



Assemblée générale

Distr. générale
13 février 2001
Français
Original: anglais

Cinquante-cinquième session

Point 117 de l'ordre du jour

Budget-programme de l'exercice biennal 2000-2001

L'information au Secrétariat : plan d'action

Rapport du Secrétaire général

Résumé

Conformément aux dispositions du paragraphe d) de la décision 27 du Programme de réformes du Secrétaire général (A/51/950), une stratégie de l'information a été mise au point pour l'ensemble du Secrétariat après d'amples consultations avec tous les départements et bureaux dans le monde entier.

Le présent rapport comprend deux parties. La première renferme une introduction, un bref tour d'horizon de la situation du Secrétariat en matière d'informatique, la description des objectifs fixés et une esquisse de la stratégie qui permettra de les atteindre. On y trouvera aussi une récapitulation des progrès accomplis au Secrétariat depuis 10 ans et un rappel des grandes idées inspirant l'approche stratégique retenue.

La deuxième partie contient une description détaillée des activités prévues avec, dans chaque domaine, une courte présentation de la situation actuelle au Secrétariat et des mesures déjà prises. Les résultats escomptés sont également indiqués à chaque rubrique.

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
Première partie : Plan stratégique		
I. Introduction	1–3	3
II. L'information au Secrétariat : bilan à ce jour	4–14	3
III. Objectifs	15	7
IV. Stratégie	16–22	8
Deuxième partie : Application de la stratégie		
V. Activités de fond	23–146	10
A. Partage des connaissances du Secrétariat à l'intérieur et à l'extérieur de l'Organisation	23–54	10
B. Gestion des activités relatives aux TIC au Secrétariat	55–64	15
C. Mise au point et intégration des systèmes : méthodes	65–77	17
D. Politiques en matière de gestion des ressources humaines dans le domaine des TIC	78–90	19
E. Aspects administratifs et techniques des TIC	91–146	21
1. Budget	96–102	22
2. Achats	103–110	23
3. Infrastructure	111–132	24
4. Sécurité	133–139	26
5. Règlements	140–146	27
VI. Conclusions et recommandations	147–163	28

Première partie : Plan stratégique

I. Introduction

1. Il est indispensable que l'ONU accède « à l'ère électronique »¹ pour améliorer la communication, à l'extérieur avec les États Membres, les organisations non gouvernementales (ONG) et le grand public et, à l'intérieur, aussi bien au sein du Secrétariat qu'avec les fonds et programmes du système des Nations Unies. L'informatisation est également la clef de « l'amélioration de l'efficacité des programmes de fond et de la gestion de l'Organisation »². S'ils élargissent énormément le champ du possible en ce qui concerne les réalisations et les moyens d'action, les nouveaux outils de la révolution de l'information n'en constituent pas moins un défi redoutable pour l'ONU qui doit mobiliser, gérer et financer cette ressource considérable et en perpétuelle évolution dans l'intérêt de tous les États Membres.

2. Dans son programme de réforme, le Secrétaire général a insisté sur la nécessité d'améliorer les moyens d'appui dont dispose le Secrétariat, notamment grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC). Conformément à son idéal d'une Organisation mieux préparée à répondre de façon orchestrée, cohérente et souple aux besoins urgents de la communauté internationale, une stratégie en matière d'informatique a donc été mise au point au terme d'amples consultations et avec la participation des départements et bureaux de l'ONU dans le monde entier.

3. Le présent rapport décrit les objectifs fixés et les mesures à prendre pour les atteindre. Au cours des phases suivantes, il s'agira de définir un plan d'action pluri-annuel détaillé tant au niveau du Secrétariat que des différents départements, puis d'examiner les incidences budgétaires éventuelles de la stratégie retenue, en particulier au niveau départemental.

II. L'informatique au Secrétariat : bilan à ce jour

4. Sous l'effet de contraintes locales et faute de coordination, les différents lieux d'affectation ont adopté des solutions techniques variées au cours de la première moitié de la décennie, ce qui explique le manque de cohérence actuel et permet difficilement de se faire une idée globale du niveau d'informatisation du Secrétariat.

5. Mais, dans les années 90, on a également assisté au développement de deux vastes projets à l'échelle de l'Organisation : le Système intégré de gestion (SIG) et le Système à disques optiques (SDO). La phase d'élaboration du SIG s'est achevée récemment avec la mise en place réussie du module relatif aux états de paie³. On s'emploie actuellement à revoir entièrement la conception du SDO pour en faire un système aux normes actuelles, en élargir l'accès et rendre les recherches possibles dans les six langues officielles. La nouvelle version devrait entrer en service en juin 2001. Ces deux projets ont placé le Secrétariat à l'avant-garde de la plupart des entités du secteur public du monde entier en ce qui concerne la technologie et la réorganisation des processus.

6. À en juger par les premiers résultats de l'enquête entreprise par la Division de l'informatique en 2000, on peut dire que tous les lieux d'affectation se sont dotés d'une infrastructure fiable qu'ils veillent à garder à niveau et à adapter aux besoins actuels, ou sont en train de le faire. On trouvera ci-après aux tableaux 1 et 2 des

chiffres comparatifs illustrant l'évolution de l'utilisation de micro-ordinateurs et des principaux systèmes au Siège et dans les bureaux hors Siège de 1992 à 2000.

7. Bien que l'infrastructure réponde aux besoins actuels dans la plupart des lieux d'affectation, il sera indispensable d'en augmenter considérablement et très rapidement la capacité afin de satisfaire aux besoins accrus des utilisateurs et aux nouveaux impératifs technologiques. L'enquête a révélé que la mise au point des systèmes s'était faite le plus souvent avec les moyens du bord. De manière générale, il semblait y avoir un grand nombre de recoupements d'un bureau ou d'un département à l'autre dans certains domaines, par exemple le traitement et la gestion des documents. Aucune méthode n'avait été appliquée de manière uniforme à l'échelle du Secrétariat lors du développement des systèmes.

8. Dans le domaine des télécommunications, la capacité de liaison par satellite est insuffisante entre le Siège et trois bureaux extérieurs en particulier : Bangkok, Beyrouth et Nairobi. La demande a considérablement augmenté depuis quelques années, essentiellement en raison de l'Internet, de l'intensification des échanges de fichiers, du raccordement à l'Intranet du Siège et des vidéoconférences. Il est indispensable de renforcer les capacités du réseau de télécommunications global entre le Siège et les principaux lieux d'affectation, tant sur le plan technique que dans le domaine des ressources humaines.

Tableau 1

Quelques indicateurs du développement des TIC au Siège de 1992 à 2000

	1992	2000
Micro-ordinateurs raccordés à un réseau local	828	5 500
Micro-ordinateurs	3 400	5 900
Serveurs de réseau local	46	45
Abonnés à la messagerie électronique	–	5 900
Utilisateurs de l'Internet	–	5 500
Utilisateurs d'un programme de traitement de texte	828	5 900
Utilisateurs d'autres outils de bureautique	200-300	5 500
Utilisateurs du SIG	–	1 500
Traitement en ligne des questions administratives	Limité à certains fonctionnaires du Département de la gestion	500 +
Intranet (bureaux hors Siège compris)	s.o.	12 000

9. Bien que les applications TIC aient essentiellement été mises au point avec les moyens du bord, l'Organisation a acheté certains progiciels dans le commerce. En revanche, elle n'a commandé qu'un très petit nombre de programmes à des tiers (fournisseurs), vraisemblablement parce qu'une telle solution peut être très onéreuse : les frais de développement et d'actualisation risquent en effet d'être très élevés s'il faut continuellement mettre le programme à niveau pour bénéficier des services de maintenance du fournisseur, or ce facteur échappe au contrôle du client. Les organisations sont donc de plus en plus nombreuses à choisir de développer par leurs

propres moyens les applications dont elles ont besoin, espérant par là mieux maîtriser les coûts par la suite. Cette considération a pesé très lourd dans la décision prise par l'Organisation de développer le SIG par ses propres moyens.

10. Les profils d'utilisation sont très variés. Dans certains cas, les applications mises au point sont largement utilisées dans l'ensemble d'un département ou d'un bureau, par exemple, à la Commission économique pour l'Afrique (CEA) ou à la Commission économique et sociale pour l'Asie occidentale (CESAO). Dans d'autres, la clientèle est très restreinte pour la plupart d'entre elles, par exemple, à l'Office des Nations Unies à Vienne (ONU) et au Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie.

11. La création et la mise en service du site Web officiel de l'ONU et de sites connexes dans d'autres lieux d'affectation ont par ailleurs constitué une prouesse technique et une initiative très réussie du point de vue de l'amélioration de la communication avec le grand public. La modernisation de l'infrastructure des salles de conférence et de réunion destinées aux organes délibérants intergouvernementaux se poursuit parallèlement par étapes dans la limite des fonds disponibles.

12. De manière générale, le Secrétariat est parvenu à rester en prise sur l'évolution très rapide des technologies au cours de la dernière décennie. L'enquête montre toutefois qu'en matière de TIC, les besoins et les moyens diffèrent d'un département ou d'un lieu d'affectation à l'autre selon les crédits demandés et alloués au titre de l'infrastructure, des ressources humaines et des services de consultants. La situation est parfois aggravée, dans certains lieux d'affectation, par l'absence d'installations et/ou le manque de personnel ainsi que par le coût des communications. Les budgets imposant une croissance zéro dans l'ensemble du Secrétariat ont également eu un impact. Dans certains départements, l'approche stratégique s'est trouvée facilitée par la présence d'informaticiens expérimentés et, dans le cas du Département des opérations de maintien de la paix, par un cycle budgétaire annuel. Tous les départements et lieux d'affectation éprouvent des difficultés à recruter et garder du personnel spécialisé.

