'application de son plan d'action et de veiller à ce que soient adoptées sans plus tarder la charte de sécurité informatique et les politiques connexes pour définir les responsabilités de chacun à tous les niveaux de l'Organisation. Le**

Secrétaire général devrait aussi prendre d'urgence des mesures pour lever les éventuels obstacles empêchant la bonne application de son plan d'action ou la promulgation et la mise en œuvre des politiques concernant la sécurité informatique au sein du Secrétariat.

69. Le Comité consultatif recommande que le Secrétaire général soit prié de fournir, dans le contexte du projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2014-2015, une mise à jour sur l'état de l'application des mesures prises pour régler les problèmes de sécurité informatique. Il demande également au Comité des commissaires aux comptes de suivre l'application des recommandations qu'il a faites à ce sujet.

## VI. Conclusion

70. Dans les paragraphes qui précèdent, le Comité consultatif a exprimé ses vues et fait un certain nombre de recommandations ayant trait à la formulation de propositions en vue d'une nouvelle stratégie TIC pour l'Organisation des Nations Unies. Il a souligné la nécessité de tirer toutes les leçons voulues de l'expérience récente et d'adopter une approche pragmatique, concrète et réaliste pour répondre aux besoins uniques de l'Organisation des Nations Unies et trouver des solutions adaptées à son architecture complexe et décentralisée. Étant donné le grand nombre de réformes en cours en ce qui concerne les modes de fonctionnement et de gestion, il a aussi souligné la nécessité de déployer des efforts en tenant compte des priorités et, au besoin, d'adopter une approche séquentielle dans l'application de la stratégie TIC s'il s'avérait impossible d'en mettre en œuvre tous les aspects simultanément.

71. Le Comité consultatif est convaincu qu'il est dans l'intérêt de l'Organisation d'axer dans la mesure du possible ses efforts et ses ressources sur l'application d'Umoja pour que cet important projet puisse porter ses fruits. Il a préconisé l'adoption d'une approche par étapes dans la formulation d'une nouvelle stratégie TIC. Il s'agirait de revoir d'abord la stratégie TIC pour l'Organisation des Nations Unies pour qu'elle tienne compte de tous les aspects nécessaires à la mise en œuvre d'Umoja, puis de s'attaquer en un second temps à toutes ses autres facettes. Le Comité consultatif estime qu'une telle approche permettrait à l'Organisation de répondre aux besoins urgents en ce qui concerne Umoja, tout en lui donnant la possibilité de tester et d'appliquer certains des principaux aspects de la stratégie TIC à titre pilote. Elle pourrait ainsi absorber de manière plus progressive les changements significatifs que la mise en œuvre d'une stratégie TIC complète et la modernisation et le renforcement des capacités TIC au sein du Secrétariat ne manqueraient pas d'entraîner pour ce qui est des modes de fonctionnement et de la culture institutionnelle.

72. Le Comité consultatif estime que c'est la prérogative du Secrétaire général que de proposer une approche adaptée en ce qui concerne la formulation d'une nouvelle stratégie TIC. Il est d'avis que toute proposition soumise à l'Assemblée générale pour examen devrait être fondée sur une analyse détaillée des besoins de l'Organisation, notamment des départements et bureaux au Siège, des bureaux extérieurs, des commissions régionales et des lieux d'affectation hors Siège. Toute nouvelle stratégie devrait être assortie d'un plan

**d'action détaillé réaliste et d'une analyse coûts-avantages pleinement justifiée. La proposition devrait aussi comprendre des détails sur les arrangements de gouvernance et de gestion des TIC, et notamment les lignes hiérarchiques et les devoirs de chacun, ainsi que sur le directeur exécutif du projet. Le Comité consultatif juge essentiel de désigner un responsable de la mise au point et de l'application de la stratégie TIC. Il estime qu'il est tout aussi important que ce directeur exécutif soit doté des pouvoirs nécessaires pour assurer la mise en œuvre de la stratégie avec l'approbation de l'Assemblée générale.**

---