

**La gouvernance des technologies de l'information
et des communications (TIC) dans les organismes
du système des Nations Unies**

Rapport établi par

*Yishan Zhang
Nikolay Chulkov*

Corps commun d'inspection

Genève, 2011



Nations Unies

**La gouvernance des technologies de l'information
et des communications (TIC) dans les organismes
du système des Nations Unies**

Rapport établi par

*Yishan Zhang
Nikolay Chulkov*

Corps commun d'inspection



Nations Unies, Genève 2011

Résumé

La gouvernance des technologies de l'information et des communications (TIC) dans les organismes du système des Nations Unies JIU/REP/2011/9

Objectif

Ces dernières années, on a assisté au développement rapide des technologies de l'information et des communications (TIC), dont l'importance ne cesse de croître. Les TIC sont devenues un atout dynamique, stratégique et indispensable pour une organisation dans l'accomplissement de sa mission et de ses objectifs.

Comment exploiter efficacement le pouvoir des TIC? Comment maximiser l'investissement dans ces technologies? Comment limiter les risques qui leur sont liés? Autant de questions qui renvoient à un paramètre fondamental: la gouvernance des TIC.

La présente étude a pour objet de mener une analyse comparée des différents dispositifs, pratiques et processus en matière de gouvernance des TIC dans les organismes du système des Nations Unies, en vue de recenser les meilleures pratiques et les enseignements tirés, et de promouvoir ainsi une gouvernance efficace dans ce domaine.

Principales constatations et conclusions

Le présent rapport contient 11 recommandations: 1 recommandation à l'intention des organes délibérants des organismes du système, 9 à l'intention des chefs de secrétariat de ces organismes et 1 à l'intention du Secrétaire général de l'ONU en sa qualité de Président du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS).

De l'avis des inspecteurs, pour être efficace, un cadre de gouvernance des TIC doit inclure les éléments suivants:

- Un comité de pilotage des TIC (ou organe analogue) performant, qui devrait être composé de hauts responsables de l'ensemble des secteurs de l'organisme et se réunir régulièrement, et dont le fonctionnement sera réexaminé périodiquement (recommandations 2 et 3);
- Un encadrement solide de l'infrastructure de gouvernance des TIC par la direction, de préférence au niveau du responsable adjoint de l'organisme (recommandation 1);
- Un directeur de l'informatique – ou son homologue – de rang élevé, doté d'attributions et de compétences globales et ayant accès à la direction (recommandation 4);
- Une stratégie globale répondant aux besoins et priorités opérationnels de l'organisme et permettant de rentabiliser pleinement l'investissement dans les TIC, et qui devrait être revue et actualisée périodiquement (recommandations 5 et 7);
- Un mécanisme bien structuré pour suivre la mise en œuvre de la stratégie TIC (recommandation 8);
- Des efforts soutenus pour surveiller les coûts afférents aux TIC et conduire des évaluations des principaux investissements après mise en œuvre, de façon à faciliter la prise de décisions stratégique, à améliorer le rapport coût-efficacité et à accroître la responsabilisation et la transparence (recommandations 9 et 10).

Recommandation soumise à l'examen des organes délibérants

Recommandation 6

Les organes délibérants des organismes du système des Nations Unies devraient demander aux chefs de secrétariat de présenter les stratégies TIC globales aux États Membres pour qu'ils en soient informés et les soutiennent.

Recommandation soumise à l'examen du CCS

Recommandation 11

Le Secrétaire général, en sa qualité de Président du CCS, devrait rationaliser le réseau TIC du CCS en recensant et en ciblant les problèmes communs et en fournissant des orientations précises au réseau, de manière à améliorer la coopération et la coordination entre les organismes du système.

Table des matières

| | <i>Paragraphes</i> | <i>Page</i> |
|--|--------------------|-------------|
| Résumé..... | | iii |
| Abréviations..... | | vi |
| I. Introduction..... | 1–13 | 1 |
| A. Contexte, objectifs, portée et méthodologie..... | 1–13 | 1 |
| II. Gouvernance..... | 14–73 | 3 |
| A. La gouvernance des TIC: définition..... | 14–16 | 3 |
| B. Importance de la gouvernance des TIC..... | 17–22 | 3 |
| C. Structures et dispositifs essentiels..... | 23–28 | 5 |
| D. Comité de pilotage informatique..... | 29–58 | 5 |
| 1. Composition du comité de pilotage..... | 33–37 | 6 |
| 2. Direction du comité de pilotage..... | 38–40 | 7 |
| 3. Mandat du comité de pilotage..... | 41–44 | 8 |
| 4. Efficacité du comité de pilotage..... | 45–58 | 9 |
| E. Directeur de l’informatique..... | 59–73 | 11 |
| III. Stratégie..... | 74–94 | 14 |
| A. Élaboration, approbation et actualisation périodique de la stratégie informatique..... | 77–85 | 15 |
| B. Alignement sur les plans stratégiques..... | 86–89 | 16 |
| C. Mise en œuvre et suivi de la stratégie informatique..... | 90–94 | 17 |
| IV. Ressources et autres aspects relatifs aux TIC..... | 95–129 | 18 |
| A. Transparence des coûts..... | 95–101 | 18 |
| B. Investissements dans les TIC..... | 102–107 | 19 |
| C. Performance et contrôle..... | 108–116 | 20 |
| D. Gestion des risques informatiques..... | 117–121 | 22 |
| E. Sécurité informatique..... | 122–126 | 23 |
| F. Continuité des opérations et reprise après sinistre..... | 127–129 | 23 |
| V. Coopération en matière de TIC à l’échelle du système..... | 130–134 | 24 |
| Annexes | | |
| I. Le comité de pilotage informatique, ou l’organe analogue, dans les organismes des Nations Unies..... | | 26 |
| II. Les stratégies informatiques dans les organismes des Nations Unies..... | | 27 |
| III. Le Directeur de l’informatique, ou son homologue, dans les organismes des Nations Unies..... | | 28 |
| IV. Aperçu des mesures à prendre par les organisations participantes pour appliquer les recommandations du CCI..... | | 32 |

Abréviations

| | |
|--------|--|
| AIEA | Agence internationale de l'énergie atomique |
| CCI | Corps commun d'inspection |
| CCS | Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination |
| CEE | Commission économique pour l'Europe |
| CIC | Centre international de calcul |
| CNUCED | Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement |
| COBIT | Control Objectives for Information and Related Technology |
| ERP | Progiciel de gestion intégré |
| FAO | Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture |
| FIDA | Fonds international de développement agricole |
| FNUAP | Fonds des Nations Unies pour la population |
| HCDH | Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme |
| HCR | Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés |
| HLCM | Comité de haut niveau sur la gestion |
| IPSAS | Normes comptables internationales pour le secteur public |
| ISACA | Information Systems Audit and Control Association |
| ITGI | IT Governance Institute |
| ITIL | Information Technology Infrastructure Library |
| OACI | Organisation de l'aviation civile internationale |
| OCDE | Organisation de coopération et de développement économiques |
| OIT | Organisation internationale du Travail |
| OMI | Organisation maritime internationale |
| OMM | Organisation météorologique mondiale |
| OMPI | Organisation mondiale de la propriété intellectuelle |
| OMS | Organisation mondiale de la santé |
| OMT | Organisation mondiale du tourisme |
| ONUDI | Organisation des Nations Unies pour le développement industriel |
| OSCE | Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe |
| PAM | Programme alimentaire mondial |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le développement |
| PNUE | Programme des Nations Unies pour l'environnement |
| SI | Services informatiques |

| | |
|--------|--|
| TIC | Technologies de l'information et des communications |
| UE | Union européenne |
| UIT | Union internationale des télécommunications |
| UNESCO | Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture |
| UNICEF | Fonds des Nations Unies pour l'enfance |
| UNODC | Office des Nations Unies contre la drogue et le crime |
| UNRWA | Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient |
| UPU | Union postale universelle |

I. Introduction

A. Contexte, objectifs, portée et méthodologie

1. Dans le cadre de son programme de travail pour 2011, le Corps commun d'inspection, sur la base d'une proposition du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) appuyée par une douzaine d'autres organismes du système, a procédé à un examen de la «Gouvernance des technologies de l'information et des communications (TIC) dans les organismes du système des Nations Unies».

2. Aucun examen de la gouvernance des TIC n'avait encore été effectué à l'échelle de l'ensemble du système. Toutefois, en 2008, le Corps commun a publié deux rapports¹ qui évoquaient brièvement la question. Dans ces rapports, les inspecteurs insistaient sur la nécessité d'une gouvernance efficace, car ils y voyaient un facteur déterminant pour la réussite des opérations informatiques et télématiques d'une organisation. Ils soulignaient également que la gouvernance des TIC est un aspect qui revêt une importance cruciale pour les organismes des Nations Unies et qui mérite donc une étude plus poussée.

3. Dans le document «Investir dans l'informatique et la télématique: rapport intérimaire» (A/62/502), le Secrétaire général de l'ONU constatait qu'il est particulièrement difficile de se doter de mécanismes de gouvernance efficaces pour les organismes de grande taille, au fonctionnement complexe et dispersés sur le plan géographique².

4. La présente étude a pour objet de mener une analyse comparée des différents dispositifs, pratiques et processus en matière de gouvernance des TIC dans les organismes du système des Nations Unies, en vue de recenser les meilleures pratiques et les enseignements tirés et de promouvoir ainsi une gouvernance efficace dans ce domaine. Les principaux aspects examinés sont: les structures de gouvernance en place; la mise en œuvre de la stratégie TIC; l'alignement stratégique sur les objectifs opérationnels et le mandat de l'organisme; la gestion des ressources TIC; le processus décisionnel et les investissements; la gestion des performances et des risques, notamment la sécurité informatique et la continuité des opérations/reprise après sinistre. Outre la gouvernance au sein des organismes, l'étude a également porté sur la gouvernance à l'échelle de l'ensemble du système, notamment la coordination et la coopération dans le cadre du réseau TIC du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies pour la coordination (CCS) et du Comité de haut niveau sur la gestion (HLCM).

5. Pour l'établissement de ce rapport, les inspecteurs ont pris en considération, selon qu'il convenait, les normes acceptées au plan international en matière de TIC et les méthodologies considérées comme les meilleures pratiques dans ce secteur: la norme COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology), conçue par l'Information Systems Audit and Control Association (ISACA) et l'organisme qui lui est affilié, l'IT Governance Institute (ITGI), l'Information Technology Infrastructure Library (ITIL), solution conçue par le Gouvernement du Royaume-Uni, les outils Prince2, les normes ISO 20000 et 27000 relatives à la sécurité informatique ainsi que la norme ISO/IEC 38500-2008 relative à la gouvernance des technologies de l'information.

¹ Voir JIU/REP/2008/5, Examen des services d'hébergement des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les organisations du système des Nations Unies, et JIU/REP/2008/6, Étude sur la gestion des sites Web (Internet) des organismes des Nations Unies; voir également JIU/REP/2002/9, Gestion de l'information dans les organisations du système des Nations Unies.

² A/62/502, par. 2.

6. Conformément aux normes, directives et procédures internes du CCI, le présent rapport a été établi à partir d'une étude préliminaire détaillée, de questionnaires, d'entretiens et d'une analyse approfondie. Des entretiens ont été menés à Genève, New York, Paris, Rome, Vienne et Washington avec des responsables de la plupart des organisations participantes ainsi qu'avec le secrétariat du CCS. On a procédé à des consultations et établi un dialogue avec l'ensemble des principales parties prenantes, notamment les cadres supérieurs et la direction, les informaticiens, les utilisateurs ainsi que les responsables du contrôle.

7. L'équipe chargée du rapport a également participé, sur invitation, aux seizième et dix-septième sessions du réseau TIC du CCS, tenues en avril et octobre 2011, respectivement, et a discuté des principales questions concernant la gouvernance des TIC avec les participants.

8. D'autres organisations et des institutions financières internationales ont également été consultées: Banque mondiale, Fonds international de développement agricole (FIDA), Fonds monétaire international (FMI), Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Organisation internationale pour les migrations (OIM), Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE), Union européenne (UE). Étant donné l'éventail très large des questions traitées, il n'a pas été possible de les examiner toutes de façon approfondie dans chacun des organismes du système. En conséquence, lorsqu'il est fait référence à tel ou tel organisme dans un contexte particulier, c'est uniquement à titre d'exemple.

