



---

## **Le point sur le Fonds pour les infrastructures**

### **Le point sur la gestion et les technologies de l'information**

#### **Rapport du Directeur général**

1. Le présent rapport fait suite à la demande adressée au Directeur général dans la décision WHA70(16) (2017) de faire rapport au Conseil exécutif, à ses futures sessions, sur l'emploi des crédits du Fonds pour les infrastructures, et sur le financement de ce fonds, et à la demande faite au Secrétariat par le Comité du programme, du budget et de l'administration à sa vingt-cinquième réunion, de communiquer de nouveaux rapports actualisés sur les progrès accomplis en matière de gestion et de technologies de l'information.<sup>1</sup>

2. Par ailleurs, lors de la trente-cinquième réunion du Comité du programme, du budget et de l'administration en janvier 2022, le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance a indiqué qu'un financement supplémentaire au Siège permettrait d'absorber les coûts opérationnels supplémentaires résultant des initiatives approuvées et des nouveaux projets.<sup>2</sup> Le Secrétariat a été encouragé à étudier la question du financement durable de la gestion et des technologies de l'information.

#### **STRATÉGIE SUR LA GESTION ET LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION 2019 : RAPPORT DE SITUATION**

3. La stratégie révisée sur la gestion et les technologies de l'information a été présentée à la trente-troisième réunion du Comité du programme, du budget et de l'administration en janvier 2020.<sup>3</sup> Depuis, la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) a été déclarée et les méthodes de travail ont considérablement changé. Un certain nombre des objectifs stratégiques définis ont progressé, de nouvelles priorités sont apparues, et d'autres objectifs ont vu leur niveau de priorité baissé de manière à permettre au Secrétariat d'utiliser les ressources en conséquence et de réagir rapidement.

---

<sup>1</sup> Document EB 140/5, paragraphe 15.

<sup>2</sup> Document EBPBAC35/2.

<sup>3</sup> Document EB 146/40.

4. Le Secrétariat a axé ses efforts sur les huit domaines clés sous-tendant la stratégie 2019-2021 :
- a) **Données et analyses** : la collaboration avec la Division Données, analyse et résultologie est étroite afin de fournir les bases technologiques nécessaires aux processus de données, notamment en matière de collecte, de stockage, d'analyse et de visualisation.
  - b) **Innovation et transformation numérique** : le Comité d'orientation sur la gestion et les technologies de l'information a approuvé l'affectation de 10 % du volet technologies de l'information du Fonds pour les infrastructures, à savoir 1,5 million de dollars des États-Unis (USD) par exercice biennal, à des projets innovants afin d'encourager une culture de l'innovation dans l'ensemble de l'Organisation. Ce financement a joué un rôle déterminant dans le lancement et le maintien du défi LEAD pour l'innovation interne.
  - c) **Plateformes mobiles** : les activités se sont poursuivies en vue d'appuyer la publication de nouvelles applications mobiles par une présence dans les deux principaux magasins d'applications, dans lesquels plusieurs nouvelles applications ont été lancées.
  - d) **Conseil** : le Secrétariat a mis en place un cabinet de gestion des relations institutionnelles, qui est essentiellement le premier point de contact auquel les départements techniques à vocation sanitaire peuvent s'adresser concernant leurs besoins en matière de technologie.
  - e) **Plateformes et services d'applications** : le Secrétariat a mis en place des plateformes standard (par exemple, une plateforme de gestion de la relation client, un système de gestion des contenus et une plateforme low-code de gestion des processus institutionnels) qui sont utilisées pour la mise en œuvre de nouvelles capacités institutionnelles. Plus important encore, ces plateformes pourraient s'avérer cruciales pour rationaliser le paysage technologique et réduire le nombre de systèmes existants.
  - f) **Capacités internes et dotation en personnel** : suivant le programme de transformation de l'OMS, l'équipe a été organisée en fonction des capacités stratégiques et complétée par des partenariats avec différentes entités tierces afin d'obtenir des ressources supplémentaires chaque fois que cela s'avère nécessaire.
  - g) **Cybersécurité** : le Secrétariat a mis en place une équipe solide, des technologies, processus en matière de cybersécurité, ainsi que des mesures d'identification, de protection, de détection, de réaction et de reprise en cas de cyberattaque.
  - h) **Gouvernance et processus** : le Secrétariat a mis en place deux centres de compétences en matière de gestion de projet et de gestion du changement. Il a également renforcé ses processus de contrôle du changement, ses services opérationnels et sa gestion des applications. Le Secrétariat poursuit en outre ses pratiques de gouvernance dans le cadre de la gestion des investissements du Fonds pour les infrastructures consacrés aux technologies de l'information.

