

Le point sur le Fonds pour les infrastructures

Gestion et technologie de l'information

Rapport du Directeur général

1. En janvier 2017, le Comité du programme, du budget et de l'administration du Conseil exécutif à sa vingt-cinquième réunion a pris note du troisième rapport annuel du Secrétariat sur la technologie de l'information.¹ Le présent rapport fait suite à la demande formulée dans la décision WHA70(16) (2017) de faire rapport au Conseil à ses prochaines sessions tant sur la mise en œuvre du Fonds pour les infrastructures que sur son financement, et à la demande faite au Comité par le Secrétariat pour que de nouvelles mises à jour sur les progrès accomplis en matière de gestion et de technologie de l'information lui soient communiquées.²

LA STRATÉGIE SUR LA GESTION ET LA TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION 2017 : RAPPORT DE SITUATION

2. Depuis la présentation de son rapport au Comité du programme, du budget et de l'administration en janvier 2017, le Secrétariat a maintenu son orientation stratégique. Les travaux sur la gestion et la technologie de l'information sont axés sur les quatre domaines clés suivants :

a) **Gestion de l'information.** Le Secrétariat a commencé à mettre au point la plateforme numérique intégrée, en commençant par un tableau des situations d'urgence pour surveiller les flambées et les urgences sanitaires. En outre, le site Web actualisé de l'OMS a été lancé en 2018 et l'utilisation d'outils de veille stratégique est désormais intégrée au modèle de prestation de services et aux méthodes de travail du Secrétariat. Les réseaux sociaux institutionnels ont été améliorés pour permettre une interaction facile et rapide entre les membres du personnel.

b) **Infrastructure (services partagés).** Le Secrétariat s'oriente de plus en plus vers des applications sur le cloud pour permettre une mise à l'échelle et un accès facile n'importe où dans le monde. Il importe en outre de souligner que ce changement fondamental permettra également de réduire les coûts de matériel et de maintenance au fil du temps. Dans le cadre de cette transition, les services de messagerie ont été migrés vers le cloud. De plus, de nouvelles méthodes sont utilisées pour stocker les fichiers en toute sécurité et des services de collaboration sur le cloud sont en cours de déploiement afin que le partage de l'information se fasse de manière cohérente.

¹ Voir les documents EBPBAC25/3 et EB140/5.

² Document EB140/5, paragraphe 15.

c) **Sécurité de l'information.** À la suite de l'introduction de la politique relative au cloud computing, le Secrétariat a lancé un programme de cybersécurité pour identifier les faiblesses, gérer les risques et réagir aux menaces réelles. Le Secrétariat a mis en place une formation de sensibilisation aux questions de cybersécurité et l'a rendue obligatoire pour les membres du personnel. Le renforcement des capacités de gestion des événements et d'intervention en cas d'incident est en cours et devrait être achevé d'ici à la fin de 2019.

d) **Appui des processus institutionnels.** Le programme de transformation du Système mondial de gestion a été achevé à la fin de 2017 ; il comprenait plus de 15 initiatives visant à améliorer les processus et l'expérience des utilisateurs dans les domaines de la gestion institutionnelle et des situations d'urgence sanitaire.

3. En outre, le Secrétariat a poursuivi ses efforts transversaux en appui aux principaux domaines de résultats, de la façon suivante :

a) Le Bureau chargé de la gestion des projets a créé un **centre d'excellence sur la gestion de projet** en vue d'institutionnaliser la gestion de projet en tant que discipline dans l'ensemble de l'Organisation par le biais de cadres, d'outils, d'accompagnement et de formation. Un outil de gestion des portefeuilles et des projets a été mis en place pour faciliter le suivi des progrès des différentes initiatives.

b) **Les services opérationnels** ont été renforcés grâce à l'amélioration du niveau de maturité des processus du Bureau mondial d'assistance informatique à Kuala Lumpur, comme en a attesté une société extérieure, ce qui s'est traduit par un meilleur recours à des partenaires pour la gestion de services délégués de sorte à assurer des services 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

c) **La gestion du changement et les communications** font désormais partie intégrante de toute initiative du Secrétariat, ce qui permet de s'assurer que les membres du personnel sont au courant des changements apportés et peuvent en bénéficier.

