



Assemblée générale

Distr. générale
20 décembre 2012
Français
Original : anglais

Soixante-septième session
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

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de transmettre à l'Assemblée générale la lettre datée du 19 décembre 2012 par laquelle le Président du Comité des commissaires aux comptes lui a communiqué le rapport du Comité sur la manière dont les questions relatives à l'informatique et aux communications sont traitées au Secrétariat.



Lettre d'envoi

Le 19 décembre 2012

J'ai l'honneur de vous communiquer ci-joint 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.

Le Vérificateur général des comptes de la Chine,
Président du Comité des commissaires aux comptes
de l'Organisation des Nations Unies
(*Signé*) **Liu Jiayi**

Le Président de l'Assemblée générale
des Nations Unies
New York

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

Résumé

Introduction

Le Secrétariat compte plus de 70 services informatiques répartis dans les différents départements, bureaux et missions sur le terrain, et utilise près de 2 000 applications informatiques. On ne dispose pas d'informations centralisées sur les budgets des différents services informatiques, mais le Bureau de l'informatique et des communications avait estimé en 2010 qu'ils s'élevaient à 774 millions de dollars par an. Le Comité des commissaires aux comptes n'est pas en mesure de confirmer ce chiffre, sachant en outre que celui-ci ne donne qu'une vision tronquée de la réalité (par exemple, il ne comprend pas les budgets d'investissement, ni les 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).

En janvier 2012, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a demandé au Comité des commissaires aux comptes de vérifier et d'évaluer la manière dont les questions relatives à l'informatique et aux communications étaient traitées au Secrétariat, y compris au Bureau de l'informatique. Le présent rapport contient les constatations et les recommandations formulées par le Comité à l'issue de la vérification qu'il a effectuée en octobre 2012.

Malgré les graves problèmes recensés dans le rapport, le Comité est conscient que l'Administration a réalisé d'importantes avancées sur le plan opérationnel, par exemple dans la mise en œuvre du plan-cadre d'équipement. Le Comité note que la plupart des utilisateurs se sont dits satisfaits de la qualité des services fournis par le Bureau de l'informatique et le personnel informatique des autres bureaux.

Conclusion générale

L'ONU a cherché à centraliser davantage ses services informatiques en nommant un directeur général de l'informatique et des communications et en créant le Bureau de l'informatique et des communications. Cette stratégie a fait long feu et n'a 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 la transformation ne peut être le fait d'un service informatique central, surtout si celui-ci n'a pas l'autorité nécessaire pour procéder aux changements voulus. Le Comité estime qu'une stratégie informatique institutionnelle a peu de chances de réussir tant que les problèmes fondamentaux d'ordre administratif et structurel n'auront pas été compris et réglés, par exemple par un renforcement de la gouvernance et un ajustement des stratégies. Il a suggéré qu'un des moyens pour les hauts responsables de l'Organisation de lever certains des obstacles structurels à la transformation du modèle d'activité serait de rechercher un équilibre entre un contrôle central et des libertés opérationnelles (voir fig. III).

Fondamentalement, si l'Organisation veut parvenir à centraliser sa structure et sa stratégie informatiques, il appartiendra à ses hauts responsables de prendre en main la centralisation des processus de prise de décisions et la promotion d'une culture institutionnelle. S'ils estiment ne pas être en mesure de pouvoir mener à bien la transformation facilitée par les technologies de l'information et des communications (TIC) depuis l'échelon central en raison de la structure organisationnelle et administrative de l'Organisation, il se pourrait qu'ils doivent rechercher d'autres moyens d'élaborer et de mettre à exécution une stratégie informatique.

Le Comité est particulièrement préoccupé par les lacunes de la sécurité informatique à l'ONU, le Secrétariat ne disposant ni d'une politique officielle en la matière qui soit appliquée par toute l'administration ni de dispositifs de sécurité harmonisés. Le Secrétariat s'est dit profondément préoccupé par le fait que des problèmes de sécurité informatiques soient abordés en détail dans un rapport public et craint que cela n'aggrave les menaces qui pèsent sur l'Organisation. Sans vouloir prendre position, le Comité a accepté la pertinence de cet argument et donc établi un mémoire séparé à l'intention du Président du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans lequel il détaille ses constatations et recommandations au sujet de la sécurité informatique. Il appartiendra au Secrétariat d'expliquer, au besoin, la nature de ses préoccupations au Comité consultatif.

Le Comité a déjà noté que l'ONU ne disposait pas de plan, cadre ou programme d'action global et cohérent lui permettant de s'assurer que les divers projets qu'elle mène pour transformer son modèle d'activité aboutissent, à terme, au résultat stratégique souhaité [voir A/67/5 (Vol. I)]. Il a aussi noté qu'elle n'avait pas assorti ses grands programmes de transformation de mécanismes de gouvernance et de responsabilité clairs et efficaces, et que les contrôles exercés étaient faibles parce que l'Administration ne disposait pas d'informations centralisées sur la gestion financière qui lui permette de prendre ses décisions en connaissance de cause.

Les raisons qui expliquent l'échec de la stratégie informatique trouvent leur origine dans bon nombre de ces problèmes. Par exemple, les mécanismes de gouvernance et de responsabilité instaurés pour appuyer la mise en œuvre de la stratégie n'ont pas fonctionné comme ils l'auraient dû et les hauts responsables n'ont pas correctement évalué le mode de fonctionnement et les besoins de l'Organisation avant de la mettre au point. On ne dispose pas non plus d'une vue d'ensemble des dépenses informatiques au sein du Secrétariat parce que l'Administration ne centralise pas les informations sur ces dépenses, ce qui a pour effet d'accroître le risque de voir des ressources affectées à des activités ayant un rang de priorité moindre.

Les attentes créées en 2006 n'ont pas été satisfaites et les trois principaux objectifs de la stratégie informatique publiée en 2008 n'ont pas été atteints. En conséquence : il n'est pas certain que les moyens informatiques servent effectivement les objectifs de l'Organisation; les fonctionnaires et leurs homologues ne sont pas en mesure d'échanger des informations essentielles à tout moment et en tout lieu; et les ressources informatiques ne sont pas utilisées de manière efficace et rentable.

Pour qu'une transformation du modèle d'activité facilitée par l'informatique puisse avoir lieu au Secrétariat, les hauts responsables doivent définir une vision commune et claire de la manière dont l'innovation informatique permettrait à l'Organisation de satisfaire ses besoins institutionnels et de réaliser ses objectifs fondamentaux.

L'Administration a accepté toutes les recommandations formulées dans le présent rapport et dans le mémoire sur la sécurité informatique qui a été adressé au Président du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires. Elle a fait savoir au Comité qu'elle procéderait à une analyse détaillée de sa stratégie et de sa gouvernance, de ses opérations et systèmes et de la répartition des ressources dans le domaine informatique et présenterait un rapport à l'Assemblée générale en 2013, à sa soixante-huitième session. Elle a précisé qu'elle y tiendrait compte de toutes les recommandations formulées par le Comité dans le présent rapport et des décisions prises par l'Assemblée sur la base de celui-ci durant la reprise de sa soixante-septième session.

Le Comité prend note du fait que l'Administration a ouvertement admis les problèmes soulevés dans le présent 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. Il convient que l'Administration doit analyser en détail son infrastructure informatique avant de mettre soigneusement au point un plan solide pour donner suite à l'ensemble des recommandations formulées dans le présent rapport. Il est impossible que l'Administration mène cet examen à bien avant la reprise de la soixante-septième session de l'Assemblée générale, début 2013. Par contre, il est essentiel que quand elle présentera son rapport à l'Administration à la fin 2013, elle précise clairement les mesures qu'elle propose de prendre ainsi que le calendrier et le coût de leur mise en œuvre. De plus, le Comité insiste sur le fait que, dans un domaine aussi stratégique et évolutif que les TIC, la formulation et la gestion d'une stratégie est un processus itératif et continu.

Principales constatations et recommandations

Le Comité a recensé un certain nombre d'éléments clefs qu'une organisation doit avoir pour utiliser efficacement ses services informatiques et en tirer pleinement parti, à savoir : une stratégie institutionnelle claire et détaillée qui soit soutenue et promue par la direction exécutive et des mécanismes de gouvernance et de responsabilité efficaces pour mener à bien la transformation du modèle d'activité. Le Comité a conduit son examen à l'aune de ces éléments et fait les constatations suivantes :

- **La sécurité informatique de l'ONU comporte des lacunes auxquelles il convient de remédier d'urgence.** Les hauts responsables n'ont pas défini les responsabilités en matière d'amélioration de la sécurité informatique au Secrétariat, ni mis en place de mécanisme pour les faire respecter. Le Comité est très préoccupé par le fait que les contrôles en place sont loin de ce qui devrait exister dans une organisation moderne d'envergure mondiale;
- **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.** La stratégie informatique et le progiciel de gestion intégré Umoja ont été conçus pour permettre l'instauration d'un nouveau

modèle d'activité global et cohérent. On a toutefois négligé de s'assurer que le modèle était adapté au contexte de l'ONU; de comprendre la culture de l'Organisation et l'environnement dans lequel elle opère, ainsi que d'autres facteurs qui devront être modifiés avant qu'une telle transformation en profondeur du mode opératoire de l'Organisation puisse être menée à bien; de préparer l'Organisation à ce changement; et de déterminer comment Umoja et la stratégie informatique pourraient faciliter ce nouveau modèle d'activité. Le Comité considère qu'il convient soit de régler ces problèmes structurels fondamentaux, soit de modifier la manière de procéder si l'on veut qu'une transformation facilitée par les TIC ait toutes les chances d'aboutir à l'ONU. Par exemple, il importe de mieux définir quelles sont les activités ayant véritablement une envergure institutionnelle pour lesquelles une centralisation poussée est nécessaire et quelles sont celles pour lesquelles les entités, les bureaux hors Siège et les missions ont besoin de davantage de latitude;

- **La stratégie informatique n'a 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 atteindre ses objectifs fondamentaux.** La stratégie n'a pas expliqué l'importance de la mise en place d'Umoja, elle n'a pas été suffisamment financée ni correctement expliquée et elle n'était pas adaptée à la culture ou aux usages de l'ONU, ce qui fait qu'elle n'a été que partiellement mise en œuvre et que ses trois principaux objectifs n'ont pas été atteints;
- **Le dispositif de gouvernance et de responsabilité et les mécanismes de financement n'ont pas été à la hauteur des ambitions de l'Administration en matière de transformation facilitée par les TIC.** Le financement des services informatiques au Secrétariat est fragmenté et à court terme, ce qui explique qu'on ait privilégié une approche tactique et opérationnelle au détriment des priorités stratégiques et institutionnelles. On ne dispose pas d'une vue d'ensemble des dépenses informatiques parce que l'Administration ne centralise pas les informations sur ces dépenses, ce qui a pour effet d'accroître le risque de voir des ressources affectées à des activités ayant un rang de priorité moindre. De plus, le mécanisme de gouvernance informatique mis en place par le Directeur général de l'informatique et des communications pour diriger et administrer les affaires informatiques du Secrétariat n'a pas permis de définir des orientations stratégiques claires, d'apporter une valeur ajoutée stratégique ou de fédérer les forces de l'Organisation autour d'une vision d'avenir commune;
- **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 elles n'ont pas non plus été nettement séparées des activités de gestion au jour le jour des opérations informatiques.** Par exemple, 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 a donné à penser que le poste était de nature technique et encouragé les services informatiques à se concentrer sur leur rôle opérationnel. Il en résulte que le Directeur général de l'informatique et des communications n'a 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;

- **L'Administration ne possède pas de stratégie relative aux applications informatiques alors que le Secrétariat en utilise près de 2 000 différentes et que nombre d'entre elles ont été développées localement et font double emploi.** L'absence de contrôle sur les applications informatiques affaiblit la sécurité informatique de l'Organisation et accroît les risques de gaspillages. C'est aussi une situation dont les fournisseurs de logiciels peuvent tirer profit parce que l'Organisation ne sait pas clairement qui a acheté quelles applications auprès de qui, dans quelles conditions et à quel prix. La prolifération des applications informatiques accroît également les frais liés aux services de maintenance et d'appui. L'Administration compte que la mise en place d'Umoja permettra de retirer du service entre 600 et 700 applications;
- **Le personnel du Bureau de l'informatique et des communications s'occupe principalement d'assurer la bonne marche au quotidien des opérations informatiques au lieu de s'occuper de la transformation du modèle d'activité.** Environ 82 % des 366 postes du Bureau sont de nature opérationnelle. Cet état de fait, combiné au fait que le poste de chef du Service de la gestion stratégique est vacant depuis 18 mois, montre que seule une petite partie du personnel du Bureau se consacre à exécuter une stratégie globale ambitieuse, à piloter le changement ou à promouvoir l'innovation.