13. À l'aube du nouveau millénaire et malgré les grands progrès accomplis depuis 10 ans, le Secrétariat doit mettre en place un plan volontariste qui lui permette d'améliorer sa capacité à tirer parti des nouvelles technologies et à rester en prise sur leur rapide évolution. Le plan à moyen terme pour 2002-2005 prévoit, tous départements et lieux d'affectation confondus, plus de 170 activités dont l'aboutissement reposera, entre autres, sur les TIC :

« La volonté de tirer tout le parti possible des innovations technologiques pour accroître l'efficacité est un thème commun à la plupart des programmes de l'Organisation. Si la stratégie à long terme qui sera élaborée pour exploiter ces technologies figure dans le programme relatif aux services communs d'appui, le recours aux techniques de pointe est mis en avant dans tous les programmes⁴. »

La stratégie retenue a pour objet de garantir que ces activités seront menées dans le cadre d'une politique informatique d'ensemble qui permette à tout le Secrétariat d'atteindre et de conserver un niveau technologique plus uniforme et plus systématiquement actualisé. Faute d'un effort généralisé pour bien comprendre le rôle des TIC et les besoins en la matière, le Secrétariat prendra rapidement du retard, son efficacité sera moindre et l'exécution des programmes s'en ressentira.

14. Le budget pour l'exercice biennal 2002-2003 a été établi avant que la stratégie a été définie et que l'on ait examiné les stratégies TIC qui en découleraient au niveau de l'Organisation comme des différents départements. Seuls sont donc pris en compte les besoins déjà identifiés dans chaque département. Les besoins nouveaux qui ne pourront pas être satisfaits grâce à un redéploiement des ressources existantes seront portés séparément à l'attention des États Membres. Tout retard dans les investissements indispensables se traduira nécessairement par une augmentation des coûts à moyen et long terme.

Tableau 2
Parc de micro-ordinateurs dans les bureaux hors Siège (1992-2000)

<i>Bureau hors Siège</i>	<i>Nombre de micro-ordinateurs au 31/12/1992 (chiffre estimatif)</i>	<i>Nombre de micro-ordinateurs au 24/11/2000 (selon les résultats de l'enquête)</i>
CEA	465	792
CEPALC	611	747
CEE	129	280
CESAP	380	645
CESEAO	34	357
ONUG	250	1 004
ONUG (services de conférence)	275	998
CNUCED	250	*
Office des Nations Unies à Nairobi (PNUE et Habitat compris)	574	1 054
Office des Nations Unies à Vienne (PNUCID compris)	244	937
Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie	s.o.	1 619
Cour internationale de Justice	s.o.	115
Commission d'indemnisation des Nations Unies	s.o.	293
Centre d'information des Nations Unies	81	275
Total	3 063	7 843

III. Objectifs

Information : accès et partage

Appui aux TIC hors Siège

Infrastructure technique

Renforcement des capacités

Mise en place d'une administration en ligne

15. Selon les indications du Secrétaire général et sur la base du bilan de l'informatisation du Secrétariat entrepris en 2000, on a retenu les objectifs suivants afin d'intégrer une dimension TIC dans la composante stratégique de l'exécution des programmes, compte tenu de l'évolution constante des éléments techniques nécessaires à la réalisation desdits objectifs :

a) Information : accès et partage

Faisant fond sur les progrès récents et les possibilités offertes par l'Internet et d'autres systèmes de diffusion électronique de l'information, le Secrétariat élargira et améliorera progressivement l'accès de son personnel, des États Membres, des organismes du système des Nations Unies et d'autres publics cibles à ses documents et matériaux d'information sur tous supports et dans toutes les bases de données. Il se dotera des systèmes et outils voulus pour faciliter la recherche et la récupération de documents dans les six langues officielles et permettre à l'Organisation de tirer parti des possibilités d'interaction offertes par les TIC. Une nouvelle politique de partage des connaissances grâce à des moyens perfectionnés sera par ailleurs adoptée au sein du Secrétariat;

b) Appui aux TIC hors Siège

Vu l'ampleur accrue des activités opérationnelles et l'importance des liens avec les agents d'exécution sur le terrain en ce qui concerne les activités d'information, on élargira l'appui aux TIC de façon que les fonctionnaires puissent bénéficier d'une aide adéquate et actualisée quel que soit leur lieu d'affectation;

c) Infrastructure technique

Pour que la stratégie porte ses fruits et que le Secrétariat soit à même de s'acquitter de ses tâches, il est indispensable de mettre en place une infrastructure qui réponde aux besoins des départements et des programmes. Cette infrastructure sera uniformisée et constamment mise à niveau de façon à permettre au Secrétariat de tirer parti des technologies les plus récentes pour produire l'information et la faire circuler en continu aussi bien à l'intérieur que d'un lieu d'affectation ou d'une mission à l'autre; faciliter l'utilisation mobile des TIC.

d) Renforcement des capacités

Dans le cadre de la réforme des ressources humaines, on consentira des efforts importants pour améliorer la qualité du personnel TIC du Secrétariat, le capital humain constituant l'un des facteurs essentiels du succès de la stratégie. On reverra les

conditions d'emploi, le recrutement et la formation. On développera encore davantage la formation des cadres, du personnel et des utilisateurs pour permettre au Secrétariat de s'appuyer sur les progrès technologiques les plus récents afin d'atteindre les objectifs des programmes au sens large et responsabiliser le personnel d'exécution des projets TIC.

e) Mise en place d'une administration en ligne

On continuera de s'efforcer à créer une administration en ligne en introduisant un nombre croissant de pratiques et procédures électroniques visant à améliorer l'efficacité et la transparence administrative. Il sera désormais possible d'accéder en ligne à des données, à des manuels et à d'autres textes d'ordre administratif ainsi que de déposer une demande ou demander un certificat, et l'on se dotera des outils voulus pour vendre des publications sur l'Internet.

IV. Stratégie

Partage des connaissances du Secrétariat à l'intérieur et à l'extérieur de l'Organisation

Gestion des activités relatives aux TIC au Secrétariat

Développement et intégration des systèmes : méthodes

Grandes orientations en matière de ressources humaines

Aspects techniques et administratifs

16. Afin d'atteindre ces objectifs, le Secrétariat a adopté une stratégie comprenant une série d'activités parallèles et coordonnées dans cinq domaines distincts :

a) Partage des connaissances du Secrétariat à l'intérieur et à l'extérieur de l'Organisation

L'Organisation mettra au point une stratégie qui garantira le partage des informations et données relatives aux activités de l'Organisation au sein du Secrétariat et à l'extérieur, avec les États Membres, d'autres organisations internationales agissant en partenariat avec l'ONU, des ONG et le grand public. La mise au point d'applications, la conception de sites Web (agencement et contenu) et la création de bases de données seront menées à l'avenir de façon à garantir l'accès le plus large possible aux clients et partenaires de l'Organisation;

b) Gestion des activités relatives aux TIC au Secrétariat

Tout en continuant de répondre de façon décentralisée aux besoins spécifiques de tous les départements en matière d'appui aux programmes, on centralisera l'appui, on définira des objectifs communs et on coordonnera les plans et activités des différents départements. On adoptera une ligne d'action centrale et on se dotera d'un mécanisme souple pour la consultation, la recherche, la standardisation et la réalisation des objectifs fixés;

c) Développement et intégration des systèmes : méthodes

La mise au point de systèmes – qui constitue l'essentiel des activités en matière de TIC – s'appuiera sur les grandes orientations et les principales normes établies, l'accent devant être mis en priorité sur le partage et la diffusion de l'information à laquelle l'accès doit être largement ouvert;

d) Grandes orientations en matière de ressources humaines

Pour porter ses fruits, la stratégie en matière de TIC devra, dans l'ensemble de l'Organisation, s'appuyer sur un personnel d'exécution et d'encadrement qualifié, motivé et compétent, dont les connaissances devront continuellement être mises à jour et approfondies grâce à une politique de formation dynamique. Il faudra élaborer des directives précises en vue de recruter rapidement du personnel spécialisé et de l'inciter à rester;

e) Aspects techniques et administratifs

Le Secrétariat sera progressivement doté de l'infrastructure en matière de télécommunications, des services d'appui informatique solides et des outils institutionnels voulus pour adapter les politiques et procédures administratives aux exigences spécifiques aux TIC, notamment dans les domaines clefs que sont les achats et la budgétisation.

17. Ces cinq composantes de la stratégie sont étroitement interdépendantes. Elles sont d'égale importance et se complètent. La stratégie ne réussira que si elles sont toutes prises en compte concurremment.

18. La stratégie n'a pas pour objet d'imposer un cadre trop rigide à tous les projets et initiatives TIC du Secrétariat. Eu égard à la grande diversité des activités et zones géographiques concernées, il est vital que chaque département élabore ses propres plans et projets, dans le cadre des objectifs susmentionnés, de façon à satisfaire à ses besoins spécifiques quant au fond. Il n'en reste pas moins qu'un effort collectif consenti à tous les niveaux du Secrétariat pour bien exploiter les TIC et appliquer les meilleures pratiques en vigueur dans la profession contribuerait au succès de la stratégie en fournissant un cadre ouvert commun.