9. Enfin, les auditeurs internes et externes des organismes des Nations Unies et leurs services d'évaluation ont publié différents rapports traitant de la gouvernance des TIC. Ces rapports, ainsi que les discussions et le débat en cours dans le cadre du CCS/HLCM sur les questions pertinentes, ont été pris en compte dans le contexte approprié.

10. Comme il est d'usage, le projet de rapport a été soumis aux organisations participantes afin qu'elles formulent leurs observations, dont il a été tenu compte dans le rapport final.

11. Conformément à l'article 11.2 des statuts du CCI, la version finale du rapport a été mise au point après consultation entre les inspecteurs pour que ses conclusions et recommandations soient validées collectivement.

12. Pour faciliter le traitement du rapport, l'application de ses recommandations et leur suivi, l'annexe IV contient un tableau qui indique si le rapport est présenté aux organisations concernées pour suite à donner ou pour information. Ce tableau indique, pour chacune d'entre elles, les recommandations pertinentes, en précisant si elles appellent une décision de la part de son organe délibérant ou s'il appartient au chef de secrétariat d'y donner suite.

13. Les inspecteurs souhaitent remercier tous ceux qui les ont aidés à établir le présent rapport, en particulier ceux qui ont pris part aux entretiens et qui les ont ainsi aimablement fait bénéficier de leurs connaissances et de leur expertise.

II. Gouvernance

A. La gouvernance des TIC: définition

14. La gouvernance des TIC est une composante de la gouvernance institutionnelle, dont elle fait partie intégrante³. «La gouvernance des TIC est la responsabilité des directeurs et du conseil d'administration. Elle englobe le pilotage, les structures organisationnelles et les processus grâce auxquels les TIC soutiennent et prolongent les stratégies et objectifs de l'organisation⁴.»

15. S'inspirant de cette définition, le Secrétaire général déclarait, dans un rapport récent: «La notion très vaste de gouvernance informatique rassemble les principes et mécanismes de décision et les structures d'exécution sur lesquels ils s'appuient. Le cadre de gestion explique comment les décisions sont prises et les responsabilités attribuées, à qui revient le soin de contribuer aux décisions et comment les activités relatives aux TIC sont coordonnées dans le Secrétariat. Il garantit que les principales parties prenantes assument des fonctions et responsabilités leur permettant de guider avec clarté et efficacité la gestion des activités et ressources informatiques de l'Organisation⁵.».

16. Selon la norme COBIT, la gouvernance des TIC est le socle qui oriente les activités informatiques et qui garantit que les performances informatiques répondent aux impératifs suivants: i) alignement sur le mandat et les objectifs de l'organisation et concrétisation de ceux-ci; ii) possibilité pour l'organisation de tirer parti des opportunités et de maximiser les avantages; iii) utilisation responsable des ressources informatiques; iv) gestion appropriée des risques liés aux TIC⁶.

B. Importance de la gouvernance des TIC

17. Ces dernières années, on a assisté au développement rapide des TIC, qui prennent une importance sans cesse croissante. Il est difficile d'imaginer qu'une organisation puisse fonctionner efficacement au XXI^e siècle sans être dotée d'une solide infrastructure informatique et télématique.

18. Le rôle des TIC a évolué au cours des décennies écoulées: remplissant au départ une fonction d'appui administratif, elles sont désormais un instrument essentiel et un élément moteur pour les organisations. Les TIC sont devenues un atout dynamique et stratégique pour une organisation qui entend mener à bien sa mission et atteindre ses buts. Elles sont indispensables à la gestion des opérations, de l'information et des connaissances nécessaires pour soutenir une organisation dans l'accomplissement de son mandat et la poursuite de ses objectifs. C'est pourquoi les organisations sont de plus en plus tributaires d'une infrastructure informatique performante.

³ L'Organisation internationale de normalisation (ISO) définit la gouvernance institutionnelle des technologies informatiques au paragraphe 1.6.3 de sa norme ISO/IEC 38500-2008 (Gouvernance des technologies informatiques) comme le système qui permet d'orienter et de contrôler l'utilisation actuelle et future des technologies informatiques. Elle implique d'évaluer et d'orienter l'utilisation des TI pour appuyer l'organisation et de suivre cette utilisation de façon à réaliser les plans. Elle inclut la stratégie et les politiques régissant l'utilisation des TI au sein d'une organisation.

⁴ Voir ITGI, *Board Briefing on IT Governance*, 2^e éd., 2003, p. 6 à 11, disponible à l'adresse http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/Documents/BoardBriefing/26904_Board_Briefing_final.pdf.

⁵ Voir A/65/491, par. 24.

⁶ Pour plus d'informations sur COBIT, voir <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Pages/Overview.aspx>.

19. Parallèlement, les dépenses et les coûts liés aux TIC se sont accrus substantiellement au cours des dernières années. Les coûts globaux des services informatiques et télématiques dans les organismes du système représentent approximativement de 2 à 13 % de leur budget annuel total en 2009 et 2010, la plupart consacrant de 4 à 7 % de leur budget annuel total aux TIC⁷. Ces chiffres n'incluent pas les dépenses portant sur des initiatives et des projets spécifiques, tels que les progiciels de gestion intégrés (ERP), qui, comme l'ont fait observer certains organismes, peuvent dans certains cas être aussi élevées que le budget annuel consacré aux TIC. Au Programme alimentaire mondial (PAM), les coûts globaux liés aux TIC représentaient près de 3 % du budget en 2009-2010; au Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), ils représentaient environ 3 et 4 % en 2009 et 2010 respectivement. Le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) a consacré près de 2 % de son budget aux TIC pendant cette période, tandis que l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) y consacrait près de 7 % (2,7 millions de dollars canadiens – CAD) de son budget annuel en 2009-2010, des projets majeurs étant toutefois financés au moyen de fonds supplémentaires (640 000 dollars CAD en 2009 et 2,5 millions de dollars CAD en 2010). L'Organisation météorologique mondiale (OMM) a consacré près de 3,4 % (2,9 millions CHF) de son budget annuel aux TIC en 2010 et un montant supplémentaire de 3,2 millions CHF a été consacré à la mise en œuvre des IPSAS pendant la période 2008-2011.

20. La gouvernance des TIC est un facteur important pour rentabiliser l'investissement dans ces technologies. Une étude menée par le Centre for Information System Research (CISR) de la Sloan School of Management du MIT, portant sur plus de 300 entreprises dans plus d'une vingtaine de pays, a conclu qu'une gouvernance efficace contribue directement à accroître la valeur commerciale des services informatiques (SI). Cette étude a montré qu'avec des objectifs stratégiques analogues, les entreprises dont la gouvernance SI est excellente génèrent des profits au moins 20 % supérieurs à ceux des entreprises où la gouvernance laisse à désirer⁸.

21. Élément déterminant pour que les TIC soient performantes, une gouvernance efficace garantit qu'elles concordent avec les stratégies et le mandat de l'organisation et qu'elles les appuient. À cette fin, le mécanisme de gouvernance des TIC devrait permettre de faire en sorte que le processus décisionnel relatif aux orientations, la stratégie et les investissements soient déterminés par les besoins opérationnels de l'organisation et étroitement alignés sur ceux-ci. La structure et les processus de gouvernance des TIC devraient également permettre de répondre aux priorités et aux nécessités transversales à l'échelle de l'ensemble de l'organisation, ce qui est souvent une gageure dans les organismes des Nations Unies, où l'architecture informatique est fédérée et décentralisée, avec des allocations de ressources qui se font en parallèle.

22. Une gouvernance efficace contribue également à une harmonisation et une cohérence plus poussées en ce qui concerne les niveaux de sécurité informatique, les méthodes de gestion des projets informatiques et, de manière plus générale, les systèmes informatiques et télématiques. Enfin, une structure de gouvernance efficace aide à sensibiliser comme il convient la direction et le personnel à l'importance stratégique des TIC; elle permet aussi de promouvoir ces technologies en tant qu'outil indispensable pour renforcer l'efficacité et l'efficience de l'organisation et pour faciliter la gestion du changement.

⁷ Information fondée sur les réponses au questionnaire; ces chiffres sont des données globales qui visent à offrir un aperçu d'ensemble de la situation. Ils ne permettent pas de tirer des conclusions spécifiques pour les différents organismes, compte tenu de la diversité de leurs mandats respectifs ainsi que de leurs structures, activités et opérations.

⁸ Voir Peter Weill et Jeanne Ross, *IT Governance*, Harvard Business School Press, 2004, p. VIII. Cette étude portait sur la période 1999-2003.

C. Structures et dispositifs essentiels

23. Il n'y a pas de formule ou de dispositif de gouvernance unique qui s'applique à l'ensemble des organismes du système des Nations Unies. Néanmoins, de l'avis général, un certain nombre d'éléments constituent l'ossature d'un tel dispositif.

24. La gouvernance des TIC renvoie essentiellement à trois questions fondamentales: Quelles décisions faut-il prendre pour assurer une gestion et une utilisation appropriées des TIC? Qui doit prendre ces décisions? Comment ces décisions seront-elles mises en œuvre et comment leur suivi sera-t-il assuré?

25. L'élément central est le comité de pilotage informatique, ou un organe analogue, composé des responsables opérationnels qui assurent l'orientation et la direction globales concernant les TIC à l'échelle de l'ensemble de l'organisme. Le comité ou conseil est souvent secondé par un comité technique qui fournit des avis et un soutien techniques. Les organismes des Nations Unies⁹ qui disposent de bureaux régionaux ou extérieurs ont également des comités TIC locaux au sein de leurs services organiques et/ou des bureaux régionaux et de pays.

26. Dans la plupart des organismes, il existe également un ou plusieurs groupes de travail (ou équipes spéciales) chargés de certains grands programmes TIC comme, par exemple, les groupes de travail responsables de chacun des trois programmes stratégiques à l'ONU¹⁰. Enfin, outre les organes de gouvernance permanents, des structures ad hoc distinctes sont établies pour les projets majeurs à grande échelle et transversaux, tels que la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré (ERP); ces structures peuvent comprendre des comités de pilotage, des équipes de projet, des groupes de travail et des équipes spéciales intervenant à différents échelons, selon qu'il convient.

27. La stratégie globale en matière de TIC fait partie intégrante de la gouvernance essentielle des services informatiques et télématiques. En outre, le directeur de l'informatique ou le chef du département des TIC et le responsable principal dont il relève jouent un rôle important dans la gouvernance de ces services, de même que les États Membres au sein des organes délibérants lorsqu'ils prennent des décisions concernant les TIC et les ressources à leur allouer, dans le cadre du processus de préparation du budget-programme de l'organisme.

28. Étant donné la diversité des structures et des mandats des organismes des Nations Unies, les cadres de gouvernance, notamment la nature du comité de pilotage ou de l'organe analogue, varient d'un organisme à l'autre.

D. Comité de pilotage informatique

29. Dans leur grande majorité, les organismes ont mis en place un comité de pilotage, ou un organe analogue. Dans la plupart d'entre eux (ONU, PNUD, FNUAP, HCR, UNICEF, PAM, OMM, notamment), ce comité est un organe distinct composé de responsables de rang élevé et de directeurs, qui représente l'ensemble des secteurs et que préside un directeur exécutif¹¹. Certaines organisations, comme l'UNESCO et l'OACI, n'ont pas de

⁹ Au HCDH, à la CNUCED, au PNUE, à ONU-Habitat, à l'ONUV, à l'UNODC et à l'UNWRA l'infrastructure est régie par le cadre de gouvernance et la stratégie TIC de l'ONU, définis par le Bureau de l'informatique et des communications du Secrétariat.

¹⁰ Ces programmes concernent la gestion des connaissances, la gestion des ressources et la gestion de l'infrastructure.

¹¹ Le PNUD, le FNUAP, l'UNOPS, ONU-Femmes et l'UNU disposent également d'un mécanisme de gouvernance spécifique, dans le cadre du projet Atlas: ils sont membres du Groupe de gouvernance

comité de pilotage distinct: c'est leur comité de gestion qui s'occupe des questions informatiques, outre les autres aspects organisationnels et relatifs à la gestion. À l'ONUDI, le Comité pour le changement et la rénovation organisationnelle, mis en place en février 2010, fournit une orientation stratégique et un contrôle pour ce qui concerne tous les changements entrepris dans l'organisation, notamment l'ensemble des questions informatiques et les dispositifs de gouvernance.