Se fondant sur les constatations qui précèdent, le Comité formule des recommandations détaillées, qui ont toutes été acceptées par l'Administration, dans la partie principale du présent rapport. Pour résumer, il recommande principalement de faire ce qui suit :

a) **L'Administration devrait élaborer une nouvelle stratégie informatique qui serve les objectifs et les ambitions réalistes que l'Organisation s'est fixée pour la transformation de son modèle d'activité;**

b) **L'Administration devrait 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 accepter 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;**

c) **L'Administration devrait mettre 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, 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 définir 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;**

d) **Les entités, bureaux et programmes de l'ONU devraient hiérarchiser leurs dépenses informatiques afin de trouver le juste équilibre entre les activités de transformation, d'amélioration et de direction, la conception et la mise en**

œuvre de directives, cadres, politiques et normes institutionnels, et la fourniture de services opérationnels;

e) L'Administration devrait préciser clairement comment le plan comptable utilisé dans Umoja permettra de suivre et contrôler efficacement les dépenses informatiques, et examiner s'il existe des moyens d'améliorer les informations sur les dépenses informatiques en attendant la mise en œuvre d'Umoja;

f) L'Administration devrait se doter d'une stratégie de gestion des applications afin de réduire les risques de sécurité et de maîtriser les dépenses, sachant qu'elle devrait également porter sur les progiciels intégrés et prévoir la conversion des données nécessaires;

g) L'Administration devrait 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.

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

Table des matières

	<i>Page</i>
I. Généralités	10
II. Mandat, étendue des vérifications et méthode	12
III. Constatations et recommandations	14
A. Stratégie et modèle d'activité	14
B. Généralités	18
C. Gouvernance	25
D. Ressources humaines	29
E. Technologie et gestion des services	31
IV. Remerciements	36

I. Généralités

1. Les technologies de l'information et des communications (TIC) permettent aux organisations de comprendre, d'utiliser et de communiquer des informations. L'Organisation des Nations Unies a besoin de TIC performantes pour pouvoir mener ses activités dans un grand nombre de domaines, comme le maintien de la paix, la sécurité, le développement, les droits de l'homme, les affaires internationales et l'aide humanitaire.

2. L'utilisation des TIC s'est répandue au cours des deux dernières décennies, les progrès technologiques ayant permis des gains d'efficacité, mais aussi imposé aux organisations de mieux protéger leurs informations, leurs connaissances et leurs systèmes. L'Organisation doit disposer de services informatiques efficaces pour réaliser un grand nombre de tâches administratives et opérationnelles essentielles, que ce soit au Siège ou sur le terrain.

3. Afin d'aider l'Organisation à accomplir ces tâches, à protéger ses informations, à améliorer sa prise de décisions et à renforcer sa gestion financière, les services informatiques :

a) Gèrent les informations et les applications dont l'Organisation se sert pour gérer ses opérations courantes, par exemple en matière financière (le Système intégré de gestion) et de gestion des ressources humaines (Inspira); les systèmes de gestion des connaissances qui permettent d'archiver et de consulter les documents officiels de l'Organisation (le Système de diffusion électronique des documents); et les systèmes logistiques et les applications d'appui aux missions (le Système électronique de gestion des véhicules);

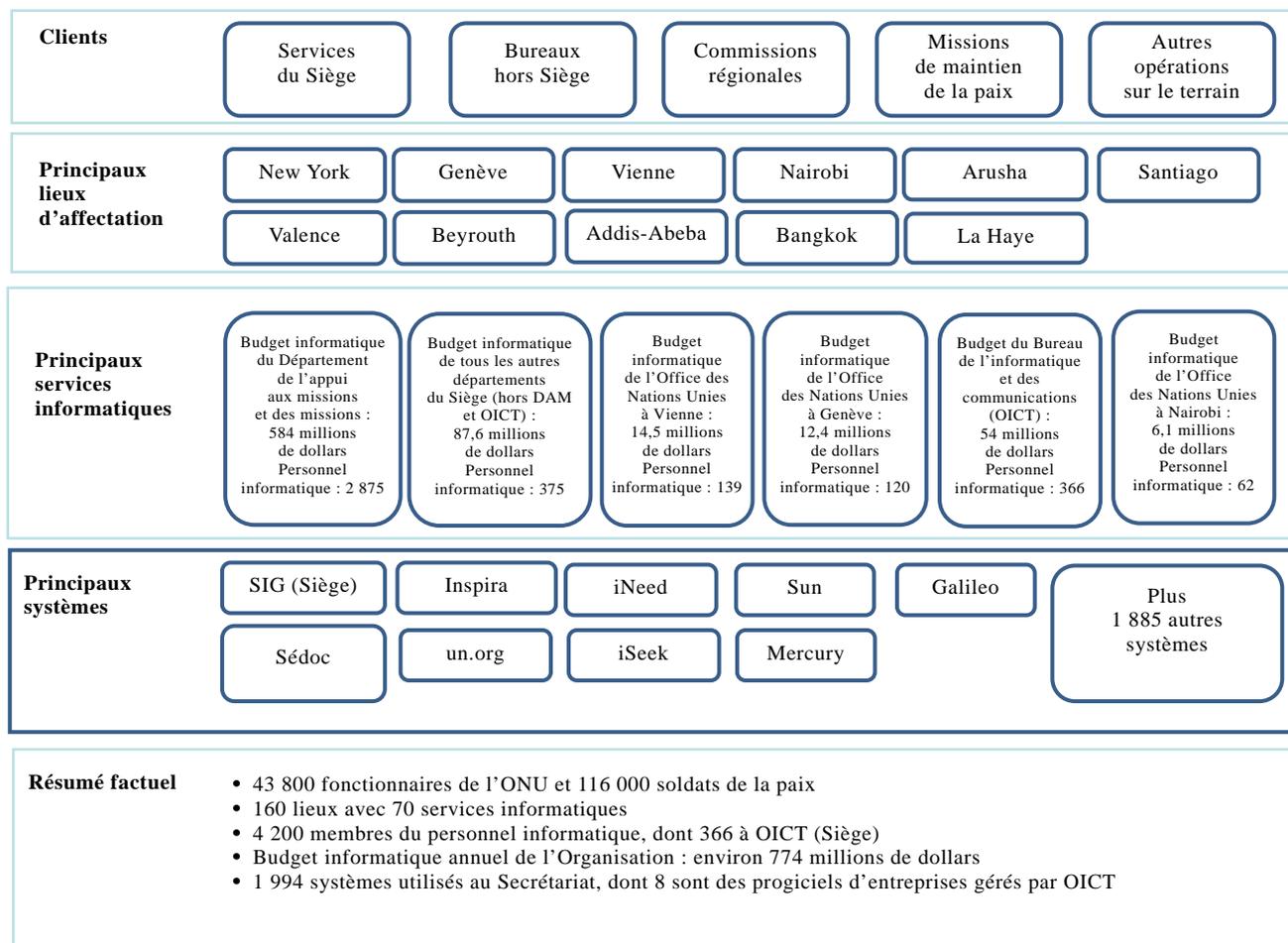
b) Fournissent un appui informatique à plus de 43 000 fonctionnaires dans le monde (dont plus de 23 000 sur le terrain) et à environ 100 000 soldats de la paix;

c) Administrent des infrastructures majeures, dont deux centres de données sécurisés [à Brindisi (Italie) et Valence (Espagne) appartenant à l'Organisation], des réseaux, des infrastructures de communication par satellite, des centres de transmissions sur le terrain et 83 000 ordinateurs de bureau dans 160 lieux d'affectation de par le monde.

4. On se reportera à la figure I pour obtenir une vue d'ensemble de l'infrastructure informatique du Secrétariat.

5. L'Organisation est une entité complexe composée d'une multitude d'entités, de bureaux et de projets aux quatre coins du globe. Nombre de ces entités possèdent un fort degré d'autonomie et chacune finance, conçoit, acquiert et exploite son propre système informatique indépendamment de ce que font les autres. Il arrive souvent qu'elles ne tirent pas partie, tout en les adaptant, des systèmes mis en place par d'autres entités. Il résulte de cet état de fait que, d'après les estimations de l'Administration, près de 2 000 logiciels différents sont utilisés au sein du Secrétariat.

Figure I
Vue d'ensemble de l'infrastructure informatique du Secrétariat



6. Afin que l'Organisation dispose d'un Secrétariat intégré et soit mieux à même de s'acquitter des missions de plus en plus nombreuses qui lui sont confiées, l'Assemblée générale a entrepris une réforme des services informatiques du Secrétariat. En 2006, elle a créé le poste de directeur général de l'informatique et des communications avec pour responsabilité de diriger la gestion de l'infrastructure informatique du Secrétariat et d'en définir les grandes orientations.

7. En 2008, le Directeur général a publié une stratégie pour les trois à cinq ans suivants visant à maximiser la valeur de l'infrastructure informatique du Secrétariat. Il y expliquait que la fragmentation élevée des activités et ressources informatiques au sein du Secrétariat était la raison principale pour laquelle l'Organisation ne parvenait pas à exploiter tout le potentiel de son parc informatique. Par conséquent, la stratégie avait un triple objectif :

a) Créer un environnement informatique en phase avec la mission et les programmes de travail du Secrétariat;

b) Permettre aux fonctionnaires de l'Organisation et à leurs homologues d'entrer en contact et d'échanger des informations en tout lieu et à tout moment;

c) Permettre une répartition et une utilisation efficaces des ressources informatiques.

8. En 2009, le Bureau de l'informatique et des communications a été créé pour superviser les programmes, les budgets et la gouvernance informatiques à l'échelle de toute l'Organisation et veiller au respect de la stratégie informatique d'ensemble du Secrétariat. Il lui incombait également de fournir des services informatiques aux services du Siège. Les autres opérations informatiques du Secrétariat sont décentralisées, plus de 70 services informatiques étant répartis dans différents départements, bureaux, missions sur le terrain et bureaux hors Siège.