19. Grâce à ces activités, les TIC ne constitueront plus seulement un outil d'automatisation et d'appui pour la conduite des activités du Secrétariat mais un instrument étroitement intégré dans ses programmes de travail. Le recours accru à ces technologies entraînera par ailleurs inévitablement une remise à plat des processus aussi bien quant au fond que dans le domaine administratif. Le Secrétariat doit renoncer à « l'immobilisme » auquel le Secrétaire général fait allusion dans son rapport à l'Assemblée du Millénaire, et se faire l'agent du changement⁵. Les TIC contribueront au processus de réforme en renouvelant ses méthodes de travail.

20. On mettra par ailleurs l'accent sur l'échange d'informations et la coordination avec les institutions spécialisées, fonds et programmes des Nations Unies, à la fois par l'intermédiaire des filières de coordination habituelles, comme le Comité de coordination des systèmes informatiques (CCSI), le Comité commun de l'information des Nations Unies (CCINU), le Groupe de travail ad hoc sur les télécommunications d'urgence (WGET) et d'initiatives ponctuelles, en particulier en ce qui concerne la normalisation des outils et des systèmes utilisés hors Siège.

21. L'application du plan en matière de TIC se fera parallèlement à celle de la stratégie adoptée par le Secrétaire général pour que le Secrétariat s'emploie activement à combler le fossé numérique, en coopération avec la société civile. Le Secrétariat devra maîtriser parfaitement lui-même l'utilisation des nouvelles technologies pour pouvoir contribuer utilement à ce programme ambitieux. Il devra tenir pleinement compte des initiatives menées par le Groupe d'étude sur les TIC que le Secrétaire général a nommé.

22. S'il est vital pour le Secrétariat de se renouveler grâce aux TIC, il devra continuer à tenir compte du fossé numérique lors de l'exécution des programmes et veiller à ce qu'information et produits restent disponibles sur les supports papier et analogiques traditionnels aussi longtemps que des États Membres continueront à le demander. Il ne peut agir autrement s'il veut que toutes les parties intéressées puissent tirer pleinement parti de ce qu'il produit et que l'accès à l'information ne soit pas réservé à ceux qui peuvent disposer des nouveaux outils informatiques.

Deuxième partie : Application de la stratégie

V. Activités de fond

A. Partage des connaissances du Secrétariat à l'intérieur et à l'extérieur de l'Organisation

État de la situation au Secrétariat

23. Les problèmes relatifs à la mise en commun et à la diffusion de l'information tant à l'intérieur du Secrétariat qu'à l'extérieur sont étroitement liés bien que le public visé ne soit pas le même. Une meilleure diffusion de l'information parmi le personnel du Secrétariat améliore la qualité des réalisations; parallèlement, si la politique d'information à l'intention du public est bien planifiée et bien menée, elle bénéficie aussi au personnel.

24. Une grande quantité de données est devenue accessible grâce à l'Intranet, notamment au Siège, mais cela s'est fait sans plan bien établi. Les membres du personnel ont probablement été les principaux bénéficiaires de l'Internet puisque pour la première fois ils ont pu consulter, où qu'ils soient dans le monde, des documents du Secrétariat qu'ils avaient jusqu'alors du mal à se procurer.

25. Grâce à l'Internet, le Secrétariat a généralisé l'accès du public à des données et des documents officiels, souvent disponibles en plusieurs langues. Malgré des investissements relativement modestes, compensés par le redéploiement des ressources dans le cadre d'un budget resté constant, les résultats obtenus par le Secrétariat supportent, par bien des aspects, la comparaison avec ceux du secteur public dans les différents pays.

Partage de l'information dans l'Organisation

Énoncé du problème

26. L'Organisation des Nations Unies, par l'intermédiaire de son personnel, détient un savoir sans équivalent ailleurs dans le monde. Comme l'a fait observer le Secrétaire général dans le rapport à l'Assemblée du Millénaire, l'influence et

l'importance du Secrétariat sont sans commune mesure avec sa taille et ses ressources modestes. C'est aux valeurs qu'il incarne et aux idées et connaissances des membres de son personnel que le Secrétariat doit sa stature. Il importe de prendre la mesure de cet atout intangible que constitue le savoir détenu par le personnel, de le mettre à profit et de le cultiver.

27. Une politique visant à faciliter la mise en commun de l'information sur le plan interne renforcera non seulement les capacités de l'ensemble du personnel mais aussi la qualité des réalisations de l'Organisation. Les TIC, que ce soit sous la forme d'applications, de sites Web, de bases de données, d'un accès hiérarchisé à certaines sources d'information extérieures ou du courrier électronique, sont une composante essentielle de cette politique. Il s'agira d'un processus fondé sur la réciprocité, par lequel les outils seront choisis en fonction de leur capacité à appuyer les objectifs et les méthodes retenues pour atteindre les objectifs seront adaptées en vue de tirer le meilleur parti de la technologie, et inversement.

28. Il convient en outre de collecter de manière analytique les données du domaine public et de les diffuser en interne de sorte que le Secrétariat reste en prise sur l'évolution des connaissances dans le monde.

Mesures prises à ce jour

29. Ces 10 dernières années, des projets ambitieux ont permis d'élargir l'accès aux connaissances dont l'Organisation est dépositaire, notamment le Système à disques optiques; la base de terminologie multilingue; les ressources électroniques auxquelles est abonnée la Bibliothèque Dag Hammarskjöld du Département de l'information; l'Intranet du Siège auquel est reliée la majeure partie du personnel de tous les lieux d'affectation et des missions de maintien de la paix; les sites Intranet des départements, lesquels regroupent une multitude de données spécialisées et de renseignements administratifs. La Bibliothèque Dag Hammarskjöld continue à oeuvrer à la création d'une bibliothèque virtuelle permettant de recevoir, de transmettre et de créer des données électroniques, adaptées aux besoins des différents utilisateurs et consultables par l'ensemble du système des Nations Unies. Le Département des opérations de maintien de la paix n'a pas été en reste avec la publication de documents de référence destinés à l'ensemble des missions.

30. La Bibliothèque Dag Hammarskjöld a pris un certain nombre de mesures visant à faciliter l'accès du personnel de l'Organisation et des bibliothèques dépositaires aux sources d'information. Cela a signifié établir et animer un mécanisme inter-institutions chargé de négocier à des conditions de faveur des abonnements à des services électroniques commerciaux et mettre au point des bases de données, telles que le Système d'information bibliographique de l'ONU (UNBIS) et des guides de recherche disponibles sur le Web.

Autres mesures prévues

31. On établira à titre prioritaire les orientations et les mécanismes de haut niveau concernant une politique de partage de l'information à l'échelle du Secrétariat, y compris l'agencement et le contenu des sites Intranet.

32. Les départements traiteront l'information comme un actif et institueront des systèmes d'information afin de la préserver et de l'analyser. Ils encourageront les membres de leur personnel à mettre en commun l'information au moyen de ces sys-

tèmes et d'autres outils disponibles dans l'ensemble du Secrétariat. De la sorte, les connaissances ne seront pas seulement préservées mais également immédiatement disponibles pour toute personne qui en aura besoin dans le département auteur ou à l'extérieur.

33. Dans le cadre des activités du Comité de coordination des systèmes informatiques, la Division de l'informatique met au point et gèrera un Extranet (c'est-à-dire un site Web dont l'accès est réservé à certains utilisateurs) ouvert à l'ensemble du personnel du système des Nations Unies. Ce site facilitera également la diffusion de l'information auprès des membres du personnel du Secrétariat qui, de par leur lieu d'affectation, ne sont pas reliés à l'Intranet du Siège. La politique du Secrétariat concernant la publication de données sur l'Extranet sera arrêtée en consultation avec le Comité des publications, l'ensemble des départements et le Comité de coordination des systèmes informatiques.

34. Des personnes, qui ont des compétences similaires mais travaillent dans des départements ou des lieux d'affectation différents, mettront leur expérience en commun grâce à des applications collaboratives fonctionnant sur le Web. Des applications de ce type donneront au Secrétariat les moyens de s'affranchir des distances et faciliteront les échanges entre des personnes amenées à travailler ensemble, d'où un gain de temps et des dépenses moindres. Avec les forums de discussion et la téléconférence multipoint, des intervenants poursuivant des activités similaires mettront en commun l'information, créeront des bases de données regroupant des connaissances fondées sur la pratique et s'entraideront, indépendamment de l'endroit où ils se trouvent.

35. Dans un souci d'efficacité, on utilisera des technologies, telles que les portails, qui permettront aussi d'utiliser les bases de données et les applications opérationnelles spécialisées, afin d'adapter le mode de consultation proposé sur l'Intranet, l'objectif étant de faciliter l'accès à l'information pertinente selon les responsabilités, le rôle ou tout autre critère propres à chaque utilisateur ou groupe d'utilisateurs. Un moteur de recherche intégré donnera accès aux données et aux procédures de l'Organisation, classées selon leur pertinence, les utilisateurs n'ayant plus à se soucier ni des applications et documents sous-jacents, ni de l'emplacement des données, ni des aspects techniques.

36. Dans la mesure où les technologies existantes et les politiques en matière de sécurité s'y prêteront, le personnel sera relié à l'Intranet de tous les lieux d'affectation. On installera des moteurs de recherche capables d'indexer l'ensemble des pages de l'Intranet local.