---

## STRATÉGIE RÉVISÉE SUR LA GESTION ET LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

5. La pandémie de COVID-19 a mis en évidence les capacités et les lacunes dans l'environnement actuel. Par ailleurs, depuis le dernier rapport, de nouveaux départements ont été créés dans le domaine des données, de la santé numérique et de l'innovation. L'équipe mondiale de direction des technologies de l'information<sup>1</sup> a reconnu que, si la vision et la mission du Secrétariat demeurent inchangées, les objectifs stratégiques pourraient quant à eux être simplifiés et rationalisés.

6. À l'avenir, le nombre d'objectifs stratégiques du Secrétariat passera de huit à cinq. L'ensemble révisé d'objectifs stratégiques pour la période 2023-2025 est exposé ci-après :

- a) **Collaborer étroitement avec les parties prenantes afin de comprendre les besoins et y répondre.** Renforcer la mobilisation et la gouvernance avec les départements techniques à vocation administrative et à vocation sanitaire, mieux comprendre les résultats que ceux-ci visent sur le long terme et les aider à réaliser les produits et à apporter de la valeur.
- b) **Impulser la transformation numérique au travers de l'innovation et des partenariats.** Différentes unités assurent la transition numérique des activités essentielles du Secrétariat. L'équipe chargée de la gestion et des technologies de l'information collaborera avec ces unités en matière de solutions innovantes, d'intelligence artificielle, d'apprentissage automatique et dans d'autres domaines.
- c) **Rationaliser, moderniser et élargir l'architecture technologique à l'appui des capacités opérationnelles.** Le Secrétariat continuera de réduire son empreinte technologique, de moderniser son architecture technologique, d'adopter une attitude centrée sur les produits et d'améliorer ses services adaptés aux capacités opérationnelles.
- d) **Renforcer et mobiliser le personnel informatique au service des activités de l'Organisation.** Encourager une attitude d'apprentissage et de croissance parmi le personnel informatique en lui donnant la possibilité d'acquérir les nouvelles compétences et d'adopter les nouveaux comportements nécessaires pour faire face à l'évolution du paysage numérique.
- e) **Protéger les actifs numériques de l'OMS ; garantir la possibilité de fournir des services tout en maintenant un niveau de risque acceptable.** Il est crucial pour le Secrétariat de continuer à investir et à appuyer les efforts déployés en matière de cybersécurité, de manière à prévenir les pertes ou fuites de données.

## LE POINT SUR LE FONDS POUR LES INFRASTRUCTURES : INVESTISSEMENTS CONSACRÉS AUX TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

7. Dans sa décision WHA70(16) (2017) relative au Fonds pour les infrastructures, l'Assemblée de la Santé a approuvé officiellement le changement du nom du fonds immobilier en « Fonds pour les infrastructures », qui recouvre désormais les investissements consacrés aux technologies de l'information, et a prié le Directeur général de faire rapport sur la mise en œuvre et le financement du fonds.