9. Du fait qu'il n'existe pas de données internes de qualité et que ce qui constitue une dépense ou du personnel informatique n'est pas clairement défini, le Secrétariat n'est pas en mesure de recueillir des informations systématiques et globales sur ses dépenses informatiques (voir par. 25). En 2010, le Bureau avait toutefois réalisé une étude dans laquelle il estimait que 774 millions de dollars étaient consacrés chaque année aux dépenses informatiques, dont 75 % étaient imputables aux opérations de maintien de la paix et aux missions politiques spéciales¹.

10. Dans son étude, le Bureau estimait également que 4 219 membres du personnel (en comptant les fonctionnaires et les vacataires) occupaient des fonctions informatiques et qu'une majorité d'entre eux (68 %) travaillaient dans des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales. Toutefois, comme il n'existe pas de normalisation des titres fonctionnels dans le domaine informatique, le Bureau a été contraint de décider de manière quelque peu arbitraire ce qui constituait ou non une fonction informatique. Il a ainsi pris le parti de considérer que le personnel des services informatiques exerçait dans sa totalité des fonctions informatiques et de ne pas tenir compte de tous ceux qui, bien qu'exerçant de telles fonctions, ne faisaient partie d'un tel service ou ne possédaient pas de titre fonctionnel indiquant qu'ils sont informaticiens.

II. Mandat, étendue des vérifications et méthode

11. En janvier 2012, le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires a demandé 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. Le présent rapport contient les conclusions et les recommandations formulées par le Comité à l'issue d'une vérification menée en octobre 2012.

12. Le Comité a répertorié un certain nombre d'éléments clefs permettant à une organisation de savoir si elle fait une utilisation efficace de ses services informatiques et en tire véritablement profit (voir tableau ci-dessous). Dans le

¹ Ce montant ne correspond toutefois qu'aux projets de budgets, les budgets approuvés n'étant pas suffisamment détaillés pour pouvoir isoler les montants relatifs à l'informatique. Il ne comprend pas non plus le montant des investissements informatiques inscrits au chapitre 33 du budget (Travaux de construction, transformation et amélioration des locaux et gros travaux d'entretien) ni celui prévu au titre d'Umoja.

présent rapport, il évalue la manière dont l'Administration s'occupe des questions informatiques au Secrétariat à l'aune de ces éléments, tout en ayant le souci d'adapter sa démarche au contexte de l'Organisation en mettant l'accent sur :

- a) Les éléments qui affectent tous les secteurs de l'activité du Secrétariat (stratégie et modèle d'activité, transformation du modèle d'activité et gouvernance);
- b) Des aspects spécifiques de l'action du Bureau ayant trait aux personnes, à la gestion des services et aux technologies qui prouvent sa crédibilité et permettent de savoir s'il dispose de l'autorité et des capacités nécessaires pour conduire un changement stratégique.

Tableau

Éléments permettant d'évaluer l'efficacité des services informatiques au sein d'une organisation^a

<i>Éléments clefs</i>	<i>Critères d'évaluation</i>	<i>Importance pour une organisation</i>
Stratégie et modèle d'activité	La direction exécutive a-t-elle défini et diffusé une stratégie et un modèle d'activité clairs et détaillés qui prennent appui sur la stratégie informatique?	Définit des orientations claires qui fixent les priorités et guident les investissements et les opérations de l'organisation Sert à guider l'organisation et à façonner une culture et un style d'organisation qui font que tous les dirigeants aspirent au même objectif
Transformation du modèle d'activité	Le plan et la stratégie de transformation sont-ils clairement définis pour toute l'organisation et les objectifs fixés ont-ils été atteints?	Assigne un objectif commun et maximise les forces de l'organisation et de son personnel Facilite la gestion du risque et optimise les bénéfices de la transformation
Gouvernance	Des mécanismes de gouvernance et de responsabilité efficaces ont-ils été mis en place pour gérer la transformation du modèle d'activité?	Contribue à rassembler les agents du changement dans un environnement productif et stimulant afin d'optimiser les investissements et opérations de l'organisation
Personnel	Le personnel est-il motivé et a-t-il les compétences nécessaires?	Met en correspondance les objectifs du personnel avec les objectifs d'ensemble de l'organisation
Gestion des services et technologies	Une démarche « client intelligent » a-t-elle été définie entre l'administration et les services informatiques afin d'inscrire les besoins et les exigences dans la stratégie d'ensemble?	Permet une mise en conformité avec la stratégie et le modèle d'ensemble Facilite de nombreux aspects de l'action de l'organisation

<i>Éléments clefs</i>	<i>Critères d'évaluation</i>	<i>Importance pour une organisation</i>
	Une stratégie informatique claire et une architecture technique sûre et optimisée ont-elles été mises en place et sont-elles comprises et approuvées par l'administration?	

^a Le Comité n'a pas examiné le modèle d'activité de l'Organisation car cela supposerait de passer en revue les nombreux modèles d'activités des différentes entités.

13. Le Comité a discuté de ses constatations, conclusions et recommandations avec l'Administration et, le cas échéant, fait figurer les observations de celle-ci dans le présent rapport. Il a travaillé en étroite coordination avec le Bureau des services de contrôle interne afin de comprendre et, au besoin, utiliser les résultats de vérifications internes récentes. Il s'est aussi penché sur les constatations et recommandations formulées par le Corps commun d'inspection, en 2011, dans son étude sur la gouvernance des technologies de l'information et des communications dans les organismes du système des Nations Unies (voir A/67/119).

III. Constatations et recommandations

A. Stratégie et modèle d'activité

Formulation de la stratégie

14. La stratégie informatique d'une organisation a pour fonction de définir des orientations ainsi qu'un ensemble précis de priorités et de mesures permettant de les concrétiser. Étayée par une solide gouvernance informatique, la stratégie permettra d'optimiser les investissements réalisés et de faire en sorte que les investissements à venir génèrent le plus grand rendement pour l'Organisation et soient ciblés sur les principaux domaines à risque.

15. En avril 2008, l'Organisation a publié une stratégie informatique ayant un triple objectif :

- a) Créer un environnement informatique en phase avec la mission et les programmes du Secrétariat;
- b) Faciliter les contacts et l'échange d'informations entre les fonctionnaires de l'Organisation et leurs homologues en tout lieu et à tout moment;
- c) Optimiser l'affectation et l'utilisation des ressources informatiques.

16. Les activités menées sous la supervision d'ensemble du Directeur général de l'informatique et des communications (poste créé en 2006) s'articulaient autour des quatre domaines d'action prioritaires suivants définis dans la stratégie :

- a) Développement du cadre de gestion informatique;
- b) Exécution d'un programme de gestion des ressources;
- c) Exécution d'un programme de gestion des connaissances;
- d) Exécution d'un programme de gestion de l'infrastructure.

17. L'idée était qu'en mobilisant ses moyens informatiques, l'Organisation pourrait mener à bien sa mission plus rapidement et s'acquitter des obligations de plus en plus nombreuses qui lui incombent dans une société mondiale de plus en plus interconnectée et fondée sur le savoir. La stratégie n'était toutefois pas porteuse d'une vision unificatrice de la manière dont les services informatiques pourraient satisfaire les besoins de l'Organisation ou transformer la fourniture des services. Les hauts responsables de l'Organisation avaient connaissance de la stratégie et pouvaient énumérer les quatre domaines d'activité. Toutefois, dans le reste du Secrétariat, la stratégie n'était pas bien comprise et n'était pas vue comme un facteur déterminant des investissements, de la réforme ou des activités journalières.

18. Le Comité a noté que la stratégie présentait les lacunes suivantes :

a) Il serait logique qu'une transformation en profondeur du modèle d'activité facilitée par les TIC soit un élément central de toute stratégie informatique. Au lieu de cela, le seul projet informatique d'envergure de l'Organisation (le progiciel de gestion intégré Umoja, dont le coût devrait largement dépasser les 300 millions de dollars) a fait l'objet d'une étude de cas qui ne dépasse pas une page et d'un seul alinéa dans le document de stratégie publié en novembre 2010. Cela revient à accorder la même importance à Umoja qu'à l'introduction de la téléphonie par Internet ou de la messagerie instantanée. Dans son rapport sur l'investissement dans l'informatique et la télématique qu'il a présenté à l'Assemblée générale en 2008 (A/62/793), le Secrétaire général évoque Umoja sans toutefois que rien ne trahisse l'importance de ce projet pour l'Organisation;

b) La question de la sécurité des informations (par exemple, la manière dont l'Organisation s'y prend pour protéger ses informations stratégiques de toute utilisation abusive) n'a pas reçu un rang de priorité suffisamment élevé et n'occupait qu'une place secondaire dans le programme de gestion de l'infrastructure;

c) La stratégie n'accorde pas suffisamment d'importance à la taille et à la contribution des activités de maintien de la paix (dont on estime qu'elles représentent environ 75 % du budget informatique total et 68 % du personnel informatique de l'Organisation), ni à la manière dont ces capacités et ces investissements pourraient être harmonisés et mis à profit pour réaliser des économies d'échelle.

19. Ces trois facteurs essentiels n'occupent pas la place qu'ils devraient dans la stratégie. Celle-ci n'a pas non plus pourvu, à l'échelle du Secrétariat, à une mise en œuvre uniforme d'Umoja, à l'uniformisation des mesures de sécurité des informations ou à l'édiction de moyens pour tirer le meilleur parti du secteur d'activité le plus important de l'Organisation au niveau institutionnel.

20. L'Administration a accepté, comme le Comité le lui recommandait, d'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.

21. L'Administration a informé le Comité qu'elle était entièrement d'accord avec le fait qu'il lui fallait moderniser et refonder sa stratégie informatique. La nouvelle stratégie devra être en phase avec la mise en œuvre 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. Refonder la stratégie informatique pour une organisation aussi complexe et décentralisée que le Secrétariat de l'ONU est une tâche compliquée qui devra se faire de manière ordonnée et approfondie en suivant les étapes suivantes : définition d'une stratégie d'appui aux activités, évaluation de l'infrastructure informatique actuelle de l'Organisation, élaboration et mise en place d'un plan de consultation des principaux partenaires, élaboration de la stratégie elle-même (et d'un plan d'exécution) et renforcement des mécanismes institutionnels de gouvernance, d'exécution, de contrôle et d'évaluation.

22. À cet effet, l'Administration a commencé par répertorier les éléments qui pourraient faire partie d'une nouvelle stratégie, à savoir :

a) Une stratégie de dotation en personnel informatique visant à redistribuer les ressources existantes de manière à faciliter et accompagner le changement, l'idée étant que les services informatiques soient au service de la stratégie d'appui aux activités de l'Organisation, induisent le changement et facilitent l'exécution des programmes;

b) Une stratégie relative à l'architecture informatique, à savoir une composante transformation du modèle d'activité facilitée par les TIC des mécanismes d'appui et de l'architecture des applications de l'Organisation. Elle sera centrée autour d'Umoja afin de mettre à profit les investissements réalisés dans Umoja pour améliorer et harmoniser l'environnement informatique fragmenté actuel et fournir des solutions institutionnelles pour faciliter la mise en place de modèles de prestation de services efficaces;

c) Un ensemble révisé de politiques et de normes informatiques qui seront mises en œuvre dans toute l'Organisation, y compris dans les missions de maintien de la paix, en particulier dans les domaines où il est urgent d'intervenir comme la sécurité des informations, le contrôle des systèmes informatiques et les pistes de vérification.