37. On s'attachera également à informer plus largement le personnel des changements apportés aux sites Web du système des Nations Unies, éventuellement en établissant des renvois entre ces sites et les pages de l'Intranet et de l'Extranet.

Résultats escomptés

38. L'échange d'informations entre les départements et bureaux et éventuellement entre différents organismes des Nations Unies ira croissant, ce qui amènera le Secrétariat à évoluer. Celui-ci cessera d'être un ensemble de départements et de bureaux accomplissant des tâches distinctes, souvent en des lieux différents pour les uns et les autres, pour devenir une entité dont les membres seront unis par des objectifs communs et puiseront dans un savoir détenu collectivement, indépendamment

du lieu d'affectation ou du département. L'Intranet, l'Extranet et d'autres applications collaboratives joueront un rôle majeur en ce sens. Un accès plus large et mieux organisé à certaines sources externes d'information contribuera à l'émergence d'une culture commune à l'ensemble de l'Organisation dans tous ses domaines d'intervention.

Information du public

Énoncé du problème

39. L'Organisation n'a cessé de faire de l'information des États Membres et de la société civile l'un de ses objectifs, notamment pour ce qui est de l'accès aux bases de données et aux documents. Outre le Département de l'information, qui est expressément chargé de l'information du public, plusieurs départements ont progressé dans la réalisation de cet objectif depuis la fin des années 80. L'introduction du Système à disques optiques en 1992 et de son interface Internet en 1996 a permis aux États Membres de se procurer l'information beaucoup plus aisément. Avec la généralisation de l'Internet qui a facilité l'accès à un nombre sans cesse croissant de bases de données gérées par les différents départements, la société civile a pu participer plus activement aux mécanismes intergouvernementaux.

40. Depuis sa mise en service en 1995, le site Web de l'Organisation des Nations Unies (<www.un.org>), géré par le Département de l'information, est devenu une source d'information majeure sur les activités de l'Organisation, notamment le Secrétariat et les organes intergouvernementaux et spécialisés.

41. Le Département de l'information est responsable de la gestion d'ensemble du site Web de l'Organisation, mais certains départements et bureaux du Secrétariat et deux missions de maintien de la paix ont créé leurs propres sites ou rubriques. Si cette solution s'explique par la complexité et la multitude des sujets abordés par le Secrétariat et multiplie les données disponibles, elle se solde parfois par des redondances.

42. Compte tenu de la richesse de l'information disponible et de l'absence de directives ayant trait à la mise en forme et à la publication des documents, il est parfois difficile de proposer un site convivial. La maintenance du site, l'accès aux documents et l'adoption d'un format de données compatible s'avèrent aussi malaisés.

Mesures prises à ce jour

43. Le Comité des publications a récemment donné son aval à une série de directives concernant la publication de documents sur l'Internet et établi un groupe de travail sur les questions relatives à l'Internet. Si les directives proposées sont largement suivies, elles devraient déboucher sur une meilleure coordination, une diminution des documents redondants et une plus grande cohérence des données publiées sur l'Internet.

44. Plusieurs départements, en particulier le Département des affaires économiques et sociales, se sont servi des TIC, notamment de l'Internet pour : améliorer la communication avec les États Membres et la société civile; faciliter la diffusion de l'information dans un souci de transparence; améliorer le respect des délais de publication.

45. La mise au point du tout nouveau Système de diffusion électronique des documents (SEDOC) sera bientôt achevée. Le SEDOC facilitera l'accès aux documents officiels, dans les six langues de l'Organisation, et évitera aux départements et aux bureaux de devoir les publier sur le site Web. Le Département de l'information a entrepris de numériser les documents de l'Assemblée générale et du Conseil de sécurité antérieurs à 1993 afin qu'on puisse les consulter au moyen du SEDOC.

46. Le Comité directeur pour la réforme et la gestion a attaché une grande importance à la question de la cohérence des documents, tant ceux utilisés par le Secrétariat que ceux destinés au public. Il a estimé que l'Organisation devait se doter d'une politique garantissant la disponibilité des documents (notamment des normes cohérentes et très strictes en matière de formats et de métadonnées), l'intégrité des données (élimination des redondances, stricte application des méthodes de classement, authenticité des documents) et la confidentialité (règles et mécanismes régissant l'accès, normes de sécurité visant à protéger les documents et à régler la mise à jour des données).

Autres mesures prévues

47. Le Secrétariat entend intensifier l'usage des technologies reposant sur l'Internet pour atteindre les différents publics visés et mobiliser un appui mondial autour de son mandat et de ses objectifs.

48. Le Comité des publications, en étroite consultation avec les bureaux hors Siège, mettra au point des directives complémentaires, qui porteront sur l'établissement, la gestion et l'hébergement de sites Web envisagés sous l'angle du contenu, et tiendra compte à cette occasion des points soulevés par le Comité directeur pour la réforme et la gestion s'agissant de la cohérence de l'information.

49. Un plan relatif à la numérisation des archives de l'Organisation et à leur destruction au terme du délai de conservation sera également établi. Des libellés descriptifs obligatoires seront en outre définis afin de simplifier la recherche des documents.

50. Soucieux de faciliter la diffusion des documents des départements et bureaux hors Siège, le Département de l'information, en consultation avec la Division de l'informatique et les bureaux auteurs, mettra progressivement en service un site Web commun à l'ensemble de l'Organisation qui servira de point d'accès à tous les documents officiels, lesquels seront stockés sur le SEDOC et non plus éparpillés sur les sites Web des différents départements.

51. S'agissant des techniques et de la mise en forme, on normalisera les outils de mise en forme et de publication des documents et les outils de création de sites Web ainsi que le format des documents, ce qui facilitera l'introduction de moteurs de recherche puissants capables de traiter l'ensemble des pages figurant sur le site Web du Secrétariat.

Résultats escomptés

52. Grâce à une stratégie Internet mieux ciblée et à l'introduction du SEDOC, le Secrétariat renforcera sa capacité à diffuser par la voie électronique l'information et la documentation auprès d'un public élargi.

53. La formulation et l'application d'une politique bien conçue concernant la cohérence, la compatibilité, la convivialité des fonctions de navigation et l'élimination

des documents redondants sur les sites Web de l'Organisation permettront aux États Membres et aux différents publics visés d'accéder plus aisément à l'information.

54. Le regroupement de toutes les pages Web sur un site central facilitera la recherche de tous les types de documents, y compris les documents multimédias.

B. Gestion des activités relatives aux TIC au Secrétariat

État de la situation au Secrétariat

55. Ces 10 dernières années, on a déploré l'absence quasi générale d'une coordination digne de ce nom en matière de TIC dans l'ensemble du Secrétariat, que ce soit dans un lieu d'affectation ou entre les différents lieux d'affectation. Cela s'explique en partie par l'éparpillement géographique du Secrétariat, lequel compte huit bureaux principaux de par le monde, par des contraintes locales, par l'apparition de nouvelles technologies à la fin des années 80 et par l'absence de directives claires émanant d'un mécanisme central de coordination. Les TIC sont donc utilisées de manière disparate selon les départements et les lieux d'affectation. La situation du Secrétariat est analogue à celle que connaissent le secteur public et le milieu associatif un peu partout dans le monde.

Énoncé du problème

56. L'usage accru des TIC au Secrétariat et la volonté de faire un meilleur usage des technologies, conformément au souhait du Secrétaire général, exigent une politique centralisée à laquelle s'associent tous les départements et bureaux, l'établissement d'un mécanisme assurant la coordination des activités entre et dans les départements et bureaux et la mise sur pied d'un service central clairement chargé de l'assistance technique. Il sera ainsi possible de recenser les besoins des départements en matière de TIC et d'y répondre; le Secrétariat homogénéisera les systèmes utilisés; les activités faisant double emploi seront réduites; les départements à la traîne combleront progressivement leur retard; et les projets et objectifs des départements s'agissant des TIC s'inscriront dans le droit fil des objectifs et priorités d'ensemble du Secrétariat.

Mesures prises à ce jour

57. Le Comité directeur pour la réforme et la gestion a examiné les modèles d'administration des TIC les plus couramment employés dans le secteur. Compte tenu de la diversité des activités en matière de TIC et du nombre de lieux d'affectation, il a conclu qu'un modèle semi-centralisé (**centralisation** des décisions relatives à l'infrastructure, aux normes, aux méthodes et aux systèmes communs à l'ensemble de l'Organisation et **délégation des responsabilités** aux départements et bureaux pour ce qui est des décisions concernant le matériel, les logiciels et les ressources humaines dont ils ont besoin) serait le mieux adapté aux besoins du Secrétariat.

58. Certains départements, tels que le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Bureau des affaires juridiques, le Bureau des services de contrôle interne et le Département des affaires de l'Assemblée générale et des services de conférence, et certains bureaux hors Siège, comme l'Office des Nations Unies à Genève et la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique, ont déjà

mis en place des comités chargés de définir des politiques ou de coordonner les activités en matière de TIC dans les lieux d'affectation.

Autres mesures prévues

59. Comme décidé par le Comité directeur pour la réforme et la gestion, un Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC) est en cours d'établissement au Siège. Composé des coordonnateurs de chaque département du niveau de l'encadrement, il veillera à l'application concertée des décisions stratégiques du Comité directeur dans les départements; il conseillera la Division de l'informatique sur les plans et les besoins à venir et les normes à appliquer; il donnera son avis sur les conclusions et les recommandations des groupes de travail spécialisés et sur les suites données aux décisions que ceux-ci auront arrêtées. Le Conseil sera également en contact avec des comités satellites dans les bureaux hors Siège, les fonds et les programmes et les mécanismes de coordination interinstitutions.