4. Malgré les progrès réalisés les années précédentes, il reste encore beaucoup à faire. Plusieurs initiatives sont en cours et certaines n'ont pas encore été lancées, mais il importe d'examiner ces projets dans le contexte de la stratégie révisée du Secrétariat sur la gestion et la technologie de l'information.

STRATÉGIE RÉVISÉE SUR LA GESTION ET LA TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

5. Le treizième programme général de travail de l'OMS, 2019-2023, reconnaît le rôle important et émergent des technologies numériques dans les domaines de la prestation de services, des systèmes de santé, de la collecte de données, des communications et de l'innovation. En outre, conformément à l'orientation susmentionnée vers le renforcement des systèmes et processus essentiels, le Secrétariat s'est également engagé à mettre en place et à améliorer en permanence des systèmes informatiques adaptés à l'usage prévu pour répondre aux besoins institutionnels fondamentaux.

6. Le treizième programme général de travail donne au Secrétariat l'occasion de repenser et de réaligner sa stratégie en matière de gestion et de technologie de l'information sur l'orientation générale de l'Organisation. À cet égard, la vision et la mission ont été réajustées afin qu'elles demeurent pertinentes par rapport aux travaux du Secrétariat sur le programme général de travail. La **vision** consiste à utiliser au mieux les technologies de l'information afin d'innover, de collaborer et de transformer

l'Organisation pour un monde en meilleure santé. La **mission** a pour but de connecter et d'autonomiser les personnes, d'automatiser et d'optimiser une Organisation mondiale de la Santé numérique afin qu'elle puisse atteindre ses objectifs stratégiques.

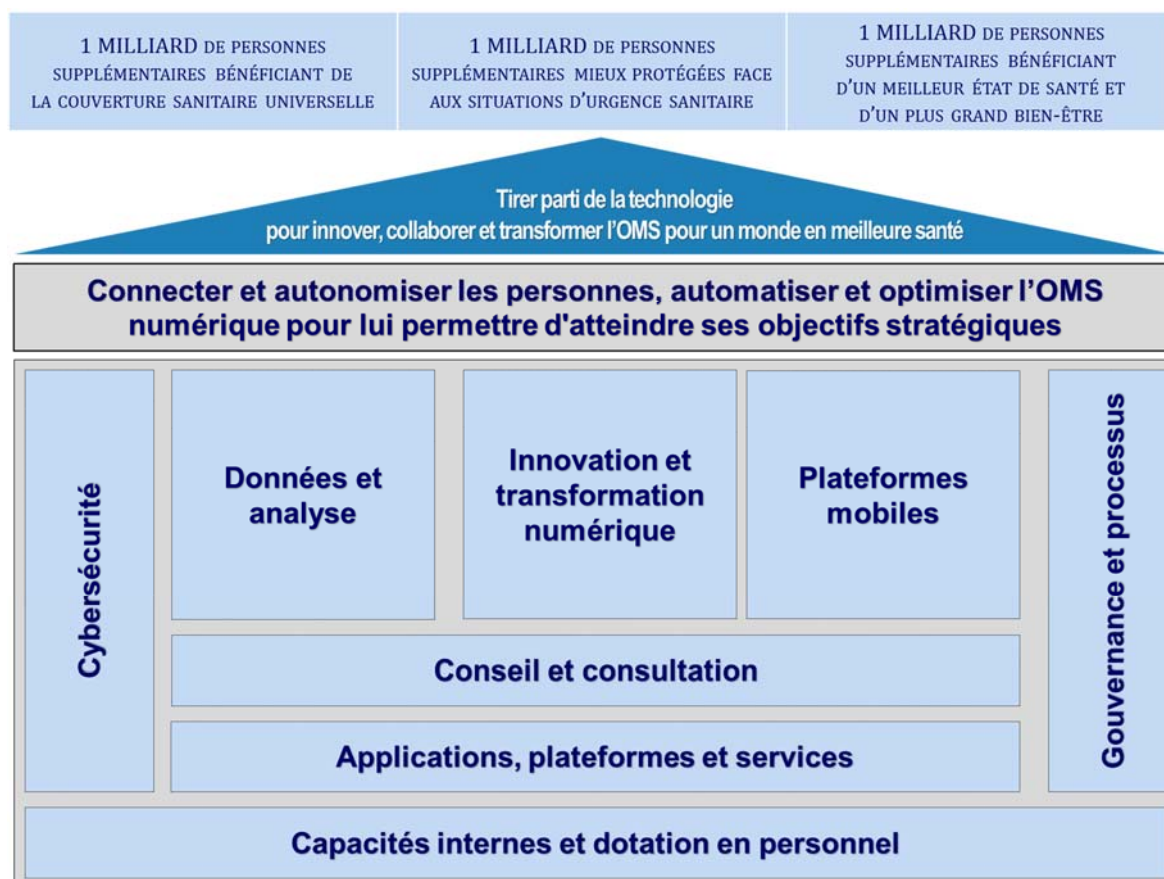
7. Après avoir évalué le portefeuille actuel d'initiatives et de services par rapport aux objectifs stratégiques du treizième programme général de travail, le Secrétariat a identifié les mesures nécessaires suivantes :