Financement de la stratégie

23. Dans son rapport sur l'état de la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique qu'il a présenté à l'Assemblée générale (A/65/491), le Secrétaire général a estimé à 140,6 millions de dollars le montant nécessaire pour réaliser les quatre projets de la stratégie.

24. Alors même qu'elle l'a approuvée, l'Assemblée générale n'a pas octroyé de crédits supplémentaires pour la stratégie et décidé qu'elle serait exécutée dans la limite des ressources existantes. Le Bureau de l'informatique et des communications estime toutefois qu'avec un budget de 117,7 millions de dollars pour l'exercice biennal 2012-2013, il ne dispose pas des moyens nécessaires pour mener à bien la stratégie approuvée dans toute son ampleur.

25. Le budget du Bureau représente environ 7 % de l'ensemble des ressources que l'Organisation estime consacrer aux services informatiques. La manière dont il est établi, par type d'activité (gestion stratégique ou opérations), type de financement (budget ordinaire ou ressources extrabudgétaires) et catégorie de postes (administrateurs, agents des services généraux et autres), ne permet pas à

l'Assemblée générale de faire clairement la distinction entre les besoins opérationnels et stratégiques ou entre les dépenses qui sont fixes et celles qui sont variables, par exemple entre les redevances et les frais de maintenance associés aux logiciels et les dépenses fixes liées à l'utilisation d'un centre de données.

26. Il importe de noter que chaque département et bureau de l'Organisation possède son propre budget informatique. 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. Disposer d'informations globales sur la gestion des TIC renforcerait la transparence et permettrait de poser des questions ciblées sur les ressources, les risques et les priorités liés aux activités de transformation, d'amélioration et de changement, aux cadres, politiques et normes, et aux services opérationnels, y compris les dépenses fixes et variables correspondantes.

27. Le Comité note également 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. Par exemple, les redevances et les frais de maintenance associés aux logiciels utilisés pour Umoja sont comptabilisés dans le budget à la rubrique « fournitures, accessoires, mobilier et matériel » alors que les dépenses liées au centre de données primaire le sont à la rubrique « installations ». L'Organisation n'est donc pas en mesure de s'assurer que ses investissements informatiques sont utilisés de manière efficace et rationnelle. Le Comité ne peut donc pas analyser plus en détail les dépenses informatiques de l'Organisation. Le Secrétaire général admet lui-même dans son rapport sur l'état de la mise en œuvre de la stratégie informatique et télématique que l'Administration ne dispose pas d'informations financières fiables en la matière et que l'impossibilité d'avoir une vue d'ensemble de la place que tient l'informatique dans le projet de budget ou le budget approuvé et de rendre compte de l'emploi de la totalité des crédits dénote un grave défaut du mode de budgétisation actuel, qui pèse lourdement sur la possibilité de gérer effectivement l'informatique à l'échelon de l'Organisation dans sa totalité (A/65/491, par. 94).

28. Le Comité avait déjà constaté l'absence de dispositifs de contrôle de haut niveau, et en particulier de dispositifs qui permettraient aux dirigeants de tous niveaux d'avoir régulièrement accès aux données financières de manière à pouvoir directement suivre et contrôler les dépenses [voir A/67/5 (Vol. I)]. Le Comité est d'avis que les dirigeants ne disposant pas des outils nécessaires pour évaluer et juger les résultats obtenus, il est plus difficile de les en tenir responsables et l'efficacité de la gestion financière et opérationnelle est compromise dans la mesure où les décisions ne sont pas toujours prises en connaissance de cause.

29. L'Administration a accepté, comme le Comité le lui recommandait, 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 venir.

30. L'Administration a accepté, comme le Comité le lui recommandait, 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.

31. L'Administration a accepté, comme le Comité le lui recommandait, que, 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.

32. L'Administration a accepté, comme le Comité le lui recommandait, que les entités, bureaux et programmes de l'Organisation hiérarchisent leurs dépenses informatiques afin de trouver le juste équilibre entre 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.

33. L'Administration a informé le Comité 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. Elle 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.

B. Généralités

34. L'Organisation des Nations Unies est une organisation complexe composée d'une multitude d'entités et de bureaux, dont le mode opératoire varie en fonction de l'endroit où elle intervient dans le monde. Nombre de ces entités et bureaux possèdent un fort degré d'autonomie. L'Organisation mène actuellement plusieurs projets de grande envergure destinés à transformer son modèle d'activité, comme la mise en place d'Umoja, le passage aux Normes comptables internationales pour le secteur public et l'introduction de la stratégie globale d'appui aux missions. Dans ce contexte, les difficultés qu'elle rencontre pour poursuivre ce processus de transformation facilité par les TIC se sont multipliées.

35. La mise en œuvre d'une stratégie informatique suppose de faire concorder les aspirations et intérêts souvent contradictoires d'un grand nombre d'acteurs du Secrétariat avec un projet unique et un ensemble de priorités. Les hauts responsables d'une organisation doivent parfaitement connaître les priorités et les réalisations attendues, et les responsabilités et attributions individuelles doivent être communiquées à chacun de façon cohérente et efficace.

36. Le Comité a remarqué que les organisations mondiales qui avaient réussi à transformer leur prestation de services et leur modèle d'activité² se trouvaient toutes dans une situation comparable et avaient toutes réuni un certain nombre de conditions préalables similaires, à savoir :

² Au nombre des organisations d'envergure mondiale qui ont réussi à transformer leur modèle d'activité, on compte de nombreuses sociétés multinationales opérant dans différents domaines (par exemple, pétrole, boissons et chimie).

- a) Elles disposaient d'un projet et d'un modèle d'activité clairs;
- b) Leurs dirigeants contrôlaient et dirigeaient, directement ou indirectement, le changement;
- c) Leur structure organisationnelle pouvait facilement s'adapter au changement;
- d) Elles disposaient de données et de renseignements fiables sur leur fonctionnement interne dans un grand nombre de domaines fondamentaux pour mener des opérations performantes;
- e) Leurs mécanismes de financement et de gouvernance accompagnaient le changement;
- f) Elles avaient pris en compte les obstacles liés à la culture institutionnelle et cherché à obtenir l'adhésion de toute l'organisation;
- g) Elles avaient communiqué clairement sur la nécessité d'introduire des changements et sur les comportements attendus du personnel;
- h) Elles avaient procédé à une planification, une organisation et une gestion des risques efficaces à tous les niveaux.

37. Le Comité note que cette situation ne correspond pas à celle dans laquelle se trouve l'Organisation à l'heure actuelle. Il se demande donc si celle-ci a analysé avec un soin suffisant la situation dans laquelle elle se trouve, l'environnement dans lequel elle opère, ses ambitions et sa capacité à procéder à un changement d'ampleur mondiale. Par exemple, elle ne dispose pas de certaines informations de base sur la gestion de ses financements et de ses effectifs. Le Comité note également qu'une telle analyse est une condition préalable indispensable pour refonder sa stratégie et un élément clef pour réduire les risques inhérents à toute réforme d'ampleur mondiale (par exemple, la mise en place du progiciel de gestion intégré). Ces risques seront notamment ceux associés à une transformation en profondeur du modèle d'activité et au respect du principe de responsabilité.

38. Le Comité avait déjà fait remarquer que l'Organisation ne possédait pas de stratégie, de cadre ou de programme cohérent pour mener à bien ses différents projets de transformation de son modèle d'activité afin d'obtenir les résultats stratégiques souhaités à long terme [voir A/67/5 (Vol. I)]. Il a trouvé que l'administration n'avait pas été en mesure de formuler une vision d'avenir cohérente pour l'Organisation, ni d'envisager l'Organisation dans sa totalité au lieu de se focaliser sur des projets individuels. Il en résulte que l'Organisation n'est pas prête à procéder aux changements requis et que les objectifs des projets risquent donc de n'être jamais atteints.

39. L'Administration a accepté, comme le Comité le lui recommandait, de 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 clefs 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.

40. L'Administration a informé le Comité qu'en plaçant Umoja au centre de la composante transformation du modèle d'activité facilitée par les TIC de la stratégie informatique lui permettra de recenser plus facilement les différents éléments définis par le Comité au paragraphe 39 car la mise en place d'Umoja permettra d'harmoniser, d'intégrer et d'automatiser les modèles d'activité à l'échelle mondiale.

41. L'Administration a accepté, comme le Comité le lui recommandait, de 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 admis que les hauts responsables avaient tous l'obligation d'aider le Directeur général de l'informatique et des communications à mettre en œuvre les changements institutionnels.

42. L'Administration a informé le Comité qu'en octobre 2012 le Secrétaire général adjoint à la gestion et les référents processus avaient adopté un plan de révision des modèles d'activité actuels et d'amélioration du modèle de prestation de services. Il a été convenu que les référents processus auraient la responsabilité ultime de l'élaboration et de la mise à exécution du plan d'amélioration de la prestation de services au Secrétariat. En outre, un programme et un calendrier pour l'introduction d'un nouveau modèle de prestation de services au Secrétariat ont été examinés et approuvés pour toutes les entités pertinentes du système de manière à définir et hiérarchiser les activités et un atelier a été organisé à ce sujet en novembre 2012, à New York, à l'intention des référents processus, de hauts représentants de l'Office des Nations Unies à Vienne, de l'Office des Nations Unies à Genève, de l'Office des Nations Unies à Nairobi, des commissions régionales, des départements du Siège et des chefs de service administratif.

43. L'Administration a informé le Comité que le Secrétariat présenterait un rapport sur les modèles globaux de prestation de services à l'Assemblée générale, à sa soixante-huitième session, en 2013.

44. Le directeur de l'informatique est un personnage clef de toute organisation. C'est à lui qu'incombe la responsabilité de mener à bien les grands projets de transformation, depuis leur conception jusqu'à leur exécution. Toutefois, la transformation ne peut être le fait d'un seul individu. La participation et l'engagement de tous sont nécessaires, sans quoi la mise en place d'un nouveau modèle d'activité reposant sur les TIC sera un échec. Les hauts responsables doivent épauler le directeur de l'informatique car toute transformation en profondeur des modèles d'activité doit être initiée depuis le sommet.

45. Le directeur de l'informatique doit appliquer, et aider l'organisation à appliquer, la discipline requise pour gérer la transformation comme il se doit. Dans la plupart des organisations, les chefs des services informatiques ont le titre de directeur de l'informatique. Les technologies et systèmes informatiques ont pris une telle importance que le directeur de l'informatique a, dans de nombreuses organisations, pris un rôle essentiel dans la formulation des objectifs stratégiques, l'analyse des dépenses et la gestion des risques.

46. Le directeur de l'informatique a souvent pour pendant un directeur des technologies, qui est chargé des questions techniques (par opposition aux aspects stratégiques). Le directeur des technologies devrait avoir de vastes connaissances techniques et superviser le développement des nouvelles technologies. Il s'occupe davantage de l'exploitation des technologies utilisées au sein de l'organisation alors que le directeur de l'informatique s'occupe davantage de la définition des stratégies et de la satisfaction des besoins techniques de l'organisation.