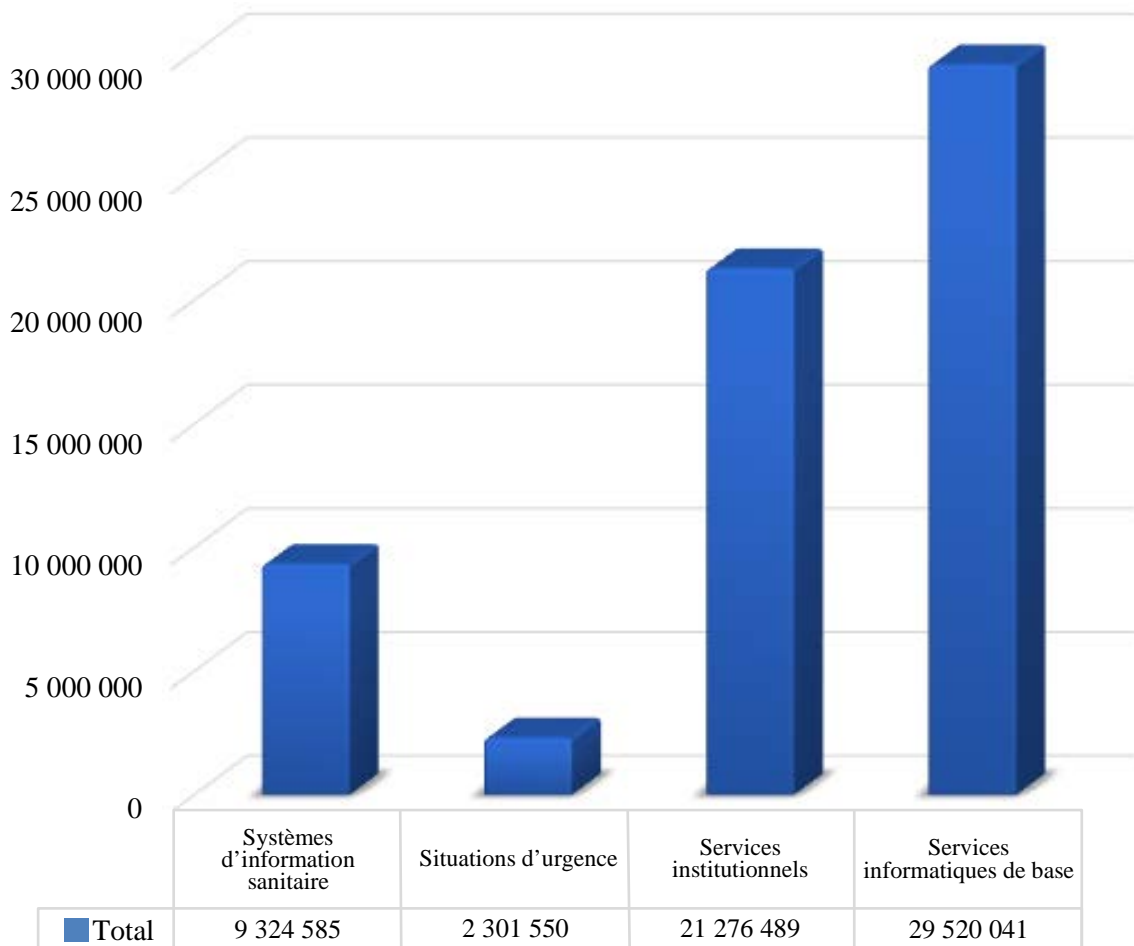
---

<sup>1</sup> L'équipe se compose des chefs d'unité et d'équipe du Siège en matière de gestion et technologies de l'information ainsi que des responsables informatiques régionaux (y compris du Centre international de recherche sur le cancer et du Bureau régional des Amériques/de l'Organisation panaméricaine de la Santé).

8. Le volet technologies de l'information du Fonds pour les infrastructures est financé par le mécanisme institué par la décision WHA70(16), c'est-à-dire par l'allocation, à la fin de chaque exercice, d'au moins 15 millions USD, selon les disponibilités, aux besoins d'investissement 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 normaux.<sup>1</sup>

9. Depuis 2017, quelque 72 propositions ont été reçues pour un coût total de 75,7 millions USD, toutefois seules 64 propositions ont été approuvées, pour une valeur totale approuvée de 62,4 millions USD. La Figure ci-après montre la répartition des coûts approuvés pour les projets par domaine.

**Figure. Montants alloués aux projets au titre du volet technologies de l'information du Fonds pour les infrastructures depuis 2017, par domaine**



<sup>1</sup> Document A70/54, paragraphe 7.