- a) combler les lacunes dans les domaines de l'innovation, de la transformation numérique et des plateformes mobiles ;
- b) renforcer les domaines et services dans les secteurs suivants : cybersécurité ; données et analyse ; applications, plateformes et services ; services de conseil et de consultation ;
- c) continuer d'améliorer les capacités internes dans les domaines de la gouvernance et des processus, ainsi que les capacités internes et la dotation en personnel.

PRINCIPAUX DOMAINES DE RÉSULTATS

8. Huit principaux domaines de résultats ont été identifiés. Ils seront étayés par un ensemble d'initiatives (voir Figure 1), comme suit :

Figure 1. Objectifs du treizième programme général de travail de l'OMS, 2019-2023, et les huit principaux domaines de résultats



- a) **Données et analyse** : contribuer à maximiser l'utilisation des données en tant que ressource et utiliser l'analyse pour améliorer l'efficacité de la prise de décisions.
- b) **Innovation et transformation numérique** : favoriser une culture de l'innovation continue pour faciliter la transformation numérique.
- c) **Plateformes mobiles** : fournir des plateformes et des systèmes mobiles pour transformer le service et la prestation à l'échelle voulue.
- d) **Conseil et consultation** : élargir et formaliser le rôle des services de conseil et de consultation à l'appui des programmes sanitaires techniques.
- e) **Applications, plateformes et services** : moderniser et exploiter les applications, les plateformes et les services institutionnels pour renforcer l'efficacité et offrir de nouvelles capacités.
- f) **Capacités internes et dotation en personnel** : redéfinir le modèle de dotation en personnel et le modèle de fonctionnement de manière à les alléger, à les adapter aux besoins et à les rendre souples.
- g) **Cybersécurité** : protéger les actifs numériques du Secrétariat, renforcer la sécurité des données et assurer la capacité de fournir des services avec un niveau de risque acceptable.
- h) **Gouvernance et processus** : établir des processus simples et cohérents et un mécanisme de gouvernance conforme aux meilleures pratiques du secteur afin d'améliorer la satisfaction des clients et de prendre de meilleures décisions.

9. Il est essentiel que les initiatives en cours soient intégrées ou incluses dans ces nouveaux principaux domaines de résultats afin d'assurer la cohérence et la pertinence dans le cadre de l'orientation générale du Secrétariat. Le Tableau 1 illustre les changements dans trois domaines.

Tableau 1. Correspondance entre les initiatives en cours et trois anciens et trois nouveaux domaines de résultats

Initiative en cours	Ancien domaine de résultats ^a	Nouveau domaine de résultats
Plateforme numérique intégrée	Gestion de l'information	Données et analyse
Prévention et détection	Sécurité de l'information	Cybersécurité
Services de collaboration	Gestion de l'information	Plateformes d'applications et services

^a Dans la stratégie sur la gestion et la technologie de l'information 2017.