60. Des groupes de travail spécialisés, composés d'un petit nombre de représentants du personnel technique des différents départements et bureaux, seront créés par le CTIC afin de répondre à des problèmes précis, dans des conditions et des délais bien déterminés. Le Comité directeur a déjà identifié des domaines dont les groupes de travail devront s'occuper en priorité : mise en commun de l'information au Secrétariat; amélioration de la connectabilité sur le terrain; sécurité, cohérence de l'information; et appui administratif. S'il y a lieu, les fonds et les programmes seront associés aux activités des groupes de travail.

61. Chaque département et bureau hors Siège chargera un groupe ou un comité de formuler des stratégies départementales qui correspondront aux objectifs d'ensemble du Secrétariat, de dresser et de tenir à jour un inventaire des systèmes installés, des ressources et des moyens matériels, d'évaluer les systèmes existants afin de s'assurer de l'adéquation du rapport coût-efficacité et de veiller à l'emploi systématique de méthodes normalisées dans les projets relatifs aux TIC.

62. Les membres du Conseil et des comités satellites assureront la liaison entre les départements qu'ils représentent et le Conseil afin que les plans et les stratégies départementaux s'inscrivent dans la stratégie d'ensemble du Secrétariat, et contribueront à l'évolution de celle-ci.

63. Outre l'infrastructure, les systèmes communs à l'ensemble de l'Organisation et de télécommunications, la Division de l'informatique sera chargée, en consultation avec le Conseil et les comités satellites dans les bureaux hors Siège, de formuler des politiques et des directives ainsi que d'appuyer et d'informer le Conseil, les comités satellites et les groupes de travail. Elle assurera également la coordination de l'exécution des mesures contenues dans le présent rapport. À l'échelon local, le service central de l'informatique exercera des fonctions similaires dans chaque lieu d'affectation.

Résultats escomptés

64. Un organe administratif sera établi afin de veiller à ce que l'utilisation des TIC se fasse de manière globale, cohérente et coordonnée et ne déroge pas aux objectifs du Secrétariat. Les départements devront suivre des directives et des orientations générales mais conserveront une certaine marge de manœuvre pour décider des acti-

vités de fond et des stratégies départementales en matière d'informatique, ce qui permettra aussi d'adapter l'appui et les services liés à l'infrastructure centrale aux besoins et aux plans des départements.

C. Mise au point et intégration des systèmes : méthodes

État de la situation au Secrétariat

65. À cause du manque de coordination et du caractère décentralisé des activités liées aux TIC mentionnés ci-dessus, il a été difficile de mettre au point et d'appliquer des méthodes homogènes et d'installer des systèmes communs à l'ensemble de l'Organisation. Le Secrétariat n'est pas le seul dans ce cas, comme en témoigne la situation du secteur public et bien souvent aussi du secteur privé partout dans le monde.

Énoncé du problème

66. Les systèmes sont l'épine dorsale du Secrétariat. Ils sous-tendent les opérations, les activités de gestion, la recherche, l'analyse, la collecte, la diffusion des données et l'accès à l'information. Il est apparu que le Secrétariat comptait plus de 500 types de systèmes, sans compter une multitude de pages Web, parfois redondantes, stockées sur des plates-formes différentes. Il convient de consigner l'information relative à la mise au point des systèmes et aux coûts de fonctionnement et d'établir des normes concernant le développement des systèmes, notamment pour ce qui est des données et des opérations.

Mesures prises à ce jour

67. Un inventaire des systèmes, des applications les plus couramment utilisées et des plates-formes a été dressé et les résultats sont en cours d'analyse. Les directives concernant le matériel en usage au Siège sont disponibles sur l'Intranet.

Autres mesures prévues

68. Une base de données où l'on trouvera les éléments d'information rassemblés lors de l'inventaire sera consultable en ligne par tous les départements et bureaux d'ici à la fin du premier trimestre 2001 :

- a) Elle permettra aux utilisateurs accrédités d'identifier les départements ou bureaux qui pourraient leur apporter conseils ou assistance;
- b) Les utilisateurs accrédités y trouveront les éléments nécessaires pour déterminer s'ils peuvent tirer profit des systèmes mis en place dans d'autres départements, évitant ainsi les chevauchements d'activités;
- c) Il sera possible d'analyser de manière approfondie les tendances existantes et les solutions retenues en matière d'infrastructure technique et d'applications dans la majorité des départements et bureaux, aux fins d'établir des normes applicables à l'ensemble du Secrétariat;
- d) Le Secrétariat pourra informer les États Membres, selon qu'il conviendra, de l'usage qui est fait des TIC.

69. Des normes et des méthodes relatives au choix de nouveaux systèmes seront établies. Elles seront suffisamment ouvertes pour que l'on continue à exploiter les TIC de manière appropriée et créative, et permettront d'arrêter des directives unifiées qui faciliteront l'intégration des systèmes et renforceront la fiabilité des données de l'Organisation.

70. Des dictionnaires de données normalisés, visant à faciliter l'échange et la fusion des données entre différents systèmes, seront progressivement constitués avec l'aide des départements et des bureaux concernés (par exemple, le SIG pour les données administratives et le Département des affaires économiques et sociales pour les statistiques sociales).

71. Le personnel d'encadrement disposera par ailleurs de méthodes lui permettant d'évaluer les dépenses de fonctionnement d'une application par rapport aux bénéfices qu'elle procure et, partant, d'arrêter les priorités s'agissant de la politique à suivre et de l'appui nécessaire. Dans le cas des applications essentielles au fonctionnement de l'Organisation, on s'assurera qu'elles sont clairement décrites, que les données sont protégées de manière adéquate et que les opérations peuvent facilement reprendre après un incident.

72. Le Secrétariat dématérialisera peu à peu les procédures administratives, dans un souci d'efficacité et de transparence. Grâce au SIG, les membres du personnel pourront consulter en ligne les données les concernant (par exemple, les fiches de paie, les formules de notification administratives, les fiches récapitulatives, les bordereaux de remboursement des frais de voyage, etc.). Des formulaires électroniques permettant de soumettre des demandes ou d'actualiser les renseignements personnels seront introduits, les données existantes serviront à l'établissement de rapports et de certificats et d'autres documents. Les techniques de commerce et de paiement électroniques devront être adaptées aux besoins du Secrétariat, au moyen d'applications spécialisées, tant pour la vente des publications de l'Organisation que pour le traitement des paiements reçus, ce qui complétera le système de paiement électronique introduit avec le SIG.

73. Les directives relatives à la documentation, telle que les manuels, les procédures et les cours de formation, seront également homogénéisées.

Résultats escomptés

74. Tout comme les résultats escomptés dans le domaine des technologies reposant sur l'Internet, les méthodes appliquées à l'échelle du Secrétariat en vue d'une normalisation progressive des systèmes, des applications servant à la mise au point des systèmes, des plates-formes et des formats de données devraient déboucher sur une meilleure intégration et une plus grande cohérence des données.

75. Les frais de mise au point et de fonctionnement seront mieux évalués et contrôlés, ce qui permettra de cerner avec une plus grande précision le rapport coût-efficacité des systèmes.

76. On s'attachera dans la mesure du possible à uniformiser les systèmes employés dans l'ensemble du Secrétariat, ce qui diminuera les chevauchements d'activités et accélérera le déploiement de systèmes communs à l'ensemble de l'Organisation.

77. Les procédures administratives et l'accès au dossier administratif des fonctionnaires seront simplifiés, d'où un gain de temps.

D. Politiques en matière de gestion des ressources humaines dans le domaine des TIC

État de la situation au Secrétariat

78. De tous les domaines d'activité, celui des TIC est celui où le Secrétariat est le plus en concurrence avec le secteur privé, dans le monde entier, lorsqu'il s'agit de recruter et conserver du personnel qualifié. Les difficultés que rencontre le Secrétariat dans tous les lieux d'affectation sont les mêmes que celles auxquelles le secteur public se heurte dans le monde entier. Alors que des pays de plus en plus nombreux ont adopté des conditions d'emploi spéciales pour le personnel des TIC, la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) n'a pas encore doté les organismes des Nations Unies de moyens adéquats pour faire face à ce problème.

Énoncé du problème

79. D'après des études de la profession, les dépenses de personnel ou de location de services peuvent représenter jusqu'à 60 % des dépenses consacrées aux TIC. Il est également connu qu'il faut disposer d'un noyau dur d'individus compétents pour gérer les TIC. Le personnel qui travaille dans ce secteur est extrêmement mobile (dans le secteur privé, aux États-Unis, la rotation des effectifs peut atteindre 30 % par an) et il faut remplacer rapidement les personnes qui quittent le Secrétariat, ce qui est difficile en raison de la rigidité des systèmes de classement des postes et de rémunération. En outre, les départements et bureaux ont du mal à trouver des spécialistes compétents à recruter comme temporaires pour des missions brèves et répétitives.

80. En raison de la rapidité avec laquelle la technologie évolue, il faut aussi que tout le personnel et tous les responsables, et non seulement les spécialistes des TIC, se perfectionnent et se maintiennent à niveau. Dans ce domaine, la formation se fait au moyen de cours de type classique, de la participation à des conférences et des séminaires spécialisés, de visites de salons et de l'accès à des services consultatifs. Il ressort régulièrement des évaluations effectuées par le Bureau de la gestion des ressources humaines que les besoins en matière de formation aux TIC dépassent les moyens disponibles.