30. La fonction capitale du comité de pilotage est de s'assurer que les SI répondent aux besoins opérationnels de l'organisation. Le comité offre un forum et un mécanisme dans le cadre desquels les responsables opérationnels de tous les secteurs peuvent se réunir pour examiner les nécessités et les besoins informatiques à l'échelle de l'ensemble de l'organisme; il permet donc de résoudre les conflits entre les priorités à ce niveau. Cette fonction revêt d'autant plus d'importance que les organismes, dans leur grande majorité, ont une infostructure fortement décentralisée et fédérée, diverses unités informatiques étant implantées dans les principaux départements et programmes ainsi que dans les bureaux régionaux et de pays. En l'absence d'un organe de gouvernance central traitant des questions transversales à l'échelle globale, les organismes courent le risque que leur infostructure soit fragmentée, inefficace et peu productive.

31. Au moment où la présente étude a été réalisée, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et l'UNESCO avaient entrepris de réformer leurs dispositifs de gouvernance informatique. Dans ce contexte, les organisations ont également réexaminé la composition et le mandat de leur comité de pilotage (ou organe analogue), certains départements ne s'étant pas encore dotés d'un comité, ou celui-ci n'étant pas complètement opérationnel. Suite à un réexamen de sa structure de gouvernance, le PNUD révisé actuellement le mandat de son organe de gouvernance, le Conseil de l'informatique et de la télématique.

32. En conséquence, de l'avis des inspecteurs, **les chefs de secrétariat de la FAO¹² et de l'UNESCO devraient veiller à ce que le comité de pilotage informatique – ou un organe analogue – soit mis en place et opérationnel sans plus tarder, de façon que ces organisations puissent pleinement mettre à profit les TIC à l'appui de leur mandat et de leurs objectifs.**

1. Composition du comité de pilotage

33. La gouvernance des TIC est la responsabilité des échelons supérieurs. La composition du comité de pilotage et sa présidence varient selon les organismes. Généralement, le comité se compose des responsables opérationnels à différents échelons et issus des différents secteurs, y compris les bureaux régionaux et de pays, le cas échéant. Il est présidé par un responsable exécutif, parfois l'adjoint du chef de secrétariat ou, dans d'autres cas, le directeur de l'administration ou son homologue.

34. Le directeur de l'informatique ou le chef des services informatiques fait également partie du comité, en tant que membre de droit ou en tant que secrétaire¹³. Il est ainsi à même

interinstitutions Atlas (IAAG), qui se réunit régulièrement pour passer en revue les problèmes communs concernant Atlas; c'est là un aspect important de la gouvernance des TIC puisque les questions stratégiques ayant un impact sur les organismes en question sont transmises au Groupe des responsables exécutifs, qui comprend les sous-secrétaires généraux des trois principales composantes d'Atlas (PNUD, FNUAP et UNOPS).

¹² Le nouveau cadre de gouvernance pour les technologies de l'information et la gestion des connaissances de la FAO a été approuvé par son Directeur général le 18 juillet 2011 et mis en œuvre en septembre 2011.

¹³ Les pratiques diffèrent selon les organismes: ainsi, à l'ONU, le Directeur de l'informatique est membre de droit du Comité exécutif des technologies de l'information et des communications, et au

de fournir un appui administratif et technique pour faciliter les travaux du comité, en même temps qu'il est informé des débats et des décisions de cet organe.

35. Les inspecteurs ont noté que, dans certains organismes, la composition du comité ne garantit pas une représentation adéquate des responsables opérationnels de l'ensemble des secteurs, y compris des différents services et programmes organiques au siège ainsi que dans les bureaux régionaux et de pays, s'agissant des organismes qui ont une solide présence sur le terrain. Les inspecteurs ont également appris que les membres du comité ne sont pas toujours des responsables opérationnels à l'échelon hiérarchique requis.

36. De l'avis des inspecteurs, **il est primordial que tous les services utilisateurs, ou du moins les principaux d'entre eux, y compris les bureaux régionaux et de pays, le cas échéant, soient représentés dans l'organe de gouvernance informatique (comité de pilotage ou autre), de façon que celui-ci offre un forum où ces services puissent débattre efficacement des TIC à l'échelle de l'ensemble de l'organisme et fournir une orientation et des conseils à ce sujet.**

37. De surcroît, les membres du comité devraient être des responsables opérationnels de rang approprié, de préférence à l'échelon le plus élevé. Ils seront ainsi à même de représenter adéquatement leur service ou leur programme, en ayant la compétence requise pour présenter et faire valoir leurs besoins et exigences en matière de TIC, ce qui permettra au comité de fonctionner comme un véritable forum de discussion et de prise de décisions sur ces questions, et notamment de concilier les priorités et les impératifs des différents utilisateurs à l'échelle de l'ensemble de l'organisme. De cette façon, les responsables opérationnels seront aussi tous informés régulièrement des problèmes ainsi que des besoins informatiques, de l'état des principales initiatives et des investissements dans l'ensemble de l'organisme.

2. Direction du comité de pilotage

38. Les inspecteurs estiment que le comité de pilotage devrait être présidé par un directeur exécutif, de préférence l'adjoint du chef de secrétariat ou un responsable ayant un statut, des attributions ou un pouvoir analogues. Les apports et les vues de la direction seront ainsi pris en compte dans les discussions et les travaux du comité et, dans le même temps, les dirigeants seront tenus au courant des débats et des décisions de cet organe. Cela permettra aussi de sensibiliser davantage les directions à la valeur et à l'importance stratégiques des TIC pour l'organisation et de promouvoir la gouvernance informatique aux plus hauts échelons.

39. Les inspecteurs considèrent que les organes de gouvernance (comité de pilotage ou autre) mis en place à la FAO, à l'ONU, au HCR, au PAM et à l'OMM sont des exemples concluants. Dans chacun de ces organismes, le comité est présidé par l'adjoint du chef de secrétariat et se compose de hauts responsables de l'ensemble des services; les bureaux hors siège et de terrain y sont également représentés à un niveau approprié. À l'extérieur du système des Nations Unies, le FMI offre aussi un exemple de bonne pratique: son organe de gouvernance, le Comité des services informatiques, est présidé par l'un des trois directeurs généraux adjoints et se compose des directions des différents départements. De telles structures garantissent l'implication des équipes dirigeantes dans les questions informatiques et permettent un meilleur alignement sur les besoins opérationnels de l'organisation, notamment lorsqu'il s'agit de concilier les exigences et les priorités en

HCR il est membre de droit du Conseil de gouvernance des TIC; au PAM, le Directeur de l'informatique est membre du MISSC tandis qu'au PNUD, il remplit les fonctions de secrétaire du Conseil de l'informatique et de la télématique.

fonction des ressources limitées globalement disponibles; surtout, elles contribuent à une plus grande prise de conscience de l'intérêt stratégique des TIC au sein de l'organisation.

40. La mise en œuvre des recommandations ci-après devrait renforcer l'efficacité et l'efficience de la gouvernance des TIC au niveau global, sur la base des meilleures pratiques.

Recommandation 1

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient s'assurer que le comité de pilotage informatique (ou autre organe analogue) se compose des directions opérationnelles représentant tous les grands services de l'organisme et qu'il est présidé par un directeur exécutif, de préférence l'adjoint du chef de l'organisme ou un responsable de rang équivalent.

3. Mandat du comité de pilotage

41. Le rôle du comité et ses fonctions varient selon les organismes. En règle générale, il assume notamment les fonctions suivantes: examiner et avaliser la stratégie informatique; examiner le portefeuille d'investissements et les priorités en matière de TIC, y compris les investissements prioritaires dans les SI, et fournir des avis à ce sujet; assurer un contrôle sur ces investissements, notamment en cas de modifications, et procéder à une évaluation des initiatives clefs après leur mise en œuvre; donner un avis sur les politiques, les normes et les procédures informatiques et les entériner; fournir des avis et des orientations d'ensemble sur les questions informatiques.

42. Les inspecteurs estiment que le comité de pilotage joue un rôle clef dans la mesure où il donne une orientation globale et offre un forum pour débattre des questions informatiques à l'échelle de l'organisme en les examinant dans une optique transversale. Cette démarche revêt une importance d'autant plus grande que les organismes ont, pour la plupart, une infrastructure assez décentralisée et hybride, comportant, outre un département informatique central, des groupes informatiques implantés dans les différents services et programmes organiques ainsi que dans les bureaux régionaux et les bureaux extérieurs.

43. Pour éviter les problèmes – fragmentation, inefficiences, activités redondantes, application de normes informatiques hétérogènes, notamment en matière de sécurité, incompatibilité des systèmes, entre autres – au sein d'un organisme, il est nécessaire de disposer d'un forum ou d'un mécanisme où les directions de tous les services puissent examiner ensemble les questions informatiques à l'échelle globale. La meilleure formule est celle d'un comité de pilotage performant, dont le mandat et les fonctions incluent aussi les questions transversales: moyens de favoriser l'application de normes informatiques communes et harmonisées, compatibilité des systèmes, facilitation du partage des connaissances et de l'information. Le comité devrait également offrir un cadre qui permette de passer en revue les exigences des différents services et programmes et de les concilier, en les hiérarchisant compte tenu des priorités et besoins informatiques essentiels de l'organisme. Il devrait aussi fournir une orientation globale concernant les TIC de façon à les aligner étroitement avec les priorités et besoins opérationnels au niveau de l'organisme, et non plus au niveau des différents services.

44. Parallèlement, il est essentiel que les directions opérationnelles participent aux travaux du comité et que celui-ci soit présidé par un responsable exécutif. Les inspecteurs renvoient sur ce point à la Recommandation 1 ci-dessus.

4. Efficacité du comité de pilotage

45. Pour les inspecteurs, les aspects évoqués ci-dessous sont essentiels et contribueraient à renforcer le fonctionnement du comité de pilotage.

a) *Sensibiliser à l'intérêt stratégique des TIC*

46. L'intérêt et l'importance stratégiques des TIC ne sont pas pleinement reconnus: tel est le constat auquel sont parvenus les inspecteurs lors de leurs réunions et entretiens avec les responsables des services informatiques et les directions opérationnelles. On a fait observer aux inspecteurs que, étant donné l'évolution rapide des technologies, la complexité des systèmes d'exploitation, la dépendance croissante à l'égard des TIC pour les tâches organisationnelles et les exigences poussées des différents utilisateurs, toute décision concernant les aspects administratifs, opérationnels, voire programmatiques a une dimension et/ou une implication informatique. On a également évoqué les coûts substantiels liés aux TIC, qui représentent de 2 à 13 % du budget annuel des organismes. On a noté que des initiatives majeures telles que la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré (système ERP) entraînent à elles seules des coûts s'élevant dans chaque cas à plusieurs millions de dollars des États-Unis.

47. Les inspecteurs ont noté qu'il est impératif de veiller à ce que les aspects et les paramètres informatiques soient pris en compte dans le débat et les décisions sur les questions administratives, managériales ou opérationnelles ayant des incidences en termes de TIC. C'est ainsi que l'on pourra garantir un alignement étroit sur les besoins opérationnels et accroître la valeur des TIC en tant qu'atout stratégique et outil indispensable pour améliorer le rapport coût-efficacité. Le meilleur moyen d'y parvenir est de disposer d'un comité de pilotage performant, qui offre un forum où toutes les grandes directions opérationnelles puissent se réunir pour discuter de leurs besoins informatiques.

48. Les inspecteurs partagent ces préoccupations et souscrivent aux considérations ci-dessus. Ils estiment que le comité de pilotage est un excellent moyen de mettre davantage en évidence le rôle des TIC au sein d'un organisme. Il permet en outre de s'assurer que les SI sont déterminés par les besoins opérationnels, et non l'inverse, en faisant d'eux des outils pour aider l'organisme à accomplir son mandat et atteindre ses objectifs, tout en améliorant son efficacité et son efficience.

b) *Accroître l'efficacité du comité de pilotage*

49. Dans l'ensemble, les comités de pilotage fonctionnent correctement mais les inspecteurs ont été informés de certains dysfonctionnements. Des améliorations sont notamment nécessaires dans les trois domaines suivants: a) la périodicité des réunions prévue dans le mandat du comité n'est pas toujours respectée; b) les membres ne participent pas en nombre suffisant ou sont représentés par un suppléant, souvent un subalterne; c) la documentation pour les réunions n'est pas toujours fournie à temps ou n'est pas adéquate – parfois, cette documentation ne contenait pas toutes les informations nécessaires alors que dans d'autres cas, elle était trop détaillée et volumineuse ou avait un caractère trop technique, ce qui ne facilitait pas les discussions ni les décisions au sein du comité.