MISE EN ŒUVRE : FACTEURS DE RÉUSSITE

10. Le succès de la mise en œuvre de la stratégie révisée sur la gestion et la technologie de l'information dépendra de plusieurs facteurs essentiels, comme indiqué ci-après.

- a) **Harmonisation du modèle de fonctionnement.** L'harmonisation du modèle de fonctionnement dans l'ensemble de l'Organisation, y compris la planification, l'exécution et la prestation de services, veillera à ce que les capacités disponibles aux trois niveaux fonctionnent ensemble dans le but de parvenir à des résultats communs.

- b) **Engagement des parties prenantes et communications.** On cherchera l'appui du Comité d'orientation sur la gestion et la technologie de l'information (voir le paragraphe 12) ainsi que de la haute direction pour les différentes initiatives. Les communications seront axées sur la sensibilisation par le biais d'une solide consultation.
- c) **Capacités et compétences d'appui.** Les lacunes dans les capacités essentielles à la mise en œuvre seront classées par ordre de priorité en vue de les combler et de poursuivre le développement.
- d) **Gestion des risques.** Les risques permanents qui pèsent sur la mise en œuvre de la stratégie seront gérés au moyen du cadre de gestion des risques de l'Organisation.
- e) **Examen périodique.** Le Secrétariat examinera et affinera périodiquement la stratégie et fera rapport sur les initiatives de sorte qu'elles demeurent pertinentes.

STRUCTURE DE GOUVERNANCE

11. Une charte et un cadre de gouvernance officiels pour la gestion et la technologie de l'information ont été établis et font partie intégrante de la gouvernance globale de l'Organisation dans ce domaine. Cette charte et ce cadre ont pour objectif d'assurer le développement et la gestion d'un portefeuille d'initiatives qui soit aligné et cohérent avec la nouvelle stratégie et le treizième programme général de travail.

12. Le **Comité d'orientation sur la gestion et la technologie de l'information** a pour rôle principal d'examiner et d'entériner les stratégies, d'approuver le portefeuille de projets et d'examiner la qualité de la prestation de services. Il comprend :

- un président, qui est le Sous-Directeur général chargé des fonctions institutionnelles ;
- deux membres de droit, à savoir le Chef de l'information et le Contrôleur financier ;
- trois directeurs du Siège représentant les programmes de santé, les situations d'urgence sanitaire et les relations extérieures ;
- un directeur (issu soit de la gestion des programmes soit de l'administration et des finances) de chaque Région de l'OMS, sauf de la Région des Amériques.

13. **L'équipe de direction sur la gestion et la technologie de l'information**, composée de gestionnaires et de coordonnateurs au Siège et dans les bureaux régionaux, est chargée d'élaborer des stratégies et des politiques, de veiller au respect des normes et de faire rapport sur l'exécution. L'équipe de direction examine également toutes les propositions avant qu'elles ne soient soumises au Comité d'orientation sur la gestion et la technologie de l'information.

14. Les **comités en charge de la gouvernance de la technologie de l'information dans les bureaux régionaux** sont composés de responsables et de représentants de l'équipe chargée de la gestion et de la technologie de l'information d'un bureau ; ils assurent l'alignement des initiatives sur la stratégie mondiale et approuvent le portefeuille de projets au niveau local.

15. Le Comité d'orientation sur la gestion et la technologie de l'information se réunit en moyenne une fois tous les deux mois pour approuver les politiques pertinentes en matière de technologie de l'information, examiner les propositions et/ou discuter des prochaines initiatives stratégiques.

16. Les unités institutionnelles soumettent des propositions ou des analyses de rentabilité qui donnent un aperçu des problèmes à résoudre, des possibilités envisagées et une analyse coût/avantages. Les directeurs ou les promoteurs du projet à l'origine de la demande présentent leur(s) proposition(s) au Comité. Le Comité d'orientation sur la gestion et la technologie de l'information délibère sur le bien-fondé de la proposition et la valeur qu'elle apporte, évalue l'urgence du besoin, identifie les risques encourus et étudie son alignement sur l'orientation de l'Organisation avant de prendre une décision, à savoir rejeter ou approuver une proposition.