47. Le directeur de l'informatique et le directeur des technologies ont des fonctions distinctes mais complémentaires et leurs attributions couvrent des aspects connexes des TIC, à savoir : a) la transformation des modèles d'activité, l'innovation et le développement, et le changement; b) l'élaboration de directives, cadres, normes et politiques relatifs à l'informatique et aux systèmes, et leur application à l'échelle de l'organisation; et c) les services informatiques opérationnels (centres de données, réseaux, applications, ordinateurs de bureau, etc.).

48. Le Comité est d'avis que la décision d'attribuer le titre de directeur général de l'informatique et des communications au fonctionnaire des services informatiques ayant le rang le plus élevé à l'ONU a suscité des attentes démesurées quant à la nature de son rôle et encouragé des comportements qui correspondent à une vision opérationnelle des services informatiques. On pourrait bien sûr considérer qu'il ne s'agit là que du regroupement de différents titres fonctionnels, mais la décision d'utiliser ce titre au lieu de celui de directeur de l'informatique n'a pas facilité la tâche du titulaire du poste pour insuffler le changement au sein du Secrétariat.

49. L'Administration a informé le Comité que le Secrétariat de l'ONU utilisait le terme anglais « information » avec différents qualificatifs et dans différents réseaux et familles d'emploi, du type « information systems and communications technology » (services informatiques), « public information specialist » (services d'information), « library and information specialists » (bibliothèque), et ainsi de suite. Lorsqu'elle avait créé le poste de directeur général de l'informatique et des communications (Chief Information Technology Officer), l'Administration pensait que l'emploi du terme « technology » permettrait d'écarter tout risque de confusion avec le titre générique de directeur de l'informatique (chief information officer).

50. L'Administration a accepté, comme le Comité le lui recommandait, de :
a) mettre 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; 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 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.

51. L'Administration est entièrement d'accord avec le Comité pour dire que le directeur de l'informatique devrait jouer un rôle de premier plan dans la réalisation des grands projets de transformation, depuis leur conception jusqu'à leur exécution. C'est précisément le type de rôle qui lui serait confié dans la première ébauche de la stratégie informatique future de l'Organisation. De plus, l'Administration convient que le directeur de l'informatique devrait avoir pour pendant un directeur des technologies qui serait exclusivement chargé des questions techniques et

opérationnelles (à l'exclusion des aspects stratégiques). Le directeur de l'informatique serait placé sous la supervision directe du Secrétaire général adjoint à la gestion, comme l'Assemblée générale l'avait prévu dans sa résolution 66/246.

52. Le Comité est également d'avis que le Bureau de l'informatique et des communications aurait dû se voir confier un rôle plus étendu de conception d'un projet, d'un cadre ou d'un programme d'action cohérent et global. Par exemple, si la conception d'Umoja s'était appuyée sur un cadre stratégique, certains choix auraient pu être faits dès le départ qui auraient évité des erreurs coûteuses et il aurait été plus facile de mesurer toute l'ampleur de l'intégration. À titre d'exemple :

a) Le Bureau administre actuellement un système central de gestion des identités alors que l'équipe d'Umoja est en train de constituer un fichier des identités, sans que ni l'un ni l'autre ne sachent exactement lequel de ces systèmes servira en fin de compte à gérer les identités au sein de l'Organisation. Cette question aurait pu être tranchée plus tôt et les incidences (du point de vue des ressources et des efforts déployés) auraient pu être prévues dans le plan du projet;

b) Le Bureau et l'équipe d'Umoja ne communiquent pas suffisamment, ce qui fait que les coûts du cycle de vie des projets pourraient ne pas avoir été estimés correctement. Le Bureau est un partenaire clef de la gestion d'Umoja et du retrait des applications précédentes et connaîtra donc les coûts des projets informatiques.

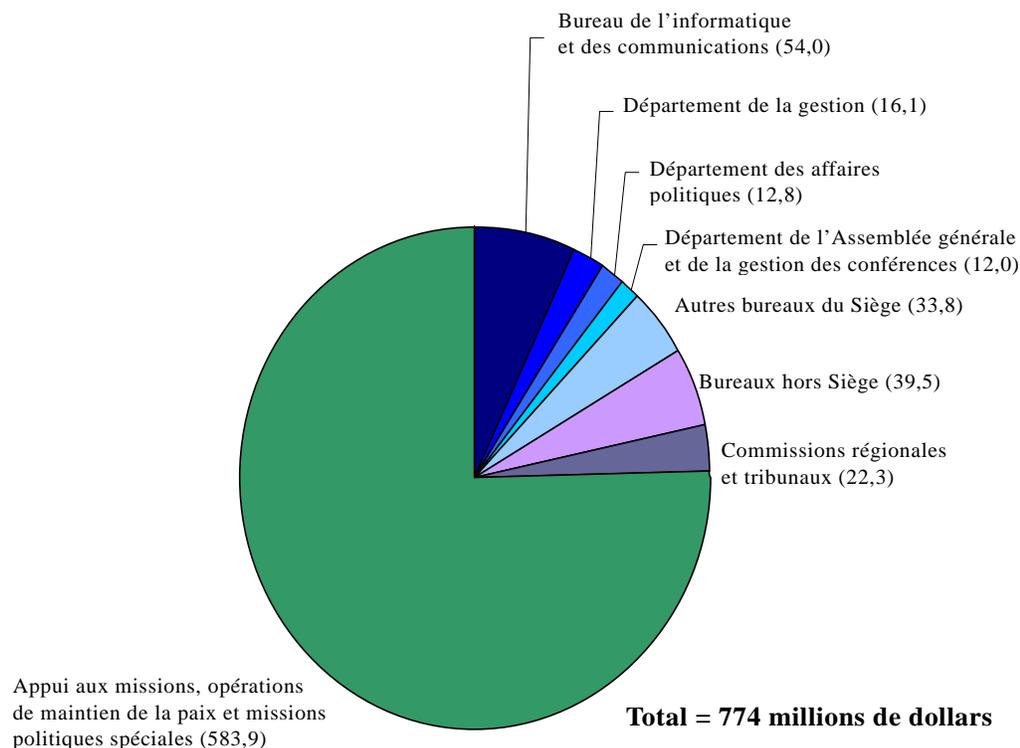
53. Deux autres aspects du modèle d'activité de l'Organisation ont eu des incidences majeures sur la manière dont le directeur général de l'informatique et des communications et le Bureau de l'informatique et des communications s'acquittent de leurs fonctions, à savoir :

a) **La situation en matière de financements.** Les ressources du Bureau sont réparties de manière inégale au sein du Secrétariat. Le Département de l'appui aux missions dispose de moyens financiers importants et divers bureaux hors Siège obtiennent des financements de sources autres que les fonds centralisés (voir fig. II). Cela pourrait involontairement conduire à la création d'une hiérarchie entre les services informatiques et compromettre l'objectif d'un renforcement du Bureau et d'une meilleure harmonisation;

b) **Les rapports entre les entités et le Bureau.** Nombre d'entités auxquelles le Bureau fournit des services au Siège possèdent déjà leur propre service informatique disposant de ressources propres, ce qui fait que les fonctionnaires du Bureau n'acquièrent pas les compétences nécessaires pour répondre de manière professionnelle aux besoins de leurs clients, tandis que les utilisateurs ont le sentiment de pouvoir agir avec rapidité et souplesse sans être ralentis par la lourdeur d'une organisation de taille mondiale.

Figure II
Estimation du budget informatique annuel des entités du Secrétariat en 2010

(En millions de dollars des États-Unis)



54. Pris dans leur totalité, ces facteurs ont contribué à saper l'autorité du Directeur général de l'informatique et des communications et du Bureau, et ralenti les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la stratégie informatique. Ces problèmes devraient être réglés avant qu'une nouvelle stratégie ne soit formulée. Même dans un modèle d'activité collaboratif, il convient de tenir compte des considérations suivantes :

a) Un directeur de l'informatique doit disposer de l'autorité nécessaire et être soutenu par un processus de gestion clair qui montre que l'ONU cherche à promouvoir une culture d'organisation et à être plus intégrée;

b) Le respect du principe de responsabilité devrait être particulièrement strict dans les domaines où les retombées du succès ou d'un échec de l'initiative sont particulièrement grandes, ainsi qu'aux niveaux supérieurs de la hiérarchie.

55. **L'Administration a accepté, comme le Comité le lui recommandait, de 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.**

56. L'Administration a accepté, comme le Comité le lui recommandait, de 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 normes; et c) la fourniture de services opérationnels.

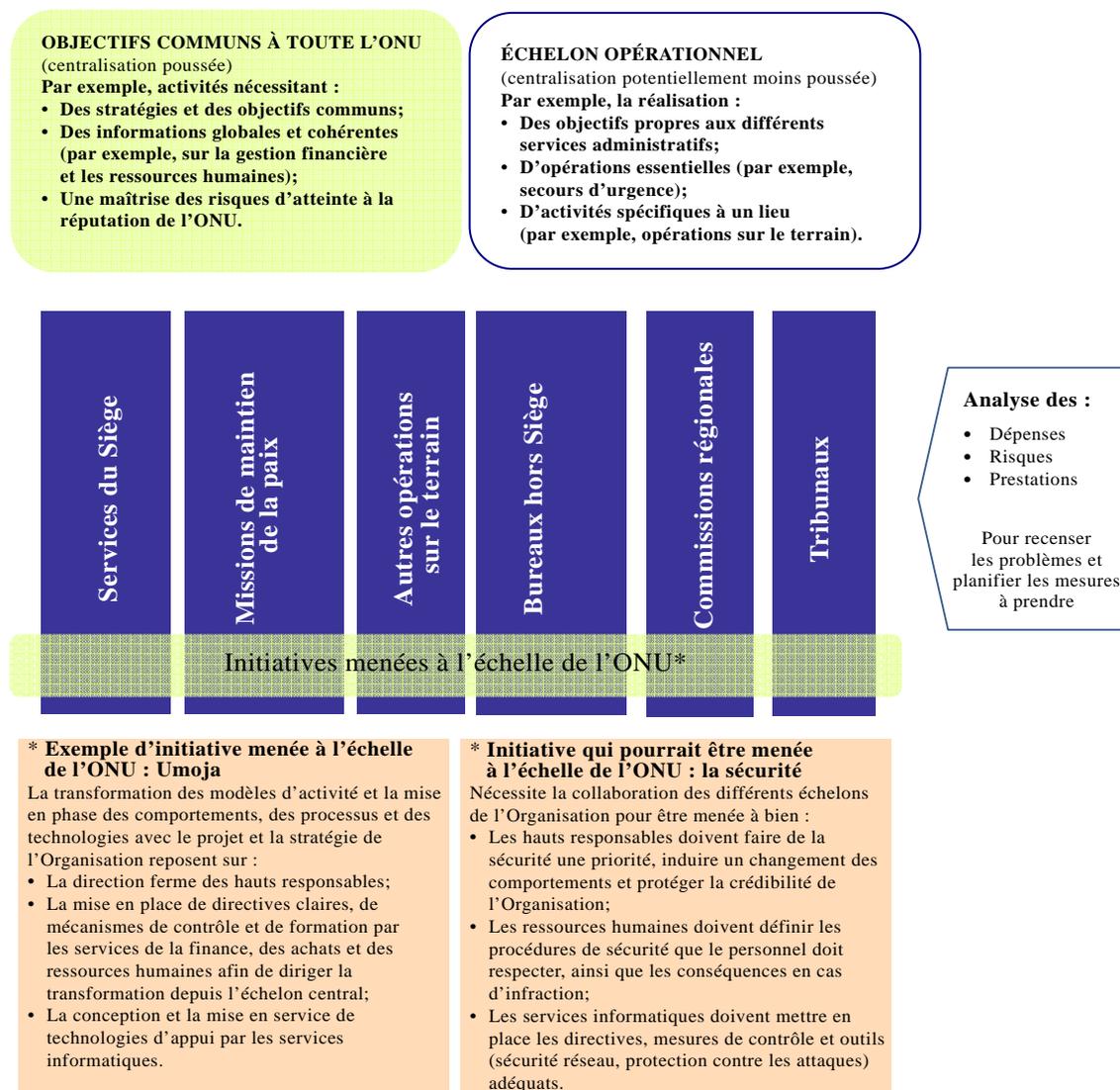
Proposition de cadre pour la transformation des modèles d'activité