Mesures prises à ce jour

81. À l'occasion de l'examen du onzième rapport intérimaire sur le SIG, le CCQAB⁶ a examiné la question de l'établissement d'un barème professionnel spécial pour les fonctionnaires travaillant dans les techniques de l'information, et il a porté cette question à l'attention de la Cinquième Commission.

82. Pendant l'exercice biennal 1998-1999, 3 millions de dollars ont été consacrés à la formation aux TIC pour l'ensemble du Secrétariat. Il y a eu environ 17 000 inscriptions aux programmes relatifs aux TIC, dont environ 1 500 à des stages spécialisés.

83. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a lancé un projet de formation aux TIC à l'intention de l'encadrement, et des cours pilotes ont été organisés en novembre 2000 et janvier 2001. Le service chargé du SIG organise une fois par an un stage pour les techniciens des bureaux extérieurs afin de renforcer leurs compé-

tences et de maintenir leurs connaissances au même niveau dans tous les lieux d'affectation.

84. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a par ailleurs de plus en plus souvent recours à des initiatives de téléenseignement, surtout dans le domaine de l'apprentissage des logiciels standard. Une action analogue a été menée pour la formation au SIG.

Autres mesures prévues

85. Certaines des initiatives prises dans le cadre de la réforme de la gestion des ressources humaines, en particulier celles qui concernent la planification, le recrutement, les compétences et les conditions d'emploi, auront une incidence directe sur la question des TIC. Il faudra accorder une attention particulière aux groupes professionnels des spécialistes des TIC, notamment en se penchant sur les politiques particulières qui s'appliquent dans le métier, notamment dans le secteur public, sur la possibilité d'adopter des barèmes de traitement spécialement adaptés, sur l'adoption de normes révisées en matière de classement des postes, sur l'harmonisation des descriptions de fonction dans toute l'Organisation, sur l'application de fourchettes de traitement souples dans certaines catégories d'emplois et sur la possibilité de plans de carrière personnalisés pour les techniciens hautement qualifiés dont l'apport personnel est important mais qui ne souhaitent pas devenir des gestionnaires encombrés de responsabilités administratives. Il faudrait aussi réfléchir à des procédures de recrutement novatrices, afin de ramener la durée du processus en dessous des 120 jours prévus tout en respectant les principes touchant la compétence et l'intégrité du personnel et sa répartition géographique et par sexe.

86. Pour les départements et bureaux qui ont, parfois régulièrement, besoin de faire appel à des compétences spécialisées pour une durée limitée, on étudiera aussi la création, au Secrétariat, d'une réserve commune de spécialistes des TIC pouvant être partagés et affectés aux départements, y compris les bureaux extérieurs, en fonction des besoins prévisionnels de ceux-ci et au moyen de contrats de louage de services. Cette réserve pourrait être constituée soit en engageant des fonctionnaires à cette fin, soit, s'agissant de compétences très spécialisées, par sous-traitance, en faisant appel à un choix de sociétés qui interviendraient en se conformant aux normes fixées par des services centraux ou locaux chargés des TIC ou de l'informatique et sous la supervision technique de ceux-ci.

87. À moyen ou long terme, un plan de formation complet pour le personnel et les responsables de l'ensemble du Secrétariat sera établi. Petit à petit, les définitions de fonction seront uniformisées dans tout le Secrétariat.

88. Des programmes de formation spécialisée seront offerts concernant la sensibilisation des responsables et du personnel qui s'occupe des TIC, les méthodes d'évaluation des risques à appliquer lors de l'établissement de projets concernant les TIC, la gestion de ces projets et les achats dans le domaine des TIC. Le développement des possibilités offertes en matière de formation dépendra des montants alloués à cette fin.

Résultats escomptés

89. Le Secrétariat sera mieux à même de faire venir à lui et de garder du personnel qualifié dans le domaine des TIC, et le recrutement de cette catégorie de personnel sera accéléré.

90. D'importantes actions de formation seront menées en permanence, avec les objectifs suivants :

a) Veiller à ce que l'ensemble des fonctionnaires tire parti des outils offerts par le Secrétariat en matière de TIC, ainsi que des sources d'information qui sont à sa disposition;

b) Veiller à ce que le personnel chargé des TIC continue d'être productif et imaginatif et possède les connaissances voulues pour mettre en application les nouvelles technologies;

c) Offrir aux fonctionnaires s'occupant des TIC, dont la rémunération n'est pas ce qu'elle serait dans le secteur privé, la motivation de pouvoir bénéficier d'une formation continue;

d) Veiller à ce que les responsables possèdent les connaissances nécessaires pour tirer parti des avantages offerts par les TIC pour leurs programmes;

e) Limiter les risques créés par des projets ayant fait l'objet d'une préparation insuffisante dans le domaine des TIC.

E. Aspects administratifs et techniques des TIC

État de la situation au Secrétariat

91. Les TIC imposent l'adoption de nouvelles méthodes et abattent les cloisons qui séparaient jusqu'à présent les différentes branches de l'organigramme. Il arrive souvent que les processus administratifs traditionnels ne permettent pas de répondre aux exigences propres des nouvelles technologies, ni de suivre le rythme rapide de leur évolution. Nouveaux systèmes, partage de l'information, accès à l'information, nouvelles technologies touchant la distribution de l'information sont autant d'éléments qui imposent constamment de remettre à niveau sans tarder l'infrastructure d'informatique et de communication, ce qui risque de nécessiter des dépenses dont le financement n'est pas prévu au budget actuel du Secrétariat.

92. Les mécanismes et procédures de l'ONU en matière de budgétisation et de passation des marchés ne correspondent pas aux pratiques optimales du secteur. Le cycle budgétaire de trois ans enferme les ressources disponibles dans un carcan trop rigide pour permettre de répondre aux impératifs nés de l'évolution des techniques.

93. Le réseau de communication entre le Siège et les principaux lieux d'affectation est inadapté, et son exploitation n'est pas coordonnée comme il conviendrait.

94. Des systèmes de plus en plus nombreux devraient à l'avenir faire appel à des technologies nouvelles, par exemple en matière d'imagerie et de son, pour lesquelles il faudra disposer d'une infrastructure plus puissante. Des activités qui ne cessent de se multiplier – de l'appui aux services de conférence à la production radio et vidéo du Département de l'information, en passant par la gestion des moyens informatiques – font appel à des applications du commerce reposant sur des outils ordinaires

tant sur le plan du matériel que sur celui des logiciels. Du fait de cette convergence supplémentaire entre les applications générales et les applications opérationnelles spécialisées, il faudra recruter davantage de spécialistes des TIC et investir davantage dans ces technologies, tant pour les services centraux d'appui que pour l'infrastructure générale et les activités opérationnelles de fond.

95. La situation du Secrétariat et les problèmes qu'il doit régler sont les mêmes que dans la plupart des entités du secteur public.

1. Budget

Énoncé du problème

96. On prévoit que les dépenses consacrées aux TIC par le secteur public, de par le monde, s'accroîtront de 7,7 % par an pendant la période de 1998 à 2004. En dehors des nouvelles applications et des nouveaux systèmes, cette augmentation sera due en partie à la nécessité de faire fonctionner 24 heures sur 24 des infrastructures et des applications telles que réseaux locaux, réseaux étendus et messagerie électronique. Le processus actuel de budgétisation repose sur l'hypothèse selon laquelle les responsables des TIC seraient à peu près capables de prévoir les évolutions à un horizon de trois ans, de voir clairement où ils vont, de savoir combien les choses coûteront et de prévoir en détail les crédits qui seront nécessaires par type de dépense. Dans le domaine des technologies de l'information, il est pratiquement impossible de faire des prévisions à trois ans sur les besoins et les coûts, d'autant que tout dépend de l'évolution des techniques, qui est très rapide dans ce domaine.

Mesures prises à ce jour

97. Selon les instructions concernant le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2002-2003, tous les responsables doivent désigner clairement les dépenses à consacrer aux TIC et les classer en deux catégories :

- a) Activités de maintenance ou d'appui et mise à niveau de l'infrastructure;
- b) Nouveaux investissements, y compris recherche-développement.

98. Les responsables ont également été priés de recenser leurs besoins en matière de formation.

99. Grâce à ces mesures, il sera plus facile de définir et de budgétiser les projets et les dépenses relatifs aux TIC et d'en assurer le suivi.

Autres mesures prévues

100. On cherchera à tirer un meilleur parti de la marge de manoeuvre dont on dispose déjà dans l'utilisation des ressources afin d'opérer plus facilement des modifications dans l'exécution des programmes, particulièrement lorsque l'évolution de la technologie l'imposera. Au besoin, au moment de l'examen de l'exécution des programmes on pourra demander des crédits additionnels pour faire face aux nouveaux impératifs.

101. Des normes seront adoptées progressivement, et elles seront utilisées systématiquement par tous les départements et bureaux dans le cadre de l'établissement des budgets.

Résultats escomptés

102. Le Secrétariat sera mieux à même de veiller à ce que le financement alloué aux activités en cours et prévues dans le domaine des TIC soit suffisant. Pour tous les projets touchant ces technologies, on jouira d'une plus grande souplesse, accompagnée de tous les garde-fous voulus.