10. Une fois mis en production, les projets approuvés entraînent des frais de fonctionnement. Ces frais ne sont financés nulle part, ni dans le budget de fonctionnement des services informatiques ni dans les départements techniques à vocation sanitaire. En 2021, le Comité d'orientation sur les technologies de l'information a approuvé et alloué 7 millions USD du Fonds pour les infrastructures à la continuité des opérations pour l'exercice biennal 2022-2023.

11. Le Tableau présente le solde du volet technologies de l'information du Fonds pour les infrastructures à la fin octobre 2022.

**Tableau. Soldes et engagements du volet technologies de l'information du Fonds pour les infrastructures en 2022-2023**

Solde d'ouverture du volet TI du Fonds pour les infrastructures 2022-2023	25,63 millions USD
Engagements pris pour 2022-2023 <sup>1</sup>	23,28 millions USD
Solde non engagé du volet TI du Fonds pour les infrastructures	2,35 millions USD

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

## DÉPENSES RÉCURRENTES LIÉES AUX INVESTISSEMENTS

13. Le paysage de la gestion et des technologies de l'information évolue rapidement. De nouveaux systèmes et outils sont adoptés en fonction de l'obsolescence des technologies existantes, des tendances du marché et de l'évolution des besoins de l'Organisation. En outre, la pandémie de COVID-19 a contraint le Secrétariat à agir rapidement et à mettre en œuvre de nouvelles solutions dans des délais relativement plus serrés.

14. Le Secrétariat a réagi aux besoins numériques de l'Organisation. Il a réalisé des investissements dans plusieurs domaines et a obtenu les résultats visés afin de contribuer à remplir sa mission à l'échelle mondiale. Plusieurs mécanismes sont entrés en jeu pour y parvenir :

a) Le Fonds pour les infrastructures, né en 2017,<sup>2</sup> a joué un rôle déterminant dans le financement des investissements stratégiques consacrés aux technologies de l'information. Il a notamment servi à financer la modernisation de l'Observatoire mondial de la santé et du site Web public de l'OMS, la mise en place d'une plateforme de gestion de la relation client, la poursuite du programme de cybersécurité, ainsi que plusieurs initiatives de modernisation de l'espace de travail numérique.

b) Des accords pro bono ont été passés avec des entités tierces au plus fort de la pandémie de COVID-19 en 2020, qui ont permis de mettre au point différents systèmes destinés à faciliter les activités du Secrétariat.

<sup>1</sup> Y compris la dotation en personnel pour les projets approuvés dans le cadre du volet technologies de l'information du Fonds pour les infrastructures.

<sup>2</sup> Voir la décision WHA70(16) (2017).

c) Différents départements techniques à vocation sanitaire ont financé, grâce aux subventions reçues, plusieurs solutions numériques mises au point et déployées par les équipes informatiques.

15. Cependant, le Secrétariat encourt des dépenses opérationnelles supplémentaires qui devront être maintenues au cours des années à venir. La capacité à prendre en charge rapidement les frais récurrents est constamment remise en cause.

a) Comme déjà mentionné en 2021 dans le rapport présenté à la Soixante-Quatorzième Assemblée mondiale de la Santé,<sup>1</sup> le Fonds pour les infrastructures est destiné à financer des investissements stratégiques dans les technologies de l'information et non à financer les dépenses récurrentes ou opérationnelles. Quoi qu'il en soit, le Secrétariat doit veiller à la continuité des opérations des nouveaux systèmes.

b) Les solutions issues des accords pro bono, dont les frais ne sont généralement pas inclus dans les accords avec les donateurs, doivent être maintenues et prises en charge.

c) Les subventions utilisées pour la mise au point d'applications ou de solutions couvrent uniquement les frais ponctuels de mise en œuvre, elles ne couvrent pas les frais opérationnels des années ultérieures.

16. Toutes ces nouvelles solutions contribuent à l'élargissement du paysage des applications, qui comporte déjà plus de 800 applications<sup>2</sup> à l'échelle mondiale – chacune de ces solutions ayant ses propres frais opérationnels.