50. Les inspecteurs estiment qu'il faut remédier à ces problèmes. Ils pensent aussi que, compte tenu du rôle essentiel que le comité de pilotage joue dans la gouvernance informatique, son fonctionnement et ses résultats devraient être périodiquement examinés et évalués, au moins une fois tous les trois ans, de façon à s'assurer de son efficacité et de réfléchir aux moyens d'améliorer encore la qualité de ses travaux.

c) *Renforcer la communication entre les services informatiques et les utilisateurs*

51. La communication et la concertation entre les services informatiques et les utilisateurs revêtent une importance cruciale pour tout organisme soucieux d'exploiter pleinement le potentiel des TIC. Or, cette communication fait parfois défaut ou est insuffisante. Dans un organisme, les informaticiens se sont dits satisfaits de la concertation avec les utilisateurs, affirmant qu'ils répondaient aux besoins et aux demandes de ces derniers, alors que plusieurs directeurs (D2) ont indiqué qu'ils avaient des difficultés à communiquer avec les informaticiens. Ils avaient indiqué clairement leurs besoins aux services en question mais les informaticiens leur avaient répondu que leurs exigences ne pourraient pas être satisfaites et qu'ils devraient se contenter de ce que les services informatiques pouvaient leur offrir. De ce fait, ils estimaient que leurs besoins opérationnels n'étaient pas correctement pris en compte et qu'on n'y prêtait pas attention.

52. Les inspecteurs ont aussi relevé des exemples de concertation réussie entre les services informatiques et les utilisateurs. Ainsi, à l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), un secteur avait proposé une refonte majeure d'une application pour la vente en ligne des publications et des périodiques de l'Organisation. Après un examen approfondi du projet avec les services informatiques, le secteur a reconnu que les recettes que généreraient la vente en ligne ne permettraient pas de rentabiliser un tel investissement dans un délai raisonnable. En conséquence, il a exploré d'autres pistes, notamment la diffusion de ses ouvrages, périodiques et autres publications par le biais d'une chaîne de librairies.

53. Une concertation et une coopération étroites sont particulièrement indispensables lorsqu'il s'agit de grands projets informatiques nécessitant un apport et un travail suivis de la part des informaticiens et des utilisateurs, comme c'est le cas pour la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré (ERP). La réussite de projets de cette envergure dépend tout particulièrement, entre autres facteurs, de l'instauration d'un partenariat étroit et efficace entre services informatiques et départements opérationnels ainsi que de l'interaction et de la coopération entre ces interlocuteurs. Pour parvenir à une concertation aussi poussée, il faut que leurs rôles et leurs responsabilités respectifs soient clairement définis.

54. De l'avis des inspecteurs, **de nouvelles mesures devraient être prises pour renforcer la communication entre les informaticiens et les utilisateurs, ce qui contribuera à faciliter et à améliorer les travaux du comité de pilotage ainsi que son fonctionnement.**

d) *Promouvoir le partage de l'information*

55. Le partage de l'information, notamment de la documentation (procès-verbaux, décisions, etc.) ainsi que, d'une manière générale, la communication entre le comité de pilotage et d'autres organes permanents du dispositif de gouvernance informatique – comités consultatifs techniques, groupes de travail ou équipes spéciales – laissent parfois à désirer. De ce fait, dans certains cas, tantôt les organes consultatifs et techniques, tantôt le comité de pilotage n'étaient pas en mesure de s'acquitter correctement de leur mandat.

56. Il est également possible d'améliorer encore la communication et le partage de l'information entre les organes permanents de gouvernance informatique, les organes consultatifs et techniques, les groupes de travail et les différents organes et groupes de travail ad hoc mis en place pour des projets spécifiques de grande envergure, telle la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré (ERP). Globalement, des améliorations sont aussi envisageables pour que les débats et les décisions du comité de pilotage et des autres organes, le cas échéant, soient portés à la connaissance de la direction et des utilisateurs de façon suivie et en temps voulu.

57. De l'avis des inspecteurs, **les chefs de secrétariat des organismes du système devraient veiller à ce que tous les organes techniques et consultatifs, groupes de travail et équipes spéciales pour l'informatique fonctionnent correctement, notamment qu'ils tiennent régulièrement des réunions auxquelles leurs membres participent en nombre suffisant, et qu'ils communiquent systématiquement et en temps voulu à la direction et aux utilisateurs les décisions prises et les éléments nouveaux.**

58. La mise en œuvre des recommandations ci-après contribuerait à accroître l'efficacité et l'efficience de la gouvernance informatique.

Recommandation 2

Les chefs de secrétariat des organismes du système devraient s'assurer que le comité de pilotage informatique, ou l'organe analogue, tient périodiquement des réunions auxquelles le plus grand nombre possible de ses membres participent, que la documentation requise est fournie en temps voulu et que des comptes rendus des réunions sont établis, de façon que les travaux du comité et ses fonctions soient pleinement mis à profit.

Recommandation 3

Les chefs de secrétariat des organismes du système devraient veiller à ce que les fonctions et les performances du comité de pilotage informatique, ou de tout organe analogue, fassent l'objet d'un examen et d'une évaluation périodiques, au moins une fois tous les trois ans, de façon à garantir son efficacité et à faciliter les améliorations.

E. Directeur de l'informatique

59. Le rang du plus haut responsable en matière d'informatique, son rattachement hiérarchique et ses attributions varient selon les organismes, de même que son titre fonctionnel: on parle de directeur des systèmes d'information, de directeur général de l'informatique et des communications, de directeur des technologies, ou encore de directeur ou chef des services informatiques.

60. Dans certains organismes, le directeur de l'informatique, ou son homologue, relève de l'adjoint du chef de secrétariat (à la FAO, à l'ONU, à l'IUT, au HCR, à l'UNICEF et au PAM); dans d'autres, il relève du directeur de l'administration (OACI, PNUE, FNUAP, ONUDI, UNODC ET OMM, par exemple).

61. Les attributions du directeur de l'informatique varient aussi en fonction de la structure organisationnelle et de l'environnement informatique de l'organisme considéré. La plupart des organismes ont une infrastructure décentralisée et hybride, avec un département informatique central et des unités implantées dans les différents départements et programmes organiques, ainsi que dans les bureaux régionaux et dans certains bureaux de pays.

62. Dans les organismes dotés d'une infrastructure plus centralisée et où le département informatique est bien développé, le directeur de l'informatique jouit généralement d'une autorité plus grande en ce qui concerne les questions informatiques globales et les services fournis à l'ensemble de l'institution. En revanche, dans certains organismes où l'architecture est fortement fédérée (AIEA, UIT, par exemple), ou dans les organismes qui ont une forte présence sur le terrain (comme le PNUD et l'OMS), les fonctions et la

compétence du responsable de l'informatique se limitent à la fourniture des services et du soutien indispensables, en conformité avec le mandat du département de l'informatique. Des services informatiques spécialisés sont fournis aux départements et programmes organiques par les groupes informatiques implantés au sein de ces entités. En règle générale, les groupes en question relèvent du chef du département ou du programme pertinent (ou du chef du bureau régional ou de pays); ils sont financés sur le budget du département, du programme, du bureau régional ou du bureau de pays concerné, et non au titre du budget-programme de l'organisme pour les services informatiques.

63. Chacun des organismes des Nations Unies ayant sa spécificité et une structure organisationnelle qui lui est propre, il est difficile de comparer de façon détaillée la situation, les fonctions et le mandat du responsable de l'informatique dans ces différents organismes. Toutefois, les inspecteurs ont formulé deux grandes observations: la plupart des organismes ont – à des degrés variables – une infostructure assez fédérée et décentralisée, ce qui présentait à la fois des avantages et des inconvénients aux yeux des gestionnaires et des responsables interrogés; ces dernières années, certains organismes ont cherché à centraliser davantage leur infostructure, notamment en renforçant leur département informatique.

64. La plupart des organisations ont une structure hybride, comportant à la fois un département informatique central et des groupes informatiques implantés dans les services utilisateurs: départements et programmes organiques, bureaux régionaux, bureaux de pays. Lors des entretiens, les responsables ont indiqué qu'une structure de ce type crée des problèmes: fragmentation, inefficiences, tâches redondantes, manque d'homogénéité dans l'application des systèmes et des normes informatiques au sein de l'organisme, par exemple en ce qui concerne les normes de sécurité. En même temps, plusieurs responsables opérationnels ont dit avoir des réticences à s'appuyer exclusivement sur un département informatique centralisé; ils estimaient que les groupes informatiques dédiés maîtrisent les systèmes spécialisés utilisés par le département au sein duquel ils sont implantés (systèmes utilisés pour la gestion des ressources humaines ou les achats, pour l'amélioration de la chaîne logistique, par exemple) et ont développé une connaissance et une expertise spécifiques. Étant donné qu'ils fonctionnent en étroite collaboration avec les départements, ils connaissent les besoins opérationnels de ces derniers et peuvent répondre aux demandes en temps voulu. En outre, dans certaines organisations (AIEA, UIT, OMPI, par exemple), les règles de confidentialité et l'indépendance de tel ou tel département ou programme nécessitent des services et systèmes informatiques distincts.

65. Des organismes tels que la FAO, l'ONU, le FNUAP, le HCR et le PAM ont fait des efforts importants ces dernières années pour centraliser leur infostructure et ont progressé dans ce sens. Les services de base (infrastructure informatique et service d'assistance, notamment) sont assurés dans l'ensemble de l'organisme par le département de l'informatique; les procédures et les méthodes de gestion des projets informatiques ont été harmonisées, notamment grâce à la création d'une fonction gestion des projets au sein du département; des mesures ont été prises pour harmoniser l'architecture et l'infrastructure informatiques; des progrès ont été faits dans l'harmonisation des normes appliquées. De plus en plus, le HCR externalise les services informatiques centraux de base en recourant à des prestataires extérieurs (prestataires privés et CIC), ce qui pourrait se traduire par des économies. Suite aux recommandations découlant de l'examen de l'ensemble de ses entités, la FAO s'est orientée elle aussi vers une architecture centralisée et évalue les options pour une prestation plus économique des services de base, dans le cadre des limitations imposées par le protocole relatif aux privilèges et immunités des Nations Unies. Dans ces organismes, le processus de centralisation informatique va souvent de pair avec la désignation de points focaux ou d'interlocuteurs pour les principaux départements et programmes, le but étant de favoriser la communication et l'interaction avec les utilisateurs

ainsi que l'alignement sur les besoins des services clients, comme cela a été fait à la FAO, à l'ONU, au HCR et à l'OMPI.

66. La mise en place de progiciels de gestion intégrés (UMOJA à l'ONU et ATLAS au PNUD et au FNUAP) a renforcé encore la tendance à la centralisation informatique, ce qui, par voie de conséquence, a aussi engendré des défis et des risques nouveaux, ayant trait par exemple à la connectivité et à la sécurité.

67. Dans ces organismes, la centralisation informatique est un processus en cours. Les inspecteurs ont été informés que, dans certains cas, les ressources manquent pour assurer les nouvelles fonctions transversales du département de l'informatique: harmonisation de la politique, de l'architecture et des systèmes informatiques et élaboration de normes.

68. D'autres organismes (comme l'UNICEF) ont jugé qu'un modèle fédéré était préférable et offrait la structure la plus adaptée, à condition de s'appuyer sur un environnement solidement régleménté, une gestion matricielle formalisée et une fonction fortement centralisée au siège pour ce qui concerne la stratégie, la normalisation, la politique et les pratiques. Pour les organismes de terrain, en particulier, le but primordial est l'impact au plan local, la souplesse et la réactivité de manière à permettre l'accomplissement optimal de leur mandat essentiel. À cet égard, l'UNICEF s'emploie actuellement à décentraliser et renforcer un certain nombre de ses services informatiques hors siège, tout en mettant en place au siège une fonction centrale solide pour la stratégie, la normalisation et la politique.

69. Les inspecteurs ne souhaitent pas formuler de proposition spécifique quant à la question de savoir si les organismes devraient adopter une infostructure centralisée ou une infostructure décentralisée et fédérée. Les deux modèles ont chacun leurs avantages et leurs inconvénients, comme indiqué plus haut; c'est donc aux organismes de choisir, en fonction de leur structure et de leur mandat ainsi que des besoins qui leur sont propres.