2. Achats

Énoncé du problème

103. Les achats sont un des éléments essentiels des activités concernant les TIC. On pense traditionnellement à l'achat de matériel – ordinateurs personnels, serveurs, imprimantes, matériel de télécommunication – mais en fait cela ne représente qu'une petite partie de l'ensemble des dépenses relatives aux TIC. Dans l'industrie, les dépenses de matériel ne représentent en moyenne que 13 % de la masse des budgets consacrés à ces technologies. Le pourcentage des ressources consacrées à l'achat de services extérieurs augmente sans cesse, lui. Les achats et la gestion des marchés sont des éléments déterminants pour la bonne exécution des activités relatives aux TIC. Il faut que l'achat de produits et de services dans ce domaine se fasse sans délai et qu'on puisse rectifier le tir lorsque les caractéristiques techniques des produits et services dont on a besoin ont évolué par rapport aux paramètres déjà approuvés.

Mesures prises à ce jour

104. Comme l'a recommandé le Comité des commissaires aux comptes, les procédures sont en cours de révision, le but étant de garantir que tous les achats effectués au Siège dans le domaine des TIC soient conformes aux règles fixées par la Division de l'informatique afin de parvenir à la plus grande standardisation possible.

105. Des normes ont été établies pour le matériel le plus courant, lieu d'affectation par lieu d'affectation, compte tenu des besoins du lieu et des conditions du marché. Celles du Siège sont affichées sur l'Intranet.

106. Un modèle de marché type pour l'achat de services, de matériel et de logiciels a été établi par le Bureau des affaires juridiques.

Autres mesures prévues

107. Les procédures d'achat relatives aux TIC seront étudiées en vue de les simplifier tout en respectant les règles et les textes actuellement en vigueur.

108. En s'inspirant des méthodes courantes et de ce qui est pratiqué dans le secteur, la Division des achats et la Division de l'informatique établiront ensemble des modèles standard d'appels d'offres et de demandes de renseignements pour les TIC, à l'usage des départements organiques. Par la suite, des directives seront également établies pour l'évaluation des soumissions relatives aux TIC.

109. Pour faire face à la demande urgente de services et de savoir-faire en matière de TIC de la part des départements, la Division de l'informatique et la Division des achats étudieront la possibilité de conclure des contrats-cadres, en faisant jouer la concurrence, avec des sociétés qui pourront offrir les compétences voulues au pied levé, pendant des périodes brèves mais répétées.

Résultats escomptés

110. L'achat de produits et de services dans le domaine des TIC sera amélioré en qualité et en rapidité, et le matériel sera uniformisé autant que possible.

3. Infrastructure**Énoncé du problème**

111. Les réseaux locaux et le réseau étendu qui relie tous les principaux lieux d'affectation et les opérations de maintien de la paix, ainsi que l'infrastructure de sécurité matérielle, sont devenus le centre nerveux des activités du Secrétariat, 24 heures par jour et 365 jours par an. La convergence des télécommunications et de l'informatique et, dans une certaine mesure, des techniques de diffusion, ainsi que la multiplication des applications et des outils qui dépendent de cette infrastructure, imposent d'en surveiller en permanence l'exploitation, les capacités et l'utilisation, dans chaque lieu d'affectation et dans l'ensemble des lieux d'affectation. La technique impose d'exécuter fréquemment des programmes de mise à niveau coûteux et ambitieux, ainsi que de respecter des normes. Les lenteurs et les pannes sont coûteuses, et elles ralentissent le travail du Secrétariat en général; elles sont même intolérables dans certains domaines critiques, par exemple la transmission d'émissions à diffuser.

112. La tendance est à la création de bureaux virtuels qui permettent au personnel de communiquer, d'avoir accès aux données et d'exécuter des opérations à distance et de manière transparente, en se servant du système central de l'entreprise. Le partage de l'information au sein du Secrétariat ne peut se faire sans que le Secrétariat dispose de moyens de communication efficaces et économiques. Les communications entre bureaux extérieurs doivent être traitées de la même manière que des communications internes au niveau local.

113. La connectabilité sur le terrain, y compris s'agissant, dans les lieux les plus isolés, de l'appui apporté aux missions humanitaires et politiques et du renforcement de la sécurité du personnel, est absolument indispensable à la bonne exécution de ces activités. Elle revêt aussi une importance vitale pour les activités menées par les Centres d'information des Nations Unies.

Mesures prises à ce jour

114. La mise à niveau indispensable du réseau local du Siège est prévue pour l'exercice biennal 2002-2003, et des projets de financement seront présentés à l'Assemblée générale dans le cadre du projet de budget-programme pour cet exercice.

115. Une étroite coordination a été établie entre la Division de l'informatique, le Département de l'information et le Département des affaires de l'Assemblée générale et des services de conférence afin de faire en sorte que les innovations technologiques prévues puissent fonctionner sur le réseau local du Siège.

116. Le réseau mondial de télécommunication est en cours de modernisation sur le plan technique, l'objectif étant d'intégrer virtuellement tout le trafic (vocal, vidéo et de données) dans une plate-forme unique, ce qui simplifierait la gestion du réseau et améliorerait les performances au niveau du fonctionnement et des prestations.

117. Le Comité directeur pour la réforme et la gestion a demandé à la Division de l'administration et de la logistique des missions d'établir un ensemble de propositions en vue d'assurer, si possible, la fonction de prestataire de services pour les TIC, à l'intention des autres services du Secrétariat et des entités des Nations Unies présentes sur le terrain. Cette division du Département des opérations de maintien de la paix est la mieux placée pour assurer les services d'appui requis par les opérations de paix et par leurs homologues, sur le terrain, des organismes, fonds et programmes des Nations Unies. Elle dispose d'une infrastructure pour les TIC qui s'étend à toutes les opérations de paix et qui incorpore sans discontinuité systèmes de communication et systèmes d'information. L'infrastructure technique en place dans les missions extérieures pourrait servir également aux autres organismes des Nations Unies menant des activités dans la même région.

118. Les possibilités de téléconsultation des bases de données, y compris pour exécuter des opérations comme c'est le cas avec le SIG, sont mises en service progressivement.

Autres mesures prévues

119. Il faudra que les politiques relatives à l'utilisation interne de l'infrastructure pour l'information et la communication soient énoncées clairement et effectivement appliquées. La mise en service des systèmes gourmands en capacité (vidéo, son, photographie, téléchargement de gros fichiers) devra être coordonnée avec le service central chargé de la gestion du réseau local, et organisée et réalisée avec prudence et par étapes afin d'éviter qu'elle ait sur le fonctionnement du réseau des répercussions qui soient ressenties par tous les utilisateurs. La question de l'utilisation des services à volonté par les fonctionnaires, en particulier en ce qui concerne l'Internet, sera examinée sous l'angle de son incidence sur les capacités installées et prévues.

120. Une norme mondiale s'appliquant aux réseaux locaux et au réseau étendu sera adoptée afin de faire en sorte que tous les ajouts soient standard, de faciliter l'exploitation et, à un stade ultérieur, de permettre que l'assistance technique soit assurée à distance pour tous les bureaux à partir d'un site central ou spécialisé.

121. L'évolution du marché mondial des télécommunications sera suivie en permanence afin de refaire le point de la destination, de l'utilité et du rapport coût-résultats du réseau de l'ONU.

122. Les besoins du réseau étendu en matière d'appui opérationnel seront examinés. La question du retour éventuel au modèle appliqué au début des années 90 (fonctionnaires rattachés à une unité administrative centrale et affectés par roulement aux différents lieux d'affectation, comme c'est le cas actuellement pour les opérations de maintien de la paix) sera réexaminée.

123. La Division de l'administration et de la logistique des missions du Département des opérations de maintien de la paix s'organisera pour assurer, au fur et à mesure que les besoins apparaîtront, l'appui technique et logistique concernant les TIC requis pour les activités menées sur le terrain dans le domaine humanitaire, dans celui des droits de l'homme et dans le domaine politique. Cet appui pourrait aussi être assuré, à chaque fois que ce sera possible et souhaitable, par les organismes, fonds et programmes des Nations Unies, surtout compte tenu de la stratégie consistant à créer dans nombre de lieux d'affectation une « Maison des Nations Unies » commune.

124. Le développement de l'infrastructure actuelle de la Division de l'administration et de la logistique des missions permettra d'atteindre plus rapidement les objectifs fixés pour ce qui est de l'intégration et du partage de l'information, et il facilitera la mise en place de systèmes de gestion de l'information. Un inventaire des systèmes d'information et des moyens informatiques et de communication concernant les opérations hors Siège, y compris en ce qui concerne les renseignements d'ordre géographique, sera dressé pour l'ensemble du système, compte tenu de l'infrastructure actuelle.

125. Des mesures seront prises pour développer progressivement les mécanismes existants pour la coordination interinstitutions en y ajoutant une composante TIC, et plus particulièrement pour régler les problèmes de communication et de gestion de l'information qui se posent au niveau du terrain.

126. Des études visant à rendre plus facile la connectabilité à distance, notamment pour le personnel des lieux d'affectation à effectif restreint, seront poussées plus avant afin de permettre aux fonctionnaires de consulter ou d'actualiser des bases de données situées dans des lieux d'affectation autres que le leur.

127. On étudiera la possibilité de faire appel à des services de serveur qui pourraient constituer un moyen d'appoint indispensable pour accroître la capacité disponible en attendant que l'infrastructure complète soit en place.

128. Des mesures analogues seront prises pour faire en sorte que les fonctionnaires des petits lieux d'affectation disposent des mêmes possibilités d'accès.