## **AUTRES FACTEURS AYANT UNE INCIDENCE SUR LES DÉPENSES RÉCURRENTES**

17. Outre la mise au point d'applications, d'autres facteurs contribuent à la hausse des dépenses opérationnelles récurrentes totales du Secrétariat :

a) *Cybersécurité*. Lors de la trente-troisième réunion du Comité du programme, du budget et de l'administration du Conseil exécutif en janvier 2021,<sup>3</sup> le Secrétariat a présenté un exposé détaillé sur son programme de cybersécurité. Le nombre et la complexité des cyberattaques contre le Secrétariat ont considérablement augmenté en raison de la pandémie de COVID-19. Il ressort des informations obtenues des États Membres et de sociétés privées que des attaques sophistiquées continueront de se produire.

Les investissements en matière de cybersécurité entraînent des dépenses de fonctionnement pour continuer à protéger le Secrétariat contre les attaques qui, si elles ne sont pas détectées ou évitées, pourraient entraîner la perte d'informations dont l'OMS est propriétaire, des retards, des coûts inutiles et une perte d'intégrité, et nuire à la réputation de l'Organisation. On estime à 8,6 millions USD par exercice biennal le budget nécessaire pour assurer le maintien des services de cybersécurité.

---

<sup>1</sup> Document A74/23.

<sup>2</sup> Résultat d'une enquête réalisée par un tiers en juin 2021.

<sup>3</sup> Document EB148/30.

- b) Gestion de l'infrastructure technologique. Des efforts considérables ont été déployés pour normaliser l'infrastructure technologique à l'échelle de l'Organisation. Cependant, il reste beaucoup à faire pour institutionnaliser un processus standard de gestion du cycle de vie de ces infrastructures, la tâche de mise à niveau en temps opportun étant confiée aux bureaux locaux. Il est nécessaire de gérer ces investissements ponctuels afin de garantir que l'Organisation dispose d'infrastructures de pointe régulièrement mises à niveau (afin de réduire l'indisponibilité des services et les risques liés à la cybersécurité et d'améliorer l'efficacité avec laquelle elles sont gérées).
- c) Adoption accrue de plateformes standard communes pour des solutions numériques consolidées. Il s'agit de plateformes technologiques déjà mises en production et qui sont en cours de mise en œuvre. Ensemble, ces plateformes ont contribué à mettre en place des solutions consolidées à l'échelle mondiale. Cependant, un financement est nécessaire pour assurer le fonctionnement continu de ces plateformes, faciliter le déclassement des systèmes obsolètes et optimiser les opérations pendant plus longtemps (gestion du portefeuille d'applications).
- d) Transition des dépenses d'équipement aux dépenses de fonctionnement. L'évolution technologique a mené à la mise en œuvre d'applications qui font appel à des plateformes en cloud. Cela a entraîné une transformation du modèle des dépenses consacrées aux solutions technologiques, les importantes dépenses d'équipement initiales laissant la place au paiement immédiat de dépenses opérationnelles sous forme d'abonnements mensuels.
- e) Accessibilité numérique. Le Secrétariat s'est engagé à améliorer l'accessibilité numérique. Toute nouvelle solution doit dès lors tenir compte des frais potentiels afin d'en assurer l'accessibilité, et il est en outre nécessaire de procéder à des vérifications régulières au fil de l'évolution de ces produits.

## DURABILITÉ

18. De toute évidence, les solutions dans lesquelles le Secrétariat a déjà investi devront être maintenues et prises en charge, faute de quoi ces services seront interrompus et ne pourront remplir leur mission. Les dispositions temporaires prises par le Secrétariat à cet égard sont les suivantes :

- a) Compte tenu de l'allocation de 7 millions USD du Fonds pour les infrastructures pour les opérations de 2022-2023, celui-ci dispose d'un montant réduit à allouer pour le reste de l'exercice biennal 2022-2023. Il en découle essentiellement que le Secrétariat ne sera pas en mesure d'investir dans des initiatives ou innovations stratégiques en vue de transformer et élargir le paysage numérique de l'OMS.
- b) Il est demandé à chaque département technique à vocation sanitaire qui détient une solution, d'un point de vue opérationnel, d'assumer les frais récurrents à partir de la mise en production de la solution. Cette situation a engendré des difficultés supplémentaires dans la mesure où les subventions ou les budgets de fonctionnement de ces départements ne couvrent pas les frais récurrents des systèmes informatiques. Le Département Gestion et technologies de l'information est contraint d'absorber ces frais.
- c) Un montant supplémentaire de 5 millions USD du budget programme 2022-2023 a été alloué aux frais opérationnels liés à la cybersécurité.