70. Cependant, les inspecteurs ont noté que dans certains organismes, l'environnement fédéré a conduit à la fragmentation en termes de systèmes, d'infrastructure et d'architecture informatiques. Ainsi, dans certains cas, les logiciels n'étaient pas compatibles ou ne pouvaient pas communiquer les uns avec les autres. De surcroît, il n'est pas rare que les politiques et les normes appliquées diffèrent selon les secteurs, ce qui, par exemple dans le cas des normes de sécurité, peut avoir des conséquences sérieuses pour l'organisme tout entier. Du fait de l'utilisation généralisée des intranets, des extranets, des solutions de téléphonie mobile et autres, la faiblesse des niveaux de sécurité informatique dans un secteur peut représenter une menace pour les autres secteurs. Enfin, les inspecteurs ont constaté que le partage de l'information et des connaissances en matière de TIC laisse encore à désirer dans plusieurs organismes. Ainsi, il est arrivé qu'un département fasse développer des logiciels spécifiques alors que ces outils avaient déjà été mis au point et étaient utilisés dans d'autres départements, ce qui entraîne des doubles emplois et un gaspillage des ressources.

71. Les inspecteurs estiment que **les compétences du département de l'informatique ou du chef de l'informatique devraient, sous la direction globale et avec les conseils du comité de pilotage informatique et du plus haut responsable en matière de TIC, être élargies de manière à inclure des fonctions transversales, telles que l'harmonisation des systèmes, de l'architecture, des normes et des politiques, ainsi que le partage de l'information et des connaissances relatives aux TIC au sein de l'organisme, le cas échéant.** Cela contribuerait à renforcer la gouvernance informatique globale et, partant, à accroître l'efficacité et l'efficacité des services informatiques.

72. Parallèlement, étant donné l'importance des TIC, qui sont étroitement liées et indispensables à toutes les grandes opérations d'un organisme ainsi qu'à ses principaux processus de travail, et compte tenu du coût important de ces technologies, le responsable

des services informatiques ou son homologue devrait occuper un rang approprié dans la hiérarchie, de façon à pouvoir être en relation directe avec les équipes de direction. Cela garantirait que les aspects informatiques sont envisagés et pris en considération dans les débats et les décisions concernant l'ensemble des processus administratifs, organigrammes des tâches et procédures pertinents, tout en favorisant un alignement étroit sur les besoins opérationnels. On serait aussi plus à même de promouvoir les TIC comme outil indispensable pour réaliser des économies et faciliter l'innovation. Les exemples de bonne pratique à cet égard sont ceux qu'offrent les organismes où le responsable des services informatiques relève de l'adjoint du chef de secrétariat, comme c'est le cas à l'ONU, au HCR, à l'UIT et au PAM.

73. La mise en œuvre de la recommandation ci-après contribuerait à accroître l'efficacité et l'efficience de la gouvernance informatique.

Recommandation 4

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient veiller à ce que le directeur de l'informatique ou son homologue occupe un rang suffisamment élevé dans la hiérarchie, qu'il ait des responsabilités et une autorité globales et qu'il ait accès à la direction exécutive.

III. Stratégie

74. La stratégie informatique et télématique est une composante essentielle de la gouvernance des TIC. Elle offre un modèle et un cadre pour guider la mise en œuvre et les performances des TIC pendant la période considérée (généralement quatre à cinq ans) et elle sert à définir une orientation globale, en faisant fond sur les initiatives existantes et en lançant de nouvelles initiatives afin d'aider l'organisme à atteindre ses objectifs¹⁴.

75. La stratégie vise à optimiser les services informatiques grâce à l'utilisation efficace des TIC. Elle est censée accroître l'efficacité de l'organisme en permettant d'aligner ces services sur les besoins opérationnels, et améliorer l'efficience en favorisant l'adoption et l'utilisation en temps voulu des nouvelles technologies. La stratégie définit habituellement, pour la période considérée, les priorités, les investissements et les produits informatiques essentiels, à l'appui du mandat de l'organisme, de ses plans stratégiques et de ses opérations, et en conformité avec ceux-ci. Bien souvent, elle décrit aussi dans ses grandes lignes le cadre de gouvernance et de gestion des TIC.

76. La plupart des organismes se sont dotés d'une stratégie informatique. Au moment où la présente étude a été effectuée, plusieurs organisations (FAO¹⁵, UNESCO et ONUDI, notamment) avaient entrepris d'élaborer et d'avaliser leur stratégie dans le contexte de leur réforme en cours. L'UNICEF procède actuellement à l'examen et à la révision de sa stratégie et prévoit d'achever ces travaux au cours du premier trimestre de 2012.

¹⁴ Voir A/62/793, par. 4.

¹⁵ La nouvelle stratégie informatique de la FAO a été approuvée par son Directeur général le 18 juillet 2011 et est actuellement en cours d'application.

A. **Élaboration, approbation et actualisation périodique de la stratégie informatique**

77. Une gouvernance efficace des TIC nécessite que l'organisme dispose d'un document stratégique énonçant les priorités, les investissements et les produits essentiels en matière d'informatique pour le moyen terme. La stratégie est également un outil indispensable à l'alignement des services informatiques sur les besoins opérationnels; elle définit les principaux dispositifs de gouvernance, en précisant le rôle et les fonctions des organes de gouvernance ainsi que des organes techniques et consultatifs et des groupes de travail, et détermine par là même les modalités et les procédures régissant la prise de décisions en matière de TIC. Par conséquent, de l'avis des inspecteurs, **les organismes qui ne se sont pas encore dotés d'une stratégie informatique et télématique devraient le faire sans plus tarder.**

78. Les organismes ne procèdent pas tous à un examen et une actualisation périodiques de leur stratégie informatique.

79. Pour qu'elle puisse cadrer étroitement avec le mandat et les besoins opérationnels de l'organisme, la stratégie devrait être périodiquement revue et actualisée afin de refléter les changements intervenus dans ses priorités ou l'évolution des financements et des ressources disponibles pour l'informatique, ainsi que pour tenir compte des progrès technologiques. Parmi les organismes qui révisent et actualisent périodiquement leur stratégie, on peut citer l'OIT, le PNUD, le FNUAP et le HCR.

80. Le processus d'actualisation **devrait se dérouler selon les mêmes étapes que l'élaboration et l'approbation de la stratégie initiale. En particulier, il faudrait veiller à ce que les différents échelons, notamment la direction et les responsables exécutifs, ainsi que les responsables opérationnels et les utilisateurs s'impliquent pleinement et activement dans le processus.** Le meilleur moyen d'y parvenir serait d'engager des consultations formelles et informelles approfondies entre les informaticiens et les responsables opérationnels.

81. Une fois révisée, la stratégie devrait être avalisée par le comité de pilotage et approuvée par le chef de secrétariat ou par un responsable ayant pouvoir pour ce faire. Outre qu'elle garantit l'alignement avec les besoins des utilisateurs sur les plans stratégique et opérationnel, cette procédure contribue à coresponsabiliser les informaticiens et les services clients et accentue aussi l'importance du rôle joué par la direction et les responsables exécutifs dans la définition de la stratégie. Elle traduit par ailleurs le caractère transversal du processus d'actualisation, qui soutient différents objectifs et fonctions organisationnels, et qui est déterminé par les clients.

82. Des exemples concluants en ce qui concerne l'élaboration de la stratégie ont été relevés à la FAO, à l'OMPI et à l'ONU. Durant l'élaboration de sa stratégie informatique, l'OMPI a mené des consultations approfondies avec l'ensemble des départements dans le cadre de réunions, d'ateliers et de séances d'information, afin de mieux cerner les priorités, les besoins des utilisateurs et les risques et de recueillir les suggestions sur la façon dont les TIC pourraient aider à répondre à ces attentes et à faire face aux risques. À l'ONU, le processus de planification stratégique a démarré par un ensemble d'activités à grande échelle visant à recenser les besoins informatiques: entretiens avec la direction, enquête auprès de l'ensemble des fonctionnaires, échanges avec les missions permanentes, recherches techniques et séminaire de planification stratégique à l'intention des responsables des TIC, notamment¹⁶.

¹⁶ Voir A/62/793, par. 6 à 12.

83. À l'UIT, à la CNUCED, à la CEE, au PAM et à l'OMM, la stratégie informatique est approuvée par le chef de secrétariat, tandis qu'au HCR elle est approuvée par son adjoint. Dans certaines organisations, comme l'ONU, la stratégie informatique a été approuvée par l'organe délibérant; dans d'autres organismes, elle est communiquée et soumise à l'organe délibérant sur sa demande (UNICEF et FNUAP) ou pour information (OMPI).

84. Les inspecteurs considèrent que **la stratégie informatique devrait faire partie intégrante de la documentation mise à la disposition des États Membres dans le cadre des organes délibérants pour qu'ils puissent étudier la question et prendre les décisions qui s'imposent en matière de services informatiques.** La stratégie devrait prévoir en particulier les initiatives et les investissements essentiels, et présenter des projets cohérents, concrets, classés par ordre de priorité et coordonnés, en indiquant un calendrier réaliste pour leur mise en œuvre et en précisant les incidences financières. Les États Membres devraient disposer des informations voulues, notamment l'estimation des ressources nécessaires, concernant certains projets et investissements informatiques majeurs très onéreux, mais ils devraient aussi être tenus au courant des priorités, des besoins, des initiatives et des investissements essentiels en cours et prévus, tels qu'énoncés dans la stratégie informatique de l'organisation. Ils seraient ainsi en mesure de prendre des décisions en toute connaissance de cause sur la hiérarchisation des priorités informatiques et les allocations de ressources correspondantes. Cela favoriserait une conception plus stratégique à l'échelle de l'institution, qui se traduirait par une approche moins fragmentée, un meilleur alignement sur les besoins opérationnels et une utilisation plus efficace et plus efficiente des ressources allouées aux services informatiques. Cette démarche garantirait aussi l'implication de ceux qui sont en définitive les clients primordiaux, à savoir les États Membres.

85. La mise en œuvre des recommandations ci-après favoriserait la responsabilisation et contribuerait à accroître l'efficacité et l'efficience de la gouvernance informatique.

Recommandation 5

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient faire en sorte que ces institutions élaborent une stratégie informatique, l'approuvent et la réexaminent et l'actualisent périodiquement, en s'assurant qu'elle cadre étroitement avec leurs besoins opérationnels et leurs priorités et qu'elle permet de rentabiliser leurs investissements informatiques.

Recommandation 6

Les organes délibérants des organismes du système devraient demander aux chefs de secrétariat de présenter la stratégie informatique de l'institution aux États Membres pour qu'ils en aient connaissance et la soutiennent.

B. Alignement sur les plans stratégiques

86. Les stratégies informatiques ne sont pas toutes alignées de façon suffisamment étroite sur les plans stratégiques à moyen et à long terme des organismes, d'où le risque que les moyens informatiques ne soutiennent pas pleinement sur la durée les besoins opérationnels et les priorités définis dans le plan stratégique.

87. Les inspecteurs estiment que les organismes, lorsqu'ils élaborent leur stratégie informatique puis l'actualisent, devraient prêter attention à ce qu'elle soit alignée étroitement sur leurs plans stratégiques à moyen et à long terme. Le mieux serait que cette stratégie spécifie et détaille comment les priorités, initiatives et activités informatiques essentielles énoncées prennent en compte et appuient les objectifs stratégiques correspondants de l'institution tels qu'ils sont définis dans ses plans stratégiques à moyen et à long terme.

88. Les stratégies informatiques du PNUD, du FNUAP et de l'UIT offrent à cet égard de bons exemples. Ainsi, la stratégie du FNUAP pour 2011-2013 articule et aligne explicitement les buts et objectifs stratégiques du Fonds en matière de TIC avec le plan stratégique adopté par son Conseil exécutif. De même, les activités mentionnées dans la stratégie informatique actuelle de l'UIT renvoient au plan opérationnel du Secrétariat général pour 2009-2012. Au PNUD, une stratégie informatique pluriannuelle a été formalisée pour appuyer le plan stratégique. Cette Stratégie de gestion de l'information a été avalisée par le Groupe des opérations, que préside l'Administrateur associé.

89. La mise en œuvre de la recommandation ci-après contribuerait à accroître l'efficacité et l'efficience de la gouvernance informatique.

Recommandation 7

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient s'assurer que la stratégie informatique de l'institution est étroitement alignée sur ses plans stratégiques à moyen et à long terme – ou tout document équivalent – de façon que les TIC sous-tendent et appuient ses besoins opérationnels et son mandat.

C. Mise en œuvre et suivi de la stratégie informatique

90. Les inspecteurs ont également étudié la question de la performance des TIC ainsi que de la mise en œuvre et du suivi de la stratégie informatique.