57. Lors de son examen de l'exécution de la stratégie informatique et d'autres grands projets de transformation des modèles d'activité, comme Umoja, le Comité a noté qu'on ne s'était pas préoccupé de trouver un équilibre entre les activités ou processus qui devaient être fortement centralisés et ceux pour lesquels une plus grande liberté opérationnelle et des délégations de pouvoir s'imposaient. Une telle évaluation est particulièrement nécessaire dans des organisations qui ne fonctionnent pas comme une unité homogène, mais comme un ensemble de services et bureaux distincts possédant divers degrés d'autonomie, différentes sources de financement et différents systèmes de gouvernance.

58. Le Comité estime que toute nouvelle stratégie informatique et toute transformation en profondeur des modèles d'activité auraient de meilleures chances d'aboutir si on savait précisément quelles étaient les opérations et les activités qui devaient être centralisées et celles qui pouvaient être déléguées. Une centralisation plus étroite pourrait s'avérer nécessaire lorsque : a) il est important d'adopter une stratégie uniforme à l'échelle de l'organisation, par exemple en ce qui concerne le progiciel de gestion intégré ou la sécurité informatique; et b) il est clairement avantageux de procéder ainsi, par exemple pour certains types d'achat. Des délégations de pouvoir plus étendues pourraient s'imposer dans les domaines où les différents services mènent des activités spécifiques à un contexte local, par exemple la fourniture d'une aide humanitaire dans un endroit donné.

59. La figure III illustre la manière dont ce concept pourrait fonctionner à l'ONU. Elle a pour but d'alimenter la réflexion sur cette question et non de prescrire une voie à suivre. Tout en reconnaissant qu'un système de délégation de pouvoir est en place, le Comité essaye de montrer qu'il existe des problèmes structurels plus fondamentaux qui doivent être compris et réglés pour qu'une transformation en profondeur des modèles d'activité puisse réussir.

Figure III
Incidences des initiatives menées à l'échelle de l'ONU



C. Gouvernance

60. Un mécanisme de gouvernance efficace peut faciliter la gestion et l'utilisation des moyens informatiques de sorte qu'ils servent les buts et objectifs d'une organisation. Le mécanisme de gouvernance englobe le personnel, les systèmes, les procédures et les ressources financières consacrés à la direction, à l'approbation, au contrôle et à la validation des moyens informatiques. Il suppose la mise en place d'une structure hiérarchique et de chaînes de responsabilité bien définies.

61. La stratégie informatique définit un cadre de gouvernance qui vise à décrire la structure hiérarchique, les responsabilités et les modalités de coopération entre les

organes et unités administratives qui administrent les moyens informatiques au Secrétariat. Aux groupes de travail et de coordination s'ajoutent des comités de gouvernance majeurs, tels que :

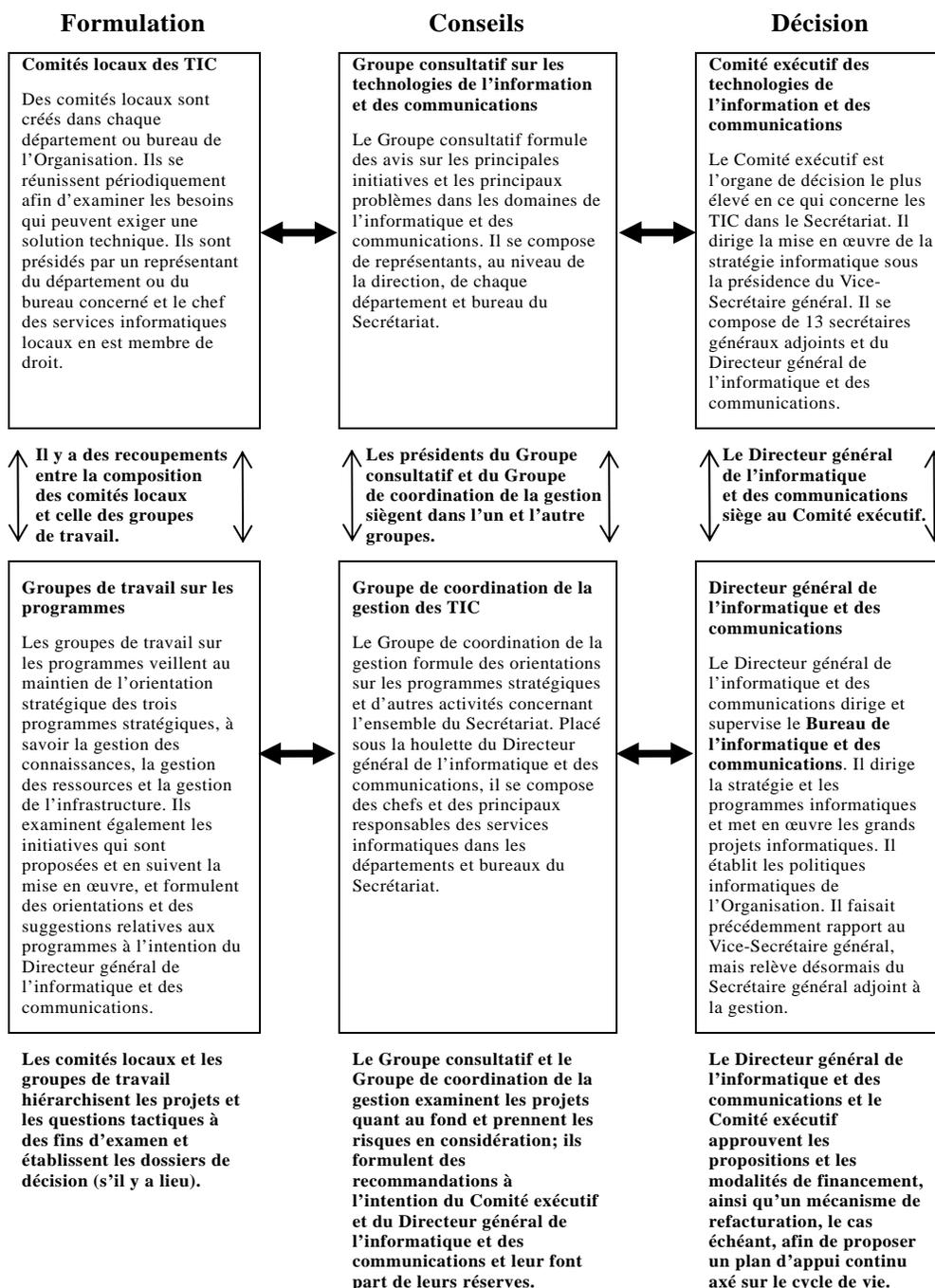
a) Le Comité exécutif des technologies de l'information et des communications, dont le rôle est de définir la stratégie informatique du Secrétariat et d'optimiser les investissements consacrés aux TIC, en veillant à ce qu'ils continuent de coïncider avec les programmes de fond du Secrétariat;

b) Le Groupe consultatif sur les technologies de l'information et des communications, chargé de représenter les utilisateurs et de formuler des conseils sur la mise en œuvre de la stratégie et sur les questions communes à l'ensemble de l'Organisation;

c) Les comités locaux des TIC, chargés des questions locales et de signaler les besoins dans le domaine des TIC.

62. La figure IV présente le mécanisme de gouvernance informatique, les organes qui le composent et les liens existant entre eux.

Figure IV
Mécanisme de gouvernance informatique



63. Ces deux dernières années, le Comité exécutif s'est réuni à quatre reprises, alors que d'après son mandat, il aurait dû se réunir à huit reprises. Il a tenu sa réunion la plus récente le 11 avril 2012 et son ordre du jour ne comptait que deux

questions de fond : un exposé présenté par un consultant et un exposé sur les solutions de gestion des connaissances. De l'avis du Comité des commissaires aux comptes, rien n'indique que le Comité exécutif a régulièrement examiné les questions informatiques qui sont généralement du ressort d'un organe de décision dans le Secrétariat, tels que les investissements périodiques, les analyses approfondies sur les risques, les perspectives existantes et l'optimisation des ressources.

64. Le Groupe consultatif sur les technologies de l'information et des communications n'a pas non plus joué son rôle d'organe de gouvernance stratégique. De fait, la stratégie informatique lui a été présentée sous forme de produit fini et il n'a pas eu le temps de faire part de ses idées. Sa connaissance des rouages et des besoins de l'Organisation n'a pas non plus été mise à profit. Le Président du Groupe consultatif a écrit au Directeur général de l'informatique et des communications en mars 2011 pour lui faire part de ses préoccupations quant au rôle et à l'efficacité du Groupe. Il a proposé une révision du mandat du Groupe fondée sur la méthode *control objectives for information and related technology (COBIT)*, cadre de gouvernance informatique internationalement reconnu conçu par l'Information Systems Audit and Control Association. Le Directeur général de l'informatique et des communications et le Président du Groupe consultatif se sont entretenus par la suite, mais le mandat du Groupe n'a pas été modifié.

65. Des comités locaux ont été créés afin d'examiner les problèmes existant à l'échelon local et de recenser les problèmes stratégiques et opérationnels transversaux communs à l'ensemble du Secrétariat. Certains de ces problèmes devaient être soumis à l'attention du Groupe consultatif et du Comité exécutif. Le Bureau de l'informatique et des communications ne garde pas la trace des travaux des comités locaux. Pas plus tard qu'en avril 2012, le Comité exécutif a demandé aux départements dépourvus de comité local de remédier à cette lacune et à l'occasion de son examen, le Comité des commissaires aux comptes a constaté que nombreux étaient ceux qui n'avaient pas encore fait le nécessaire. Il est donc malaisé de conclure que ces groupes, pris collectivement, se sont acquittés de leur fonction qui consistait à consolider les opérations et à appeler l'attention des organes de gouvernance opérant à un niveau plus élevé sur les problèmes locaux.

66. Outre le fonctionnement propre à tel ou tel comité, la structure d'ensemble mélange plusieurs fonctions essentielles, telles que consultations, mise en commun de l'information, avis consultatifs et prise de décisions. S'agissant du Comité exécutif et du Groupe consultatif, les modalités de gestion des réunions, la qualité des documents sous-tendant la prise de décisions et le temps alloué étaient insuffisants. À diverses reprises, des décisions ont été prises en un jour sur la base d'exposés PowerPoint.