19. Dans le rapport qu'il a présenté à la trente-cinquième réunion du Comité du programme, du budget et de l'administration du Conseil exécutif,<sup>1</sup> le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance a noté qu'« *au Siège de l'OMS, un financement supplémentaire de 25 millions de dollars des États-Unis (USD), en plus du budget actuel de 60 millions USD, permettrait d'absorber les coûts opérationnels supplémentaires résultant des initiatives approuvées et des nouveaux projets* ».

20. À court terme, le Secrétariat aurait besoin d'une injection de fonds pour pouvoir assurer la continuité des services et appuyer la transformation numérique. Toutefois, le Secrétariat souligne que d'autres facteurs doivent être pris en compte au-delà de toute augmentation ponctuelle. Il est important que les sources de financement des dépenses récurrentes soient institutionnalisées.

a) L'infrastructure et le matériel devraient être actualisés au moins tous les trois exercices biennaux (soit tous les six ans). À l'heure actuelle, la plupart des allocations du Fonds pour les infrastructures vont aux applications. Il est proposé que le Fonds pour les infrastructures soit remodelé de manière à comporter des allocations définies pour l'infrastructure et les applications au cours d'un exercice biennal donné et, le cas échéant, à appuyer le fonctionnement de nouveaux services.

b) Dans le rapport qu'il a présenté à la trente-cinquième réunion du Comité du programme, du budget et de l'administration du Conseil exécutif, le Comité consultatif indépendant d'experts de la surveillance a recommandé l'adoption d'une approche centralisée afin d'éviter les doubles emplois et de permettre des gains d'efficacité.<sup>2</sup> La consolidation des applications constituerait un objectif clé du Secrétariat. Il serait demandé à différentes unités techniques à vocation opérationnelle et à vocation sanitaire des principaux bureaux d'adopter et utiliser des plateformes communes (le cloud, par exemple) afin de réduire l'empreinte des applications et de tirer parti des économies d'échelle. Les solutions sur mesure seraient financées par l'unité requérante – à la fois pour les frais du projet et l'ensemble des frais récurrents chaque exercice biennal.

c) Le Secrétariat étudie également la possibilité d'élaborer une politique relative aux applications et services institutionnels et non institutionnels. Cela aidera à définir le modèle de financement en conséquence, c'est-à-dire, un financement centralisé qui bénéficiera à l'ensemble du personnel ou un financement localisé axé sur une base d'utilisateurs, un groupe ou une fonction particuliers.

21. Le Secrétariat abordera les éléments susmentionnés lors de la mise en œuvre du résultat 4.3 du projet de budget programme 2024-2025<sup>3</sup> et l'allocation du Fonds pour les infrastructures au cours de l'exercice biennal 2024-2025.

---

<sup>1</sup> Document EBPBAC35/2, page 3, paragraphe 9.

<sup>2</sup> Document EBPBAC35/2, page 3, paragraphe 10.

<sup>3</sup> Document A76/4.



## MESURES À PRENDRE PAR L'ASSEMBLÉE DE LA SANTÉ

22. L'Assemblée de la Santé est invitée à prendre note du rapport et à donner des orientations sur la question suivante.

- a) Quels sont les objectifs stratégiques clés en matière de gestion et de technologies de l'information auxquels le Secrétariat devrait accorder la priorité au cours de l'exercice biennal 2024-2025 ?
- b) Comment convient-il de hiérarchiser le recours au Fonds pour les infrastructures pour assurer la durabilité des investissements consacrés à la transformation numérique ?

= = =