91. Dans plusieurs organismes, la stratégie informatique et les documents qui l'accompagnent – feuilles de route, plans de mise en œuvre, etc. – n'indiquent pas les priorités ni ne spécifient de produits concrets assortis de calendriers et d'indicateurs de performance. De bonnes pratiques ont été observées dans certains organismes (FNUAP et UIT, par exemple), dont les stratégies informatiques détaillent les produits et les échéances correspondantes, ce qui permet un suivi systématique. D'autres organismes (HCR, PNUD, entre autres) ont ajouté à leur stratégie informatique des feuilles de route (PNUD) ou des plans stratégiques et opérationnels (HCR) qui indiquent les solutions, initiatives et activités concrètes à mettre en œuvre dans un laps de temps donné afin d'appliquer cette stratégie.

92. Les priorités et initiatives clefs définies dans la stratégie informatique ne sont pas toujours répercutées dans les budgets et plans de travail TIC de l'organisme ou de ses différents départements et services. On a toutefois relevé des exemples de bonne pratique dans certains organismes. Ainsi, à l'OMPI, les priorités et initiatives clefs figurant dans la stratégie informatique sont recensées et concrétisées dans le budget-programme pour les TIC ainsi que dans les plans de travail biennaux du département des services informatiques.

93. Certains organismes n'ont pas mis en place de mécanisme pour faciliter l'application et le suivi de leur stratégie informatique. En l'absence d'un tel mécanisme, il n'est pas toujours facile de déterminer quel département, bureau ou fonctionnaire est responsable de la mise en œuvre de telle ou telle activité ou initiative prévue dans la stratégie. Enfin, l'application de la stratégie peut être entravée par le manque de financement, lorsque le

budget-programme de l'organisme en matière de TIC ou les budgets de ses départements et programmes organiques ne prévoient pas de ressources, ou allouent des ressources insuffisantes, pour certaines des activités et priorités définies dans la stratégie.

94. La mise en œuvre de la recommandation ci-après contribuerait à accroître l'efficacité et l'efficience de la gouvernance informatique, ainsi qu'à renforcer les contrôles et la conformité.

Recommandation 8

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient établir des mécanismes pour suivre la mise en œuvre de leur stratégie informatique, en veillant à ce que cette stratégie ainsi que la feuille de route, les produits et les indicateurs de performance destinés à en faciliter l'application fassent l'objet d'un suivi systématique, dont il soit rendu compte périodiquement au comité de pilotage, ou tout organe analogue.

IV. Ressources et autres aspects relatifs aux TIC

A. Transparence des coûts

95. Les inspecteurs ont constaté que la plupart des organismes du système avaient des difficultés à indiquer le volume annuel global des ressources nécessaires pour les TIC, étant donné le caractère hybride de leur infostructure, qui comporte un département informatique central et des groupes implantés dans les différents services et programmes organiques ainsi que dans les bureaux régionaux et extérieurs. Les organismes très décentralisés et axés sur le terrain, en particulier, ont du mal à chiffrer le coût total des services informatiques propriétaires, du fait que les budgets sont gérés séparément par les différents départements organiques et les bureaux régionaux ou extérieurs. Le PNUD compte ainsi 166 bureaux dans le monde entier. En outre, les éléments de coûts relatifs aux TIC sont souvent budgétés directement dans les programmes et activités de fond d'un organisme.

96. De plus, les coûts informatiques globaux incluent aussi les ressources nécessaires pour des projets d'une certaine envergure ou à grande échelle, tels que la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré (ERP) ou d'autres solutions informatiques innovantes, qui sont souvent financés au moyen du budget d'équipement de l'organisme sur plusieurs années.

97. Sur la base des réponses au questionnaire, il apparaît que les coûts globaux afférents aux TIC représentent approximativement de 2 à 13 % du budget annuel total des organismes, la plupart d'entre eux y consacrant entre 2 et 7 % de leur budget. Ce chiffre n'inclut pas les dépenses liées à des initiatives et projets spécifiques, tels que les systèmes ERP, dont le montant peut être aussi élevé que les coûts informatiques annuels récurrents.

98. Comme indiqué plus haut, on observe une certaine tendance à la centralisation des TIC dans divers organismes, ce qui pourrait se traduire par une plus grande transparence des coûts du fait que ceux-ci correspondraient, dans une large mesure, au budget-programme du département informatique de l'entité, auquel il faudrait seulement ajouter les coûts liés aux initiatives et projets TIC majeurs. Certains organismes ont adopté, ou sont en train d'élaborer des rubriques standardisées pour chiffrer les coûts de leurs services informatiques essentiels, ce qui rendra aussi ces coûts plus transparents et plus clairs. Le HLCM et le réseau TIC ont entrepris une démarche analogue à l'échelle de l'ensemble du système. Enfin, la mise en œuvre des Normes comptables internationales pour le secteur

public (IPSAS) aidera davantage les organismes des Nations Unies à recenser leurs coûts informatiques.

99. De l'avis des inspecteurs, **une institution ne peut parvenir à une gouvernance informatique efficace si elle n'a pas une idée précise de l'ensemble des coûts encourus pour les TIC.** Des informations détaillées – indiquant au moins le montant total annuel des coûts informatiques, la part des coûts récurrents et des coûts annuels ad hoc, la ventilation détaillée des coûts de certaines activités et de certains systèmes et projets spécifiques, les incidences financières des initiatives et des investissements SI proposés – sont indispensables à une gouvernance efficace s'inscrivant dans une démarche stratégique axée sur les résultats et la recherche d'un bon rapport coût-efficacité. Les décideurs en interne et en externe doivent disposer d'informations sur les incidences en termes de coûts, de façon à intégrer ces facteurs lorsqu'ils prennent leurs décisions et hiérarchisent les priorités. L'état actuel des choses nuit à la responsabilisation et à une gouvernance informatique transparente.

100. À cet égard, les inspecteurs renvoient également à la recommandation 1 formulée dans un rapport antérieur du CCI sur les services d'hébergement des TIC dans les organismes du système (JIU/REP/2008/5): «Les chefs de secrétariat des organisations du système des Nations Unies devraient coopérer avec le HLCM pour définir une méthode cohérente de recensement des dépenses et coûts liés aux TIC afin de faciliter l'analyse coûts-avantages de ces services.». Les inspecteurs reconnaissent, dans ce domaine, les travaux menés par certains organismes ainsi que dans le cadre du HLCM et du réseau TIC sur le chiffrage du coût des services informatiques, mais ils engagent les uns et les autres à achever et finaliser ces travaux au plus vite.

101. La mise en œuvre de la recommandation ci-après contribuerait à renforcer la responsabilisation ainsi qu'à accroître l'efficacité et l'efficience de la gouvernance informatique.

Recommandation 9

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient intensifier leurs efforts pour suivre l'évolution des coûts informatiques dans leurs institutions respectives, en déterminant notamment le montant global annuel des coûts récurrents et des coûts ad hoc et en détaillant les principaux éléments de coûts.

B. Investissements dans les TIC

102. Le processus décisionnel concernant les investissements informatiques varie selon les organismes. Dans la plupart d'entre eux, il est fonction du volume de ressources requis pour les projets: pour les projets de faible envergure, le pouvoir de décision appartient au directeur de l'informatique et/ou aux chefs des départements organiques ou des bureaux régionaux ou extérieurs; les projets de moyenne envergure nécessiteront l'aval du chef de département et, dans certains cas, du comité de pilotage informatique, ainsi que l'approbation de l'encadrement supérieur et/ou du plus haut responsable en matière de TIC ou du chef de l'organisme; pour les projets de très grande envergure et très onéreux, des structures de gouvernance ad hoc – comités de pilotage et de gestion, groupes de travail et autres – doivent être mises sur pied et les financements nécessaires seront sollicités auprès des États Membres, ou bien ces projets seront financés au moyen des budgets d'équipement des organismes.

103. La plupart des organismes ont adopté des méthodes de gestion des projets fondées sur l'outil Prince2 et se conformant à ses prescriptions. Toutefois, bien souvent, ces

méthodes ne sont pas appliquées de façon systématique dans l'ensemble de l'organisme, en raison d'une infostructure généralement décentralisée et fédérée. Dans certains cas, des outils différents sont en place et utilisés par les divers départements et services d'une même entité. Il s'ensuit que les critères d'évaluation et de décision concernant les projets/investissements informatiques diffèrent, de même que les modalités d'approbation et d'assurance qualité, ou encore les cahiers des charges, notamment les règles ou normes de sécurité informatique.

104. Par conséquent, de l'avis des inspecteurs, **les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient s'efforcer de mettre au point et d'entériner, pour la gestion des projets et des investissements informatiques, des méthodes et des directives applicables à l'ensemble des départements et des services de leurs entités respectives.** Ces directives devraient notamment spécifier l'obligation de présenter, pour toutes les propositions de projets SI, un descriptif accompagné de la documentation adéquate, comportant une analyse des coûts-avantages sur le cycle de vie du projet et indiquant les ressources nécessaires ainsi que les sources de financement. Elles devraient également spécifier certains critères d'évaluation des investissements afin de guider le processus de sélection pour qu'il soit honnête et transparent, et exiger qu'il soit indiqué comment le projet proposé soutiendrait les objectifs stratégiques globaux en matière de TIC. Elles devraient en outre inclure des dispositions portant sur la mise en œuvre des projets et exiger que les investissements majeurs fassent l'objet d'une évaluation après mise en œuvre.

105. Dans la plupart des organismes, les inspecteurs ont relevé l'absence d'un portefeuille central recensant l'ensemble des projets informatiques mis en œuvre. Cette lacune entrave la prise de décisions concernant les investissements et les priorités informatiques à l'échelle de l'institution, dans la mesure où elle favorise des décisions ayant un caractère ponctuel et non stratégique; elle risque aussi de se traduire par une redondance ou une incompatibilité des systèmes, source d'inefficiences.

106. **Un bureau ou une fonction de gestion des projets devrait être créé au sein du département de l'informatique, compte tenu des ressources disponibles, pour faciliter l'administration des projets et la mise en œuvre des solutions et directives correspondantes, selon qu'il convient. En outre, un portefeuille central, recensant l'ensemble des projets informatiques mis en œuvre au sein de l'organisme, devrait être établi et régulièrement actualisé.**

107. Des exemples de pratiques allant dans ce sens ont été relevés à la FAO, au PNUD, à l'UNICEF, à l'ONU, à l'OMPI et au PAM. Ainsi, l'ONU a mis en place, au sein du Service de la gestion stratégique du Bureau de l'informatique et des communications, un Bureau de la gestion des projets, organe central chargé de veiller à l'alignement des investissements informatiques sur les priorités de l'Organisation. Les trois fonctions essentielles de ce Bureau, qui englobent le cycle de vie complet d'un projet, depuis la justification opérationnelle jusqu'à la création de valeur, portent sur la gestion du portefeuille de projets institutionnels, le soutien à la gestion du projet et l'évaluation du retour sur investissement. Des fonctions analogues ont été créées au PAM et à l'OMPI. Ces organismes se dotent actuellement d'un portefeuille de projets pour recenser les infrastructures et les systèmes informatiques en place.

C. Performance et contrôle

108. Une gouvernance informatique efficace nécessite aussi des processus et des structures de gestion des performances pour permettre d'assurer en temps voulu un suivi objectif des performances des opérations et projets informatiques, de mesurer ces performances et de vérifier si les projets sont alignés sur les besoins et priorités opérationnels.

109. Dans la norme COBIT ME.4.6, l'objectif de contrôle¹⁷ prescrit de confirmer: i) que les buts SI convenus ont été atteints ou dépassés; ii) que les progrès réalisés en vue d'atteindre ces buts répondent aux attentes; et iii) si les buts ne sont pas atteints ou qu'on n'escompte pas de progrès, que la direction prend des mesures correctrices. Il faut aussi faire rapport sur les portefeuilles, les programmes et les performances SI pertinents afin de permettre aux hauts responsables et aux organes directeurs d'examiner les progrès réalisés en vue d'atteindre les buts définis. La mesure des performances SI devrait être une préoccupation essentielle des services opérationnels et des directions SI car elle démontre l'efficacité et la valeur ajoutée des SI.

110. La mesure des performances informatiques s'effectue à différents échelons et selon divers mécanismes. Les performances du département informatique central et des autres groupes informatiques sont mesurées au moyen d'outils communs en place dans les organismes. La plupart d'entre eux procèdent aussi périodiquement à des enquêtes de satisfaction et certains investissements et projets majeurs font l'objet d'une évaluation après leur mise en œuvre.