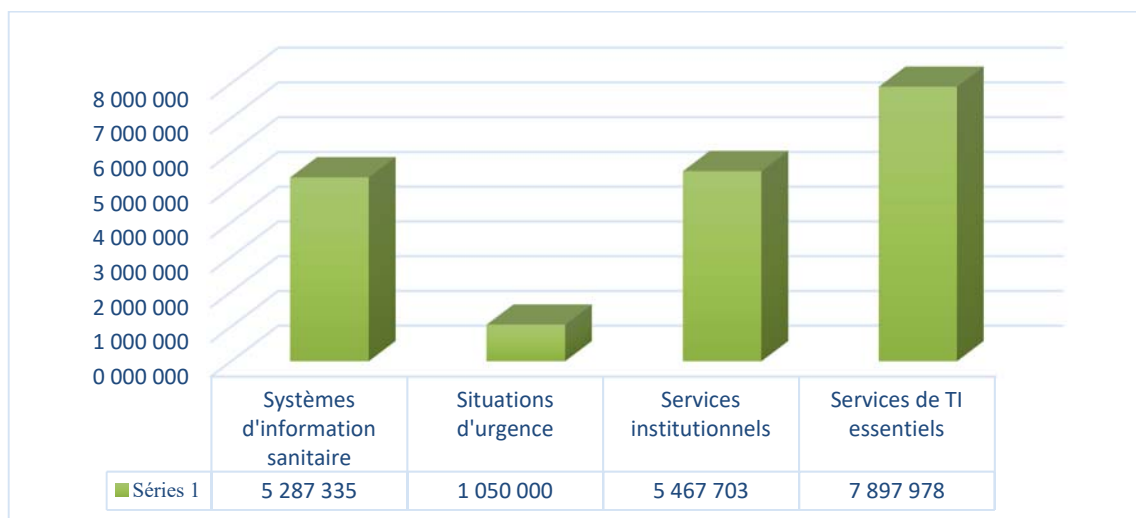
LE POINT SUR LE FONDS POUR LES INFRASTRUCTURES : INVESTISSEMENTS DANS LA TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION

17. L'Assemblée de la Santé, dans sa décision WHA70(16) (2017) sur le Fonds pour les infrastructures a officiellement approuvé le changement de nom du fonds immobilier en Fonds pour les infrastructures, qui recouvre également les investissements dans la technologie de l'information, et a prié le Directeur général de faire rapport sur la mise en œuvre du Fonds et son financement.

18. Le volet technologie de l'information du Fonds pour les infrastructures est financé par le mécanisme établi par la décision WHA70(16), qui consiste à allouer, à la fin de chaque exercice, au moins US \$15 millions, selon les disponibilités, aux besoins d'investissements dans les technologies de l'information. Ce montant est distinct des coûts opérationnels dans ce domaine, qui recouvrent la dotation en personnel à long terme, les services externalisés, l'entretien et les services d'appui habituels.¹

19. Depuis 2017, 46 propositions ont été reçues pour un coût total de US \$39,4 millions, mais seules 37 propositions ont été approuvées, pour une valeur totale approuvée de US \$19,7 millions (voir Figure 2).

Figure 2. Montants approuvés par le Comité d'orientation sur la gestion et la technologie de l'information pour les propositions en 2017-2019 dans quatre domaines



¹ Voir le document A70/54, paragraphe 7.

20. Le Tableau 2 présente le solde du volet technologie de l'information du Fonds pour les infrastructures à la fin septembre 2019.

Tableau 2. Soldes et engagements du volet technologie de l'information du Fonds pour les infrastructures

Solde d'ouverture du volet TI du Fonds pour les infrastructures après la Soixante-Dixième Assemblée mondiale de la Santé ¹	US \$23,0 millions
Engagements pris entre 2017 et 2019 ²	US \$19,7 millions
Solde non engagé du volet TI du Fonds pour les infrastructures	US \$3,3 millions

21. En avril 2019, le Comité d'orientation sur la gestion et la technologie de l'information a approuvé l'allocation de 10 % du volet technologie de l'information du Fonds pour les infrastructures, soit US \$1,5 million par exercice, à des projets novateurs afin de favoriser une culture de l'innovation au sein de l'Organisation. Celle-ci doit explorer de nouvelles technologies ou des technologies d'avant-garde afin de déterminer les possibilités d'amélioration et de mise à l'échelle. Cette approche facilitera l'élaboration de validations de concept à l'aide de nouvelles technologies, mais réduira considérablement les risques d'investissement. Un cadre d'innovation a également été créé pour guider le processus de présentation des propositions et d'utilisation des fonds.