129. Une équipe spéciale composée d'experts de différents lieux d'affectation sera constituée et chargée d'étudier comment faire face aux besoins croissants en matière d'informatique mobile pour lesquels il faudrait ajouter des éléments, l'un après l'autre, au réseau mondial privé de l'ONU.

Résultats escomptés

130. L'infrastructure informatique de tous les lieux d'affectation, ainsi que le réseau de télécommunication, seront tenus au niveau de la demande afin de faire face en toute efficacité à l'utilisation accrue des outils informatiques et des moyens de communication connexes tels que l'audio et la vidéo continues et la visioconférence.

131. Un bureau virtuel à l'échelle mondiale sera créé, permettant aux fonctionnaires de tous les lieux d'affectation de communiquer entre eux et d'échanger des données sans être gênés par la distance.

132. La connectabilité sur le terrain et l'infrastructure informatique hors Siège seront étendues aux activités humanitaires et à celles concernant les droits de l'homme et l'information.

4. Sécurité

Énoncé du problème

133. En faisant de plus en plus appel aux TIC au cours de la décennie passée, l'ONU est devenue plus vulnérable. Les mesures de sécurité ont pour but d'assurer la continuité du fonctionnement. Il s'agit de la sécurité matérielle, de la protection et de l'intégrité des données et de la protection contre les indiscrets. Vu que tous les principaux lieux d'affectation et les opérations de maintien de la paix travaillent de

plus en plus en réseau, tous les bureaux raccordés au réseau de l'ONU doivent observer et appliquer strictement les mêmes normes et procédures de sécurité, et il faut définir une politique globale en la matière. On n'a pas encore alloué de ressources à l'action à mener, à l'échelle mondiale, face à ces problèmes cruciaux. Le Comité des commissaires aux comptes a constaté que les règles de sécurité établies n'étaient pas toujours systématiquement appliquées et qu'il n'existait pas de politique de sécurité en matière de TIC à l'échelle du Secrétariat.

Mesures prises à ce jour

134. Des mécanismes sont en place dans tous les lieux d'affectation, à un stade plus ou moins avancé. Des consignes de sécurité détaillées et des plans de sécurité en cas de catastrophe sont en place pour certaines applications telles que le SIG et le SÉDOC et, au Siège, les serveurs de la messagerie électronique et du réseau local. La Division de l'informatique achève actuellement d'élaborer des modèles en vue de la formulation de mesures de sécurité bien conçues pour chacun des quatre éléments susmentionnés. Un réseau d'interlocuteurs désignés qui s'occupent principalement des questions relatives à l'accès au réseau local et aux données a également été constitué au Siège.

Autres mesures prévues

135. Un réseau couvrant la totalité de l'Organisation et reliant les fonctionnaires responsables de la sécurité en matière de TIC sera créé et chargé de coordonner et de synchroniser l'application des mesures qui s'imposent.

136. Il sera procédé à une évaluation du dispositif de sécurité en place dans chaque lieu d'affectation, en commençant par les systèmes et infrastructures d'importance critique. Une fois recensés les points faibles actuels, des recommandations seront formulées à l'intention des entités responsables en vue de prendre les mesures correctives qui pourraient être nécessaires.

137. Un plan général de sécurité sera établi, mis en exécution et suivi de près.

138. Des ressources seront demandées dans le projet de budget-programme pour l'exercice biennal 2001-2003.

Résultats escomptés

139. Une politique en matière de sécurité sera mise en place à l'échelle du Secrétariat. Les mécanismes nécessaires seront mis en service de façon cohérente dans tous les lieux d'affectation. La sécurité des TIC deviendra un souci commun au personnel et aux responsables chargés de ces technologies et aux utilisateurs dans leur ensemble.

5. Règlements

Énoncé du problème

140. L'apparition des technologies nouvelles impose au Secrétariat d'instituer de nouveaux textes administratifs pour en fixer les règles d'utilisation.

Mesures prises à ce jour

141. Un groupe de travail réunissant des représentants du Bureau des services de contrôle interne, du Bureau de la gestion des ressources humaines, du Bureau des affaires juridiques et la Division de l'informatique s'emploie depuis quelque temps déjà à fixer les règlements concernant l'Internet.

142. Les textes administratifs concernant les TIC devenus obsolètes ont été recensés, et on a commencé à s'employer à les actualiser.

143. Les normes relatives au matériel applicables au Siège sont affichées sur l'Intranet.

Autres mesures prévues

144. Les mesures ci-après seront prises en se fondant sur les normes de la profession et sur les pratiques optimales, et en consultation avec tous les départements et bureaux :

- a) Les textes administratifs obsolètes seront actualisés, selon que de besoin;
- b) Des directives concernant la protection contre les indiscrets et la protection des données seront promulguées et seront applicables dans tout le Secrétariat;
- c) Des directives concernant l'utilisation de la messagerie électronique, de l'Internet et du réseau local, l'appartenance des données, les bonnes règles régissant l'exploitation du matériel des TIC appartenant à l'ONU et les responsabilités y afférentes seront promulguées;
- d) Les normes régissant la documentation (manuels, procédures, formation, etc.) seront établies.

Résultats escomptés

145. Des règlements concernant les TIC seront étudiés et promulgués.

146. Des mécanismes seront mis en place pour actualiser ces règlements en fonction de l'évolution des techniques et des autres textes réglementaires ayant une incidence sur la question.

VI. Conclusions et recommandations

147. Le présent rapport offre le cadre où s'inscrivent les activités stratégiques qu'il est prévu de mener dans un avenir proche pour que le Secrétariat continue à tirer parti de l'évolution rapide des TIC.

148. Un certain nombre d'initiatives préparatoires ont déjà été prises.

149. On met actuellement la dernière main à un inventaire détaillé de l'infrastructure, des systèmes informatiques et des structures organisationnelles au sein du Secrétariat.

150. Le Comité directeur pour la réforme et la gestion a défini une structure administrative de haut niveau en matière de TIC.

151. Un organe de coordination des TIC a été créé au Siège et des organes satellites semblables sont en voie de création dans les bureaux hors Siège.

152. Le Comité permanent a identifié une série de problèmes clefs auxquels s'attaquer en priorité.

153. La Division de l'informatique du Département de la gestion a été restructurée et commence à jouer un rôle central dans la coordination avec les départements et les bureaux hors Siège.

154. Le Bureau de la gestion des ressources humaines a lancé un programme de formation aux TIC à l'échelle du Secrétariat en consultation avec la Division de l'informatique.

155. L'infrastructure a été mise à niveau et renforcée, en particulier au Siège.

156. Dans la droite ligne du programme de réformes du Secrétaire général, on met actuellement au point un plan d'action détaillé spécifiant les priorités et les facteurs à prendre en considération qui sera présenté au Comité permanent pour examen et approbation.

157. On compte que, grâce à cette stratégie, le Secrétariat pourra :

a) Faire des TIC une composante stratégique de l'exécution des programmes, dans tous les lieux d'affectation et dans tous les départements et bureaux;

b) S'acquitter plus efficacement de ses tâches;

c) Améliorer la qualité des services qu'il fournit aux États Membres et autres publics à atteindre, notamment le grand public;

d) Veiller à ce que les nouveaux schémas de fonctionnement qu'impose le rôle accru des TIC dans l'exécution des programmes s'accompagnent de changements structurels;

e) Créer à l'échelle mondiale une organisation virtuelle dans laquelle rien n'entrave l'accès à l'information ni le partage des connaissances d'un lieu d'affectation à l'autre.

158. Les grandes options retenues, décrites plus haut, visent à garantir la meilleure utilisation possible des ressources existantes et futures et à faire en sorte que le Secrétariat conserve, dans tous les lieux d'affectation, une infrastructure fiable et solide, capable d'appuyer les projets des départements et bureaux tout en restant suffisamment souple pour que ceux-ci puissent se doter des systèmes et applications correspondant à leurs besoins particuliers.

159. On continuera de recueillir des données sur l'utilisation des TIC au Secrétariat et à les analyser de façon que le personnel de direction comme les États Membres puissent évaluer les progrès réalisés et les choix retenus.

160. La plupart des activités décrites dans le présent rapport feront appel aux nouvelles technologies et aux connaissances dont dispose le Secrétariat, tous départements et bureaux confondus. Dans un premier temps, elles seront exécutées dans la limite des ressources disponibles mais les besoins devront être réévalués une fois les diverses mesures à prendre identifiées. Des crédits supplémentaires seront demandés, si nécessaire, conformément aux procédures établies. Trois initiatives touchant l'ensemble du Secrétariat auront des incidences budgétaires dès le prochain exercice biennal : mise à niveau de l'infrastructure; sécurité; formation aux TIC. Des dispositions ont été prises

pour que ces activités soient prises en compte dans le projet de budget-programme pour 2002-2003.

161. Les départements et bureaux ont également la possibilité de présenter, dans leur propre projet de budget, des plans spécifiques liés aux nouveaux projets et initiatives qui font partie intégrante de leurs programmes de fond.

162. Un rapport d'exécution détaillé précisant en détail les activités menées et les obstacles éventuels sera présenté à l'Assemblée générale à sa prochaine session.

163. L'Assemblée générale est priée de prendre note du présent rapport.

Notes

¹ A/51/950, par. 244 à 247.

² Ibid., par. 246.

³ A/55/632.

⁴ A/55/6, par. 8.

⁵ A/54/2000, par. 350.

⁶ A/54/7/Add.4, annexe II.