67. Le Comité considère que les lacunes et les problèmes qu'il a recensés en ce qui concerne le mécanisme de gouvernance et la mise en œuvre de la stratégie informatique sont le pendant de ceux qu'il a constatés dans d'autres grands chantiers mis en œuvre par l'Organisation. Il a ainsi noté que les mécanismes de gouvernance et de mise en œuvre du principe de responsabilité des grands projets pêchaient par manque de clarté et d'efficacité [A/65/5 (Vol. I)]. Il a constaté que les attributions, responsabilités et rapports hiérarchiques étaient insuffisamment définis, ce qui nuisait au fonctionnement du mécanisme de gouvernance et empêchait la direction

de veiller à la bonne utilisation des ressources et au respect du principe de responsabilité.

68. L'Administration a accepté, comme le Comité le lui recommandait, de 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.

69. L'Administration a informé le Comité qu'elle envisageait un mécanisme de gouvernance dans lequel certaines décisions seraient prises au niveau central et d'autres au niveau local. Le mécanisme serait directement lié au modèle d'activité et à l'architecture informatique de l'Organisation. Le Secrétariat doit encore recenser les activités qui seront administrées au niveau central, celles qui seront déléguées à l'échelon local et celles qui pourraient être regroupées et confiées à un autre lieu d'affectation, par exemple Vienne ou Nairobi. Il faudra définir un mécanisme de contrôle des obligations liées aux responsabilités clair et efficace, bien préciser les attributions et les filières hiérarchiques et prévoir des instruments efficaces de suivi, d'évaluation et de contrôle de la conformité.

70. L'Administration a noté que le Secrétariat disposait d'éléments qui lui permettraient de renforcer son mécanisme de gouvernance, en particulier : a) les comités de gouvernance existants pourraient jouer un rôle majeur s'ils étaient organisés selon les filières hiérarchiques et de responsabilisation appropriées; b) tous les projets de budget informatique doivent être soumis par l'intermédiaire du Bureau de l'informatique et des communications et cadrer avec les méthodes de gestion de projets adoptées par le Bureau, ce qui aide les départements et les bureaux à s'aligner sur la stratégie informatique; c) depuis 2010, on a ajouté un indicateur concernant les TIC, assorti de niveaux de conformité acceptables, dans les contrats de mission qui lient les hauts fonctionnaires au Secrétaire général; d) la procédure de nomination prévoit que les fonctionnaires appelés à exercer des fonctions informatiques à l'échelle du Secrétariat doivent recevoir l'aval du Bureau de l'informatique et des communications avant de pouvoir entrer en fonctions; e) le Directeur général de l'informatique et des communications siège déjà au Comité de gestion, celui-ci étant notamment chargé d'examiner les questions liées à la réforme interne et les initiatives de gestion, y compris les mécanismes de gestion du changement, qui exigent la formulation d'orientations stratégiques de la part du Secrétaire général. Le Directeur général pourrait ainsi jouer un rôle de chef de file dans le cadre des grands projets de transformation. Il reste à mettre ces éléments à profit pour construire un mécanisme de gouvernance solide et efficace.

D. Ressources humaines

71. Dans les organisations modernes, les services informatiques se composent de spécialistes du changement, de stratèges et d'analystes ainsi que de spécialistes assumant des fonctions plus traditionnelles, telles que celles d'architectes système, d'ingénieurs logiciels, de gestionnaires de services et d'administrateurs de bases de données. Les spécialistes des TIC sont appelés à concevoir des modèles d'activité et de fonctionnement afin de tirer parti de technologies en constante évolution. Les organisations qui prospèrent se tournent généralement vers ces spécialistes non

seulement pour programmer des applications et veiller au fonctionnement des systèmes, mais aussi pour prendre des décisions stratégiques et concevoir de nouveaux services.

72. Un examen des effectifs du Bureau de l'informatique et des communications pour l'exercice 2012-2013 montre qu'environ 82 % exercent des fonctions opérationnelles. Le Service de la gestion stratégique, l'une des cinq grandes composantes du Bureau, assume un certain nombre de fonctions, notamment celles relatives aux politiques, à l'architecture et aux normes. Jusqu'en mars 2012, il s'occupait également de la gestion de la relation client. Comme indiqué plus haut, le poste de chef du Service de la gestion stratégique (classé à D-1) est vacant depuis avril 2011. Le fait qu'une importance prépondérante soit donnée aux opérations et que le poste de chef du Service de la gestion stratégique ne soit toujours pas pourvu signifie que le Bureau : a) a beaucoup de mal à s'acquitter de la totalité de son mandat stratégique, lequel consiste à définir les orientations informatiques stratégiques pour l'ensemble de l'Organisation, à planifier et à coordonner les activités informatiques dans l'ensemble du Secrétariat, et à fournir une infrastructure et des systèmes institutionnels; b) est dépourvu de moyens spécialisés (par exemple, afin d'examiner des budgets complexes et des solutions techniques répondant à des besoins extrêmement spécialisés et d'évaluer les risques y afférents); et c) se concentre sur la gestion des activités informatiques au lieu de diriger le changement et l'innovation.

73. Le Bureau de l'informatique et des communications met l'accent sur la rétention de son personnel. Le Comité est conscient des avantages potentiels de cet arrangement, mais note également que s'il ne s'accompagne pas d'un taux de départ suffisant ou d'activités de formation continue, cela pourrait compromettre l'actualisation des qualifications et plus largement les capacités dans le domaine de l'informatique et des communications.

74. Le Bureau compte 161 postes, financés au moyen du budget ordinaire, de fonds extrabudgétaires et d'autres sources, et a recours à 186 vacataires mis à sa disposition par six grandes entreprises. Les services informatiques ont besoin de compléter leurs effectifs permanents ou temporaires par du personnel spécialisé afin de répondre à des besoins bien précis et font appel, dans certains cas, à du personnel supplémentaire pour faire face à des périodes de pointe. Le Comité n'a pas examiné le modèle de dotation en personnel du Bureau et n'a pas eu communication d'un modèle de dotation stratégique, mais estime que les effectifs du Bureau devraient évoluer à court ou à moyen terme afin d'assumer des fonctions plus stratégiques. Dans le cadre de cette évolution, il faudrait envisager les moyens d'utiliser au mieux les vacataires et le personnel permanent et temporaire en tenant compte des qualifications et des capacités dont a besoin le Bureau pour atteindre ses objectifs.

75. Le Comité note qu'il n'y a pas eu d'évaluation structurée du moral du personnel du Bureau, mais des évaluations informelles menées par l'administration montrent que le moral est bas. Cela pourrait avoir des conséquences sur la prestation de services et à court ou moyen terme sur la viabilité du Bureau.

76. L'Administration a accepté, comme le Comité le lui recommandait, d'orienter une partie de ses ressources vers des activités plus stratégiques et d'envisager d'assurer les services d'appui quotidien en recourant à d'autres modalités de dotation en personnel.

77. L'Administration a noté qu'une proportion notable du personnel du Bureau se consacrait à des activités opérationnelles au détriment des fonctions stratégiques. Il est possible que cette situation ait affaibli le mandat stratégique du Bureau, mais cela constitue également un atout dont le Bureau pourrait tirer parti. L'accent mis sur les opérations a permis au Bureau de démontrer son souci du client dans le Secrétariat et d'obtenir de bons résultats dans la mise en œuvre de projets majeurs, notamment dans le contexte du plan-cadre d'équipement avec l'appui donné au déménagement des membres du personnel et l'installation de nouveaux téléphones dans 16 bâtiments différents, et dans le cadre du transfert de l'infrastructure et des applications dans le nouveau centre informatique principal et de l'installation du centre informatique auxiliaire.

78. L'Administration note qu'il lui faut adapter ses effectifs à court ou moyen terme afin d'assumer des fonctions plus stratégiques et de trouver un équilibre entre les activités qui peuvent être confiées au personnel permanent et celles qui peuvent être déléguées à des vacataires ou à du personnel temporaire. Elle s'attaquera à ces questions dans le cadre de la stratégie de dotation en personnel mentionnée au paragraphe 22 et examinera à cette occasion les modalités qui lui permettront de consacrer ses ressources à des services à valeur ajoutée et non plus à des opérations routinières.

E. Technologie et gestion des services

79. Le Comité a examiné certains aspects des fonctions de gestion des services assumées par le Bureau de l'informatique et des communications afin de mieux cerner les qualifications du personnel. L'efficacité opérationnelle du Bureau est en effet au cœur de sa crédibilité dans le Secrétariat et, partant, influe sur son aptitude à s'acquitter de son mandat stratégique et à être un agent du changement. Le Comité ne s'est pas intéressé aux possibilités qui s'offraient d'améliorer les opérations ou d'obtenir d'autres gains d'efficacité.

80. Le Bureau a mis en place des accords de prestation de services qui portent sur quatre niveaux d'appui, sachant que l'existence d'accords de ce type dénote l'existence de services informatiques de haut niveau. Malgré ces accords, les hauts fonctionnaires ont dit ne pas savoir avec certitude quels étaient les services pris en charge par le Bureau et ceux qui étaient financés par les entités qu'ils chapeautaient.

81. Le Service de la gestion stratégique a été chargé de la gestion de la relation client jusqu'en mars 2012. Comme indiqué plus haut, le poste du chef de ce service est vacant depuis 18 mois, ce qui a nui au dialogue entre le Bureau et les entités clientes, celles-ci ne disposant pas d'un système structuré qui leur aurait permis de faire part au Bureau des questions stratégiques et opérationnelles et des questions liées au financement ou à l'efficacité. Cette fonction de « client intelligent » n'a pas été suffisamment développée. Par ailleurs, le chef du Service de la gestion stratégique assumant également la responsabilité des dispositifs de sécurité informatique, il est probable que les questions liées à la sécurité n'aient pas reçu la priorité (voir par. 93 à 101).

82. L'Administration a accepté, comme le Comité le lui recommandait, de 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 entités opérationnelles d'améliorer les services.

83. 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. Le service d'assistance technique a reçu 5 375 demandes et en a traité 4 396 entre janvier et mars 2012, tandis que 92 demandes étaient annulées. Ces statistiques portent sur des totaux qui peuvent chevaucher plusieurs périodes (par exemple, une demande reçue le 31 décembre 2011 peut avoir été traitée le 1^{er} janvier 2012), mais elles montrent qu'environ 20 % des demandes sont restées sans suite.

84. Le Comité constate cependant que les utilisateurs sont 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. Cela a été notamment le cas s'agissant de la gestion des aspects informatiques du plan-cadre d'équipement et de la mise en service de la téléphonie par Internet.