22. Depuis 2017, la plupart des propositions approuvées portent sur l'amélioration des services institutionnels et des services informatiques de base actuels pour l'ensemble de l'Organisation. Au cours du prochain exercice (2020-2021), l'accent sera mis sur les systèmes d'information sanitaire et les situations d'urgence.

23. Tous les projets approuvés par le Comité d'orientation sur la gestion et la technologie de l'information sont gérés selon l'approche de gestion de projet standard adoptée par l'Organisation.

SE PRÉPARER POUR 2020-2021 ET AU-DELÀ

24. Au cours des prochains exercices, 2020-2021 et 2022-2023, on s'attend à ce que les demandes d'action se multiplient, dont beaucoup dans certains domaines stratégiques de l'Organisation, tels que les situations d'urgence, l'analyse des données, la diffusion de l'information par les portails, la santé numérique et l'innovation. Les principaux investissements stratégiques seront probablement les suivants.

a) **Cybersécurité.** L'objectif stratégique du Secrétariat est de mettre en place un service intégré de cybersécurité qui lui permette de s'acquitter de sa mission en établissant un centre d'opérations de sécurité adapté aux besoins, couvrant la prévention, la détection et la riposte aux incidents qui touchent à la cybersécurité.

b) **Élaboration de la prochaine feuille de route pour le Système mondial de gestion.** Le support de la version actuelle du Système mondial de gestion et de ses systèmes connexes expirera en décembre 2021 ; le Système devra être mis à niveau ou remplacé. Le Secrétariat examine actuellement la possibilité de remplacer le dispositif actuel par un nouveau système – un ensemble

¹ Comprenant l'investissement de US \$15 millions pour l'exercice et la dotation ponctuelle de US \$8 millions (voir le document A70/54, paragraphes 7 et 9).

² Y compris la dotation en personnel pour les projets approuvés dans le cadre du volet technologie de l'information du Fonds pour les infrastructures.

moderne d'outils dotés de processus institutionnels et d'une technologie conformes aux meilleures pratiques de référence. Un nouveau système peu personnalisé permettra au Secrétariat d'utiliser les technologies modernes, telles que l'accès mobile, l'intelligence artificielle et l'automatisation des processus, et de tirer parti des nouvelles fonctionnalités ajoutées à certaines plateformes.

c) **Gestion de la relation client.** Il faut mettre l'accent sur une approche globale de la gestion des engagements et des relations. Le Secrétariat doit avoir une vue d'ensemble de ceux avec qui il collabore afin de tirer le meilleur parti des engagements actuels ou de les améliorer, de permettre de renforcer l'analyse des partenariats et d'assurer la prévisibilité des travaux à venir. Pour ce faire, il redouble d'efforts pour placer les États Membres et les partenaires au cœur de ses travaux – non seulement au niveau stratégique, mais aussi au niveau de la collaboration numérique et de la transformation numérique.

d) **Numérisation des lignes directrices.** Alors que le secteur des soins de santé est en pleine transformation numérique, le Secrétariat a besoin d'un nouveau cadre pour la production et la diffusion de contenu et de lignes directrices, grâce à des outils tels que l'interface de programmation d'applications, les chatbots en santé, les applications mobiles et les systèmes d'information sanitaire. Le Secrétariat s'efforcera d'établir les priorités et d'élaborer la prochaine génération de lignes directrices conformément aux exigences et aux attentes du contexte numérique moderne.

MESURES À PRENDRE PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF

25. Le Conseil est invité à prendre note du présent rapport et à fournir des orientations en particulier sur la transformation numérique de l'OMS.

= = =