111. Toutefois, dans certains organismes, on relève l'absence d'une évaluation des performances informatiques au niveau global, qui permettrait de vérifier si la valeur ajoutée escomptée et indiquée dans la stratégie TIC s'est concrétisée et, par là même, si les services informatiques sont étroitement alignés sur les besoins opérationnels et les priorités de l'institution et les soutiennent.

112. Dans divers organismes, les produits et priorités clefs, tels que définis dans la stratégie TIC, ne sont pas reflétés, ou ne sont pas correctement pris en compte dans le mandat ou les définitions d'emploi du personnel compétent, ni dans les évaluations correspondantes des résultats professionnels, et ce tant au sein du département informatique central que dans les autres groupes et programmes informatiques. Les inspecteurs estiment que **le mandat et l'évaluation des résultats du personnel concerné devraient faire le lien avec les priorités et besoins essentiels de l'organisme tels qu'énoncés dans sa stratégie informatique, de façon à garantir un alignement étroit de la fonction et des services informatiques et à faciliter le suivi des performances informatiques à cet égard.** Ils renvoient également à la recommandation 7 ci-dessus.

113. Les inspecteurs ont été informés en particulier que les investissements et projets informatiques ne font pas systématiquement l'objet d'une évaluation après mise en œuvre ou par les pairs. Ils considèrent que c'est là un inconvénient majeur car, de ce fait, il n'est pas possible de déterminer si les objectifs liés aux investissements ont été atteints ni si les analyses et estimations coûts-avantages correspondantes étaient correctes quant à la viabilité des projets. Il est aussi plus difficile de tirer des enseignements pour les projets futurs. Ce problème a d'ailleurs été souligné dans de nombreux rapports d'audit et d'évaluation examinés par les inspecteurs.

114. La mise en œuvre de la recommandation ci-après contribuerait à renforcer les contrôles et la conformité ainsi qu'à accroître l'efficacité et l'efficience de la gouvernance informatique.

¹⁷ Pour de plus amples informations sur COBIT, voir <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Pages/Overview.aspx>.

Recommandation 10

Les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient s'assurer que des évaluations après mise en œuvre des principaux investissements et projets informatiques sont effectuées conformément aux procédures et politiques de l'organisme en matière d'investissements informatiques.

115. Les procédures de contrôle interne et externe des organismes s'appliquent aux TIC. Les inspecteurs ont constaté que ces contrôles fonctionnaient correctement pour les opérations informatiques, qui font l'objet d'audits et d'évaluations périodiques.

116. Toutefois, les inspecteurs ont aussi relevé que les recommandations résultant des contrôles n'étaient pas toujours appliquées intégralement ni en temps voulu. En conséquence, ils engagent vivement les chefs de secrétariat à en accélérer la mise en œuvre. De plus, les inspecteurs estiment qu'il serait utile que le comité de pilotage inscrive périodiquement à l'ordre du jour de ses réunions les principales questions soulevées dans les rapports d'audit et d'évaluation intéressant ses travaux, en particulier celles qui ont une portée et un impact à l'échelle de l'ensemble de l'organisme.

D. Gestion des risques informatiques

117. La gestion des risques est plus ou moins avancée dans les organismes des Nations Unies; la plupart d'entre eux en sont au stade de l'élaboration des documents-cadres ou d'orientation, ou mettent en œuvre des initiatives pilotes ou la première phase des solutions. La gestion des risques est conduite par les départements informatiques ou bien, dans plusieurs organismes, elle est l'une des composantes de la gestion globale des risques.

118. Certains organismes (UIT, PNUD, PAM et OMPI) ont d'ores et déjà établi des inventaires des risques, qui incluent les risques informatiques, mais la plupart (FAO, UNICEF, OMM, entre autres) procèdent encore actuellement à l'élaboration de modèles et de solutions. Outre les informations rassemblées dans la présente étude, le récent rapport du CCI sur la gestion globale des risques dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2010/4) offre un bon aperçu de la question.

119. Des progrès ont certes été accomplis dans le domaine de la gestion des risques informatiques mais celle-ci appelle encore des améliorations, comme l'ont reconnu les responsables lors des entretiens et comme cela a été relevé dans les différents rapports d'audit et d'évaluation internes et externes.

120. De l'avis des inspecteurs, une gestion efficace des risques devrait prévoir des évaluations périodiques tant au niveau stratégique global qu'au niveau des systèmes spécifiques, ainsi que pour les projets majeurs envisagés à l'avenir. Il faudrait également mettre en place des modalités d'évaluation des risques pour l'infrastructure dans les bureaux régionaux et de pays. **Les organismes des Nations Unies devraient établir des inventaires ou registres des risques informatiques couvrant tous les secteurs, et les tenir systématiquement à jour.** Enfin, l'évaluation des risques pourrait servir de base pour la formulation de stratégies et de politiques en matière de sécurité informatique et l'élaboration de plans pour la continuité des opérations et la reprise après sinistre.

121. Le comité de pilotage informatique devrait étudier les informations relatives au risque informatique ainsi que les évaluations et inventaires des risques, dans la mesure où ces risques ont une incidence sur l'environnement informatique global, comme les risques liés par exemple à la mise en œuvre d'un nouveau logiciel de gestion intégré ou à d'autres grands systèmes utilisés dans l'ensemble de l'organisme.

E. Sécurité informatique

122. La sécurité informatique est un aspect qui revêt une importance de plus en plus grande, étant donné les progrès technologiques et la généralisation des TIC dans les organisations, auxquelles elles sont désormais indispensables. Elle est d'autant plus essentielle pour les organismes des Nations Unies que nombre d'entre eux (ONU, AIEA, OMPI, notamment) traitent des informations extrêmement sensibles et confidentielles.

123. Le niveau et la qualité de la gestion de la sécurité informatique varient selon les organismes mais la plupart appliquent les normes ISO 27001 et ISO 9001. Les activités incluent l'établissement et la mise à jour des inventaires de risques, les examens de l'architecture de sécurité de l'information, les évaluations de la vulnérabilité des principaux systèmes et applications, la sensibilisation aux questions de sécurité informatique, le questionnaire obligatoire sur la conformité aux règles de sécurité de l'information/l'évaluation des risques, les ateliers à l'intention des responsables des services informatiques. Le PNUD mène également ces activités dans ses bureaux régionaux et de pays.

124. Cependant, les organismes n'ont pas tous adopté des politiques ou directives en matière de sécurité, et celles-ci ne sont pas toujours appliquées de manière systématique au sein de l'organisme, si bien que les niveaux et les règles de sécurité varient d'un secteur à l'autre. Tel est le cas, en particulier, dans les organismes dont l'infrastructure est fortement décentralisée ou qui ont des bureaux régionaux et de pays. Étant donné l'interconnectivité poussée des systèmes actuels, l'application de niveaux et de règles de sécurité différents au sein d'un même organisme induit des menaces pour l'ensemble de cet organisme. De surcroît, le rôle, les attributions et les obligations des fonctionnaires (informaticiens et non informaticiens) et celles des autres intervenants (prestataires extérieurs, par exemple) ne sont pas toujours clairement définis. Enfin, dans plusieurs organismes qui se sont dotés de politiques en matière de sécurité informatique, celles-ci ne sont pas portées à la connaissance de l'ensemble du personnel de façon adéquate et une formation appropriée n'est pas dispensée aux informaticiens et aux autres fonctionnaires.

125. De l'avis des inspecteurs, **les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient veiller à ce qu'une stratégie pour la sécurité informatique, sous la forme d'un document distinct ou en tant que composante de la stratégie informatique globale, soit élaborée et périodiquement actualisée.** À cet égard, les nouveaux risques liés aux différentes technologies et applications – outils mobiles, Blackberry, Internet, progiciel intégré, etc. – devraient être pris en considération. La stratégie ou les politiques et règles en matière de sécurité devraient également définir clairement les fonctions et les obligations du personnel dans ce domaine. Les politiques devraient être portées à la connaissance des fonctionnaires, qui devraient bénéficier d'une formation appropriée, selon qu'il convient.

126. Les responsables compétents au sein du département de l'informatique devraient établir périodiquement des rapports sur la sécurité et les transmettre à la direction et au comité de pilotage, pour examen et suite à donner.

F. Continuité des opérations et reprise après sinistre

127. La plupart des organismes se sont dotés de politiques et de plans de continuité des opérations et reprise après sinistre; certains sont en train de le faire. Quelques-uns (PNUD, UNICEF et ONU) ont déjà procédé à des tests et à des simulations de leurs systèmes.

128. Les inspecteurs ont noté que les évolutions technologiques, telles que l'utilisation des progiciels intégrés et le cloud computing, représentent des risques nouveaux et

supplémentaires pour la continuité des opérations (notamment pour la connectivité et pour la sécurité des sites d'hébergement et de backup) auxquels il faut faire face et qui doivent être pris en compte lors de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'expérimentation des plans de continuité des opérations et reprise après sinistre. Dans ce contexte, certains des responsables interrogés ont proposé d'examiner le rôle du CIC, qui est le prestataire de nombreux organismes du système; ils suggèrent aussi d'étudier les possibilités et les moyens d'intensifier la coopération entre les organismes dans ce domaine, par exemple en envisageant qu'ils offrent un service d'hébergement réciproque sécurisé, comme cela est déjà la pratique entre certains organismes basés à New York et à Genève.

129. De l'avis des inspecteurs, **les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies devraient inclure les risques concernant la continuité des opérations et la reprise après sinistre dans leurs évaluations et leurs inventaires des risques informatiques, et accélérer l'adoption et la mise en œuvre de leurs plans respectifs, qui devraient être actualisés et testés périodiquement.** Il faudrait rendre compte régulièrement au comité de pilotage de l'adoption et de la mise en œuvre des plans de continuité des opérations et reprise après sinistre, dans la mesure où ils ont trait aux problèmes informatiques.

V. Coopération en matière de TIC à l'échelle du système

130. Les travaux du réseau TIC du CCS ont été jugés globalement utiles pour ce qui est de renforcer la coordination, la coopération et la cohérence informatiques au sein du système. De fait, les organismes pourraient, en particulier, tirer profit des travaux de certains des groupes de travail du réseau, notamment ceux qui portent sur la sécurité informatique et les inventaires des coûts.

131. Parallèlement, on a fait valoir que les débats du réseau ne débouchent pas toujours sur des résultats et des décisions concrets et que les organismes ne sont pas tous en mesure de donner suite effectivement à ses propositions, recommandations et décisions. On a également mentionné que, pour certains organismes, le coût de la participation aux réunions bisannuelles du réseau était relativement élevé au regard des avantages qu'ils en tiraient. Enfin, certains responsables se sont dits préoccupés par la multiplication des réseaux informatiques formels et informels, outre celui du CCS – réseaux locaux dans les différents lieux d'affectation, groupe de travail du CIC, entre autres – et ont proposé d'en réduire le nombre afin d'éviter les doubles emplois et de limiter les coûts de participation aux réunions. D'autres organismes ont estimé que les dispositifs de coordination informatique sur le terrain offraient des mécanismes d'appui pertinents et utiles et qu'il appartenait aux équipes de gestion de pays des Nations Unies concernées de se prononcer individuellement sur les meilleurs moyens d'utiliser efficacement ces dispositifs, et de donner des orientations à ce sujet.

132. Afin de mieux tirer parti du réseau TIC, certains responsables ont proposé d'en renforcer le rôle et les fonctions, moyennant des orientations précises du CCS, notamment en lui demandant des études spécifiques sur les domaines qui posent problème à la majorité des organismes du système. On a également noté que le partage de l'information sur les questions informatiques d'intérêt commun pourrait être amélioré au niveau du réseau.

133. Les inspecteurs partagent ces vues. Le HLCM, qui représente les utilisateurs et les directions, devrait inscrire à l'ordre du jour de ses travaux les questions relatives aux aspects stratégiques – coûts informatiques, achats, mise en œuvre des progiciels de gestion intégrés, interconnectivité des systèmes, sécurité informatique, recours aux nouvelles technologies – qui concernent l'ensemble des organismes des Nations Unies. Les débats et les décisions du HLCM sur ces différentes questions pourraient ensuite éclairer et guider le

réseau TIC dans ses travaux. Une telle démarche favoriserait aussi l'examen des questions d'ordre stratégique du point de vue des utilisateurs à l'échelle globale au sein du HLCM et faciliterait la communication et l'interaction entre ceux-ci et les informaticiens dans le cadre de cet organe.