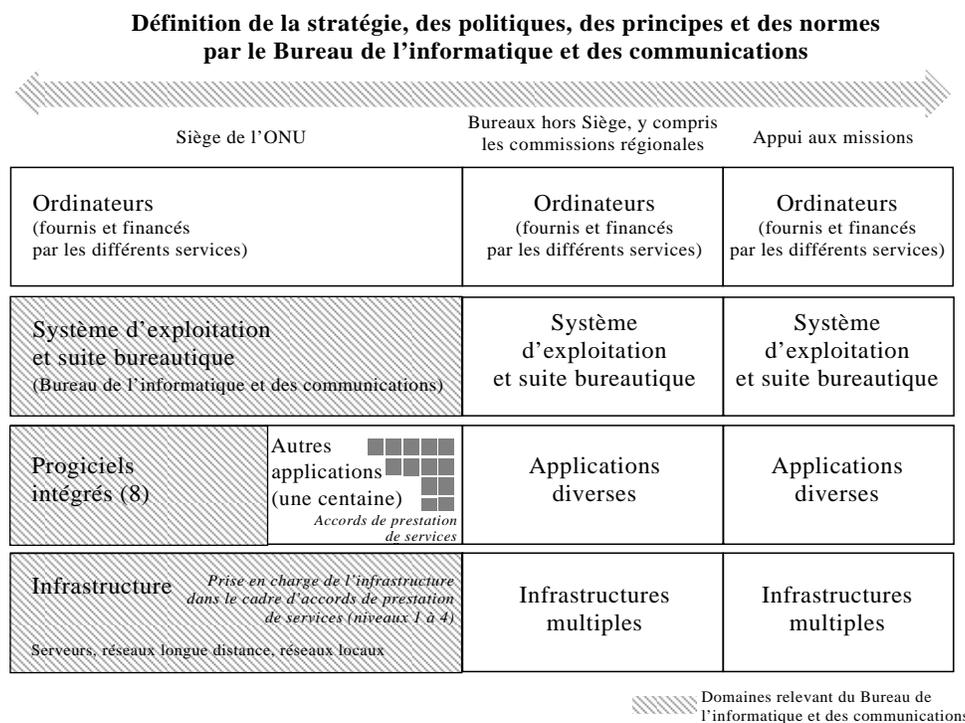
85. Les moyens techniques sont très différents d'un service à un autre, situation qui s'explique par l'existence de priorités et de modes de financement différents. L'environnement informatique du Siège est dépassé et disparate (certains fonctionnaires utilisent encore Windows XP et Microsoft Office 2003) et, bien souvent, ne répond plus aux attentes des utilisateurs.

86. Le Bureau de l'informatique et des communications administre et prend en charge huit progiciels intégrés au Siège, qui, parce qu'ils sont très largement utilisés, sont aussi connus sous le nom d'applications institutionnelles. Il prend également en charge une trentaine d'applications fonctionnant sous Lotus Notes. La vaste majorité des 1 994 applications qui sont utilisées dans le Secrétariat échappent donc au contrôle du Bureau.

87. Les départements achètent leurs propres ordinateurs et logiciels au moyen de leur propre budget (voir fig. V), sans que ces dépenses soient contrôlées de façon centralisée. Par ailleurs, les priorités sont telles que les départements choisissent fréquemment de retarder le remplacement de leurs systèmes 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. Le Bureau a ainsi commencé à planifier l'installation du système d'exploitation Windows 7, mais estime qu'environ un tiers des ordinateurs sont incompatibles.

88. Exception faite des progiciels intégrés, les logiciels utilisés par l'Organisation ne font pas l'objet d'un contrôle, d'un financement et d'une planification au niveau central. Le Comité note ainsi que l'Administration n'a pas de stratégie d'ensemble en ce qui concerne les logiciels et que de nombreuses applications utilisées dans le Secrétariat ont été mises au point de façon ad hoc alors que les besoins auxquels elles répondent sont communs à plusieurs entités. Cette situation règne alors même que l'Administration a tenté de contrôler les dépenses informatiques dépassant un certain montant et s'est dotée d'une procédure d'examen et d'approbation des nouveaux produits informatiques.

Figure V
Répartition des responsabilités en ce qui concerne les technologies
de l'information et des communications dans le Secrétariat



89. L'absence de stratégie d'ensemble relative aux applications s'est soldée par des incertitudes en ce qui concerne les investissements et les priorités dans les domaines de l'informatique et des communications. Ainsi, le Bureau est chargé de la mise au point d'un système de gestion des rations pour le compte des opérations de maintien de la paix. Ce système devra être relié à Umoja, mais on ignore encore comment sera accomplie l'intégration. En outre, le manque de contrôle sur les applications expose l'Organisation à des risques de sécurité et augmente le risque de doubles dépenses et d'exploitation de la part des fournisseurs de logiciels, faute de savoir exactement qui a acheté telle ou telle application à tel ou tel fournisseur, selon quelles conditions et à quel prix. Un fournisseur peut ainsi mettre au point un logiciel pour une entité du Secrétariat et facturer ses services à d'autres entités; le même fournisseur pourrait ensuite assurer les services d'appui et de maintenance à des prix excessifs.

90. L'Administration estime qu'entre 600 et 700 applications pourront être retirées du service à la suite du déploiement d'Umoja. Toutefois, dans son premier rapport d'étape annuel sur la mise en place du progiciel de gestion intégré (A/67/164), le Comité a noté que rien n'était prévu pour remplacer, retirer du service ou utiliser les systèmes des générations antérieures afin de faciliter le passage à Umoja. On n'a pas non plus cherché à déterminer comment procéder dans une multitude d'entités opérationnelles qui ont des degrés d'autonomie variables et présentent de fortes disparités sur les plans de la gouvernance, des modes de fonctionnement et des modèles de prestation de services. Le Comité considère que l'absence de plans de

gestion des systèmes hérités du passé révèle l'existence de failles dans la gouvernance informatique, mais aussi, de façon plus générale, dans la gouvernance de l'Organisation.

91. À supposer que l'on parvienne à retirer du service 600 ou 700 applications après le déploiement d'Umoja, plus de 1 300 logiciels seront encore utilisés par le Secrétariat, ce qui rend l'intégration et la mise en commun de l'information plus malaisées. Certaines applications (par exemple, le système de gestion des identités qui sert à valider l'identité des utilisateurs) pourraient être adaptées et être utilisées dans l'ensemble de l'Organisation, tandis que d'autres (par exemple, les systèmes de gestion du temps de travail et des présences) pourraient être fondues en un seul système.

92. L'Administration a accepté, comme le Comité le lui recommandait, de 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.

Sécurité informatique

93. Une politique de sécurité informatique efficace protège l'information et les moyens informatiques d'une organisation contre les risques de cyberattaques, de divulgation non autorisée d'informations et de fraude. Elle doit évoluer au même rythme que la technologie et répondre aux besoins d'un personnel de plus en plus mobile et dont l'environnement de travail est en perpétuel bouleversement. Cela est particulièrement important pour une organisation aussi en vue que l'ONU, qui détient des renseignements stratégiques sur les opérations de maintien de la paix et d'autres missions, des informations présentant une valeur marchande et des renseignements confidentiels sur les membres de son personnel. La réputation d'une organisation peut être compromise si des informations sont égarées ou utilisées à des fins illicites ou si un site Web est piraté et ne permet plus d'accéder à des informations importantes.

94. Quelques précautions élémentaires élimineront bien des menaces pesant sur la sécurité informatique. Les mesures ci-après peuvent améliorer la cybersécurité³ :

a) Sensibilisation du personnel dans les domaines suivants : définition du comportement à adopter et utilisation sécurisée des systèmes de l'Organisation. Les services de gestion des ressources humaines ont un rôle majeur à jouer en ce qui concerne les besoins relatifs à la sécurité;

³ Tant le secteur des TIC que les gouvernements ont établi diverses normes afin de se prémunir contre les risques de sécurité. Le Communications Electronic Security Group, autorité technique nationale du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord dans le domaine de la protection de l'information, a ainsi publié un guide intitulé *Ten Steps to Reduce your Cyber Risk*.

b) Protection des réseaux contre les attaques internes et externes dans le cadre de l'administration du périmètre du réseau, du filtrage des intrusions et des données malveillantes et de l'ajout de mécanismes de contrôle et de test;

c) Élaboration d'une stratégie de contrôle et analyse des journaux afin de détecter toute activité inhabituelle qui pourrait cacher une attaque;

d) Contrôle des accès aux systèmes, administration des droits d'accès et suivi des activités des utilisateurs;

e) Établissement d'un mécanisme de gestion des risques informatiques et des politiques connexes et mobilisation de la haute direction en faveur de la lutte contre les risques informatiques.

95. L'environnement informatique de l'Organisation est insuffisamment protégé et les contrôles existants sont très en deçà de ce que le Comité est en droit d'attendre dans une organisation mondiale moderne. Le Bureau de l'informatique et des communications est doté d'un responsable de la sécurité, mais il n'existe pas de mécanisme investi de l'autorité ou du mandat nécessaire pour renforcer la sécurité dans l'ensemble du Secrétariat. Toute une gamme de défaillances du dispositif de sécurité a été portée à l'attention du Comité et l'ONU a été victime de graves cyberattaques, qui sont désormais le lot de toutes les organisations en vue. Il n'est cependant pas obligatoire de signaler les incidents qui se produisent et l'Administration n'a pas non plus dressé une liste qui lui permettrait de connaître l'ampleur des risques.

96. Le Secrétariat a estimé que le fait d'appeler l'attention sur les problèmes de sécurité informatique dans un rapport qui serait rendu public pourrait présenter un risque pour l'Organisation. Le Comité ne se prononce pas sur la question, mais il s'est incliné devant cet argument et a adressé un mémorandum distinct au Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans lequel il expose en détail ses constatations et ses recommandations relatives à la sécurité informatique. Il appartient au Secrétariat d'expliquer la nature de ses préoccupations au Comité consultatif, le cas échéant.

97. Le Comité est conscient qu'il existe des dispositifs distincts en ce qui concerne les communications à caractère confidentiel. Les procédures et systèmes utilisés pour gérer ce type de communications, par exemple sur des questions diplomatiques délicates ou des questions stratégiques touchant le maintien de la paix, n'entrent pas dans le cadre de son examen.

98. Soucieux d'harmoniser la politique de sécurité dans le Secrétariat, le Bureau de l'informatique et des communications a présenté une charte de la sécurité au Groupe de coordination de la gestion des TIC en juillet 2011, lequel ne l'a approuvée qu'en février 2012. Celle-ci est désormais entre les mains du Comité exécutif des technologies de l'information et des communications, mais comme ce dernier ne s'est pas réuni depuis avril 2012, elle en est restée à l'état d'ébauche et n'a pas encore été diffusée auprès du personnel du Secrétariat. Faute d'une politique globale, certains départements, dont le Département de l'appui aux missions, se sont dotés de leurs propres politiques et stratégies.

99. Le Comité 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. Même si la 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. Il n'y a pas de véritable mécanisme qui permettrait de formuler des orientations et des conseils sur les problèmes de sécurité et de signaler ceux-ci à l'Organisation; il n'y a pas non plus de plan décrivant les mesures à prendre pour s'attaquer à ces problèmes. Cela illustre de nouveau les défaillances du modèle de gouvernance et d'engagement de la responsabilité au Secrétariat.

100. L'Administration a accepté, comme le Comité le lui recommandait, de 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 d'utiliser ces normes pour faciliter l'harmonisation des moyens informatiques et de communications, prélude essentiel à la consolidation des logiciels et des infrastructures.

101. L'Administration 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.

IV. Remerciements

102. 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 Vérificateur général des comptes de la Chine,
Président du Comité des commissaires aux comptes
de l'Organisation des Nations Unies
(*Signé*) **Liu Jiayi**

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 la République-Unie de Tanzanie
(*Signé*) **Ludovick Utouh**