134. La mise en œuvre de la recommandation ci-après contribuerait à renforcer la coordination et la coopération en matière de TIC au sein du système.

Recommandation 11

Le Secrétaire général, en sa qualité de Président du CCS, devrait rationaliser les travaux du réseau TIC en recensant et en ciblant les questions informatiques d'intérêt commun, et en fournissant au réseau des orientations claires sur les moyens d'améliorer la coopération et la coordination entre les organismes du système.

Annexe I

Le comité de pilotage informatique, ou l'organe analogue, dans les organismes des Nations Unies

L'annexe I est publiée sur le site Web du CCI (www.unjiu.org) avec ce rapport.

Annexe II

Les stratégies informatiques dans les organismes des Nations Unies

L'annexe II est publiée sur le site du CCI (www.unjiu.org) avec ce rapport.

Annexe III

Le Directeur de l'informatique, ou son homologue, dans les organismes des Nations Unies

| <i>Organisation</i> | <i>Titre</i> | <i>Rang</i> | <i>Rattachement hiérarchique</i> | <i>Fonctions</i> |
|---------------------|---|-------------|--|---|
| ONU | Directeur général de l'informatique et des communications | SSG | Le Directeur général relève du Secrétaire général et rend compte au Vice-Secrétaire général, auquel a été déléguée la responsabilité de superviser le portefeuille des activités informatiques dans l'ensemble du Secrétariat. | Le Directeur général est doté d'un pouvoir central et de moyens suffisants pour superviser les activités informatiques du Secrétariat dans le monde entier (*). Il est responsable de l'orientation et des performances d'ensemble de ces activités dans l'Organisation. Ses fonctions et responsabilités principales sont les suivantes: a) fournir une orientation stratégique et assurer la direction de la gestion des activités informatiques et télématiques dans l'ensemble du Secrétariat; b) agir en tant que représentant principal du Secrétaire général en ce qui concerne la gestion des activités informatiques; c) conseiller le Comité exécutif des technologies de l'information et des communications, en sa qualité de membre permanent de cet organe; d) promulguer des directives et des normes; e) participer aux comités de pilotage qui guident les grandes initiatives informatiques; f) diriger le Bureau des technologies de l'information et des communications (chargé des activités stratégiques et des services communs intéressant l'Organisation tout entière); g) suivre le fonctionnement du cadre de gestion informatique et en améliorer l'efficacité. |
| CNUCED* | Chef de la Section d'appui en matière d'informatique | P-5 | Le Chef de la Section rend compte au Chef de l'administration et au Chef du Service de la gestion des ressources. | |
| UNODC* | Chef du Service des techniques de l'information | D-1 | Le Chef rend compte au Directeur de la Division de la gestion à l'ONUV/UNODC. Sur le plan technique, il rend aussi compte au Directeur général de l'informatique et des communications de l'ONU. | |
| PNUE* | Conseiller pour les TIC | P-5 | Le Conseiller rend compte au Directeur du Bureau des opérations au Bureau exécutif. | |

| <i>Organisation</i> | <i>Titre</i> | <i>Rang</i> | <i>Rattachement hiérarchique</i> | <i>Fonctions</i> |
|---------------------|---|-------------|--|--|
| ONU-Habitat* | | | | |
| HCR | Directeur de la Division des systèmes d'information et des télécommunications | D-2 | Le Directeur relève directement du Haut-Commissaire. | <p>Le Directeur préside le Comité des services clients, auquel participent les directeurs adjoints, pour s'assurer que les investissements informatiques sont bien gérés et que les systèmes sont développés dans la mesure du possible à l'échelle de l'ensemble du Haut-Commissariat. On s'emploie actuellement à harmoniser les investissements au siège et sur le terrain pour permettre la visibilité des projets et le suivi des investissements.</p> <p>Le Directeur fournit un appui pour le fonctionnement du Conseil de l'informatique, que préside le Haut-Commissaire adjoint et auquel participent les directeurs de division et de bureau. Les grands programmes d'investissement sont soumis à cet organe pour approbation ou pour actualisation.</p> |
| UNRWA* | Chef de la Division des systèmes d'information | P-5 | Le Chef rend compte au Directeur de l'appui administratif (D-1). | |
| PNUD | Directeur du Bureau des systèmes informatiques et des technologies de l'information | D-2 | | Le Directeur supervise les initiatives de réforme du système des Nations Unies en matière de TIC et représente le PNUD dans différents forums interinstitutions; il supervise la gouvernance informatique et met en œuvre la stratégie de gestion de l'information. Il assume la direction technique pour les achats, le développement, la gestion et l'amélioration des systèmes et services, fournit un soutien technique pour les systèmes stratégiques, applique les contrôles pour la prévention des fraudes et facilite l'évaluation et la gestion appropriées des risques informatiques. |
| FNUAP | Directeur du Service de l'information de gestion | D-1 | Le Directeur rend compte directement au Directeur exécutif adjoint à la gestion. | Le Directeur définit les stratégies et assure la gestion et la supervision concernant l'ensemble des initiatives, activités et opérations informatiques, notamment le progiciel de gestion intégré, au FNUAP. Il est chargé de créer un environnement propice en intégrant les TIC dans les processus de mise au point et les processus opérationnels, pour permettre une exécution efficace et efficiente des programmes. Il veille à ce que cet environnement propice s'étende à l'ensemble du Fonds et réponde aux besoins des différents personnels, bureaux et activités grâce à l'adoption de normes informatiques spécifiques au Fonds. Il veille à la continuité des opérations du FNUAP en assurant la maintenance des systèmes informatiques et des plans de reprise après sinistre de façon qu'ils soient pleinement opérationnels. |
| UNICEF | Directeur de la Division des solutions et services informatiques | D-2 | Le Directeur rend compte au Directeur général adjoint à la gestion (SSG). | Le Directeur est doté de compétences analogues à celles d'un directeur de l'informatique. Il met en chantier la plupart des projets de fond. |

| <i>Organisation</i> | <i>Titre</i> | <i>Rang</i> | <i>Rattachement hiérarchique</i> | <i>Fonctions</i> |
|---------------------|---|-------------|---|---|
| PAM | Directeur de l'informatique | D-2 | Le Directeur rend compte au Directeur exécutif adjoint et responsable des opérations. | <p>Les fonctions du Directeur de l'informatique sont les suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formuler des stratégies et des politiques d'ensemble pour les TIC et veiller à ce qu'elles soient correctement mises en œuvre et respectées; • Conseiller la direction sur toutes les questions et initiatives relatives aux TIC; • Superviser l'élaboration d'une stratégie informatique globale pour fournir un accès à l'information qui soit d'un bon rapport coût-efficacité; • Gérer la planification, l'administration et l'exécution de toutes les activités de maintenance et d'amélioration des systèmes; • Mettre au point des stratégies pour limiter le coût des technologies propriétaires et suivre les dépenses globales liées aux services informatiques; • Établir des relations avec les organismes onusiens partenaires et d'autres organismes internationaux, et renforcer ces relations; • Mettre en place des partenariats avec le secteur privé et participer à ces arrangements. |
| UNOPS | | | | |
| OIT | Directeur du Bureau de l'informatique et des communications | | Le Directeur rend compte au Directeur exécutif du Secteur de la gestion et de l'administration. | L'avis de vacance pour le poste de directeur inclut de nouvelles fonctions et tâches, notamment des fonctions stratégiques concernant les services informatiques. |
| FAO | Directeur de l'informatique | | Le Directeur rend compte au Directeur général adjoint (Opérations). | Le Directeur est le principal conseiller de l'équipe de direction et dirige la Division des services informatiques, qui s'occupe des technologies et des systèmes, notamment la stratégie, l'architecture, la gouvernance, la politique et les opérations. |
| UNESCO | Responsable en chef de l'information | | Le Responsable rend compte au Sous-Directeur général pour la gestion des services de soutien (ADG/ADM). | Le Responsable sera chargé de répondre à l'ensemble des besoins des secteurs organiques et opérationnels relatifs aux systèmes de gestion des connaissances et de l'information de l'UNESCO. À ce titre, il devra mettre au point une stratégie efficace, l'actualiser et en suivre l'application. Il sera le principal conseiller de la direction concernant la gestion des connaissances et de l'information ainsi que les systèmes informatiques et leur intégration; il conduira l'innovation et s'attachera à accroître l'impact opérationnel et à optimiser l'investissement de l'UNESCO dans les plates-formes informatiques. |

| <i>Organisation</i> | <i>Titre</i> | <i>Rang</i> | <i>Rattachement hiérarchique</i> | <i>Fonctions</i> |
|---------------------|---|-------------|--|--|
| OACI | Chef de la Section de l'informatique | P-5 | Le Chef rend compte au Directeur d'ADB ou à son adjoint. | Il n'y a pas de directeur de l'informatique à l'OACI. Le Chef de la Section est l'administrateur du rang le plus élevé en la matière; c'est lui qui prend les décisions concernant les aspects techniques et opérationnels. |
| OMS | Directeur de l'informatique et des télécommunications | | | |
| UPU | | | | |
| UIT | Chef du Département des services informatiques | D-1 | Le Chef relève du Secrétaire général ou du Vice-Secrétaire général, auquel il rend compte. | |
| OMM | Chef de la Division de l'informatique | P-5 | Le Chef relève du Directeur du Département de la gestion des ressources (D-2), auquel il rend compte. | |
| OMI | Directeur adjoint/ Chef des technologies de l'information et des systèmes de l'information | D-1 | Le titulaire de ce poste rend compte au Directeur de la Division administrative ou au SSG (D-2). | |
| OMPI | | | | |
| ONUDI | Chef de l'information et de la gestion des services de communication | P-5 | Le Chef rend compte au Directeur principal de la Division de l'appui au programme et de la gestion générale (D-2). | |
| OMT | Coordonnateur du Programme informatique | P-4 | Le Coordonnateur rend compte au Directeur de l'administration et des finances. | |
| AIEA | Directeur de la Division des technologies de l'information (MTIT) | D | Le Directeur rend compte au Directeur général adjoint à la gestion. | Le Directeur est chargé des questions opérationnelles et des politiques relatives aux TIC. Il fait rapport à la direction exécutive du Secrétariat sur les aspects concernant la stratégie informatique de l'Agence, la sécurité, la planification, les investissements, les directives et les normes. |

* La CNUCED, le PNUE, ONU-Habitat, l'ONUS/UNODC et l'UNWRA sont régis par le cadre de gouvernance informatique de l'ONU mis en place par le Bureau de l'informatique et des communications du Secrétariat de l'ONU et suivent la stratégie informatique et télématique de l'ONU.

Annexe IV

Aperçu des mesures à prendre par les organisations participantes pour appliquer les recommandations du CCI

JIU/REP/2011/9

| Rapport | Effet escompté | Nations Unies, fonds et programmes | | | | | | | | | | | | Institutions spécialisées et AIEA | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|----------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| | | CCS* | Nations Unies** | CNUCED | UNODC | PNUE | ONU-Habitat | HCR | UNRWA | PNUD | FNUAP | UNICEF | PAM | UNOPS | OIT | FAO | UNESCO | OACI | OMS | UPU | UIT | OMM | OMI | OMPI | ONUDI | OMT | AIEA |
| Pour suite à donner | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pour information | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Recommandation 1 | e | | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E |
| Recommandation 2 | e | | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E |
| Recommandation 3 | e | | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E |
| Recommandation 4 | e | | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E |
| Recommandation 5 | a | | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E |
| Recommandation 6 | a | | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L | L |
| Recommandation 7 | e | | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E |
| Recommandation 8 | d | | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E |
| Recommandation 9 | a | | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E |
| Recommandation 10 | d | | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E |
| Recommandation 11 | c | E | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Légende: L: Recommandation pour décision par l'organe délibérant.
E: Recommandation pour suite à donner par le chef de secrétariat.
: Recommandation n'exigeant aucune action de la part de cette organisation.

Effet attendu: a: responsabilisation renforcée; b: diffusion des bonnes pratiques; c: amélioration de la coordination et de la coopération; d: contrôle et conformité renforcés; e: augmentation de l'efficacité; f: économies importantes; g: augmentation de l'efficience; o: autres.

* Mesures à prendre par le Président du CCS.

** Inclut toutes les entités énumérées dans le document ST/SGB/2002/11, à l'exception des suivantes: CNUCED, UNODC, PNUE, ONU-Habitat, HCR, UNRWA.