



Assemblée générale

Distr. générale
30 septembre 2022
Français
Original : anglais

Soixante-dix-septième session
Point 138 de l'ordre du jour
Projet de budget-programme pour 2023

Stratégie Informatique et communications

Rapport du Secrétaire général

Résumé

La stratégie Informatique et communications (2023-2028) a été élaborée en consultation avec les entités du Secrétariat et les partenaires extérieurs et vise à définir une orientation cohérente et efficace pour l'informatique et les communications au Secrétariat.

La stratégie porte sur cinq domaines technologiques stratégiques, dans le cadre desquels on s'emploiera notamment à consolider l'infrastructure et les systèmes de l'Organisation et à simplifier la vie des utilisateurs, et prévoit un plan de gestion des données à trois niveaux. Elle contribuera à élargir le champ de l'innovation, facilitera la transposition à plus grande échelle de solutions technologiques innovantes et sera à l'origine d'un écosystème pour les technologies et les données.

Grâce à la stratégie, on parviendra à un juste équilibre entre contrôle centralisé et liberté opérationnelle, et les activités fondamentales de l'Organisation deviendront le moteur des initiatives relatives aux technologies et aux données.

La stratégie vise à créer des conditions propices à une utilisation efficace, efficiente et sûre de solutions technologiques innovantes et interopérables et comporte trois grands objectifs stratégiques :

- Servir les entités des Nations Unies pour les aider à s'acquitter de leurs mandats
- Favoriser la transformation numérique de l'Organisation des Nations Unies à travers l'innovation et le partenariat
- Protéger et sauvegarder les données du Secrétariat



I. Introduction

1. La période d'exécution de la précédente stratégie Informatique et communications a pris fin en février 2020. Bien que nombre de ses objectifs aient été atteints et qu'ils aient jeté les bases du paysage informatique actuel dans l'Organisation des Nations Unies, il est évident que les activités et le fonctionnement de l'Organisation ont radicalement changé et que les questions relatives à la santé, à l'environnement et à la sécurité occupent une place de plus en plus centrale parmi les domaines d'activité de l'Organisation. Parallèlement, les réformes engagées par le Secrétaire général dans les domaines du développement, de la paix et de la sécurité et de la gestion ont contribué à faire évoluer l'Organisation, qui doit se donner les moyens de s'acquitter de ses mandats.

2. De nouvelles grandes tendances mondiales ne cessent de voir le jour dans un environnement informatique en rapide mutation, ce qui laisse présager un avenir caractérisé par la nécessité, l'opportunité et le risque.

3. Les répercussions de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) ont mis en évidence le rôle déterminant que joue la technologie dans l'action de l'Organisation, dans un monde de plus en plus tributaire des progrès du numérique.

4. Dans sa résolution [76/245](#) sur le projet de budget-programme pour 2022, l'Assemblée générale a souscrit aux recommandations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires, notamment à celle tendant à ce que le Secrétaire général fasse des propositions détaillées concernant la prochaine stratégie Informatique et communications. La nouvelle stratégie s'appuie sur les difficultés rencontrées, les lacunes constatées, les possibilités à exploiter et les enseignements à retenir qui figurent également dans le rapport final sur l'état d'avancement de l'application de la précédente stratégie ([A/74/353](#)).

5. La stratégie Informatique et communications (2023-2028) porte sur cinq domaines technologiques stratégiques :

- Infrastructure et systèmes institutionnels
- Expérience et alignement
- Données et informations
- Innovation technologique
- Écosystème technologique et écosystème de données

6. Les activités liées au numérique seront conjuguées pour atteindre trois résultats stratégiques principaux qui correspondent aux conséquences attendues d'une mise en œuvre réussie de la stratégie (de plus amples détails figurent en annexe) :

- Servir les entités des Nations Unies pour les aider à s'acquitter de leurs mandats
- Favoriser la transformation numérique de l'Organisation des Nations Unies à travers l'innovation et le partenariat
- Protéger et sauvegarder les données du Secrétariat

7. La stratégie sera accompagnée d'un plan d'exécution qui détaillera les projets à mener pour progresser dans chacun des cinq domaines technologiques stratégiques, sachant que la logique sous-jacente est de faire passer l'Organisation à un niveau supérieur de maturité numérique et de favoriser l'amélioration continue.

8. En fixant les priorités du Secrétariat en matière d'informatique et de communications, la présente stratégie quinquennale fera progresser des initiatives et cadres clés du Secrétariat.

9. La stratégie vise à :

- Concourir aux initiatives et objectifs stratégiques de l'Organisation à l'aide de solutions et services informatiques efficaces, sûrs, cohérents et adaptés à l'objectif visé.
- Faire du numérique un outil déterminant pour le Secrétariat grâce à la fourniture de services plus accessibles, intégrés, résilients, agiles et flexibles.
- Poursuivre le renforcement des capacités du Secrétariat en matière de cybersécurité et établir un programme transversal de cybersécurité qui tienne compte de l'évolution des menaces. De plus, la stratégie visera à intégrer les principes et meilleures pratiques de confidentialité des données dans les systèmes, solutions et services informatiques.
- Favoriser l'interopérabilité à l'aide de processus et de technologies qui transcendent les barrières et silos organisationnels.
- Collaborer avec les entités du Secrétariat pour faire en sorte que les politiques, systèmes, solutions et services informatiques répondent plus efficacement à leurs besoins opérationnels.
- Collaborer avec les entités du Secrétariat pour renforcer les compétences techniques du personnel de l'Organisation.
- Aider les entités du Secrétariat à promouvoir l'utilisation de technologies de pointe aux fins de l'exécution des mandats.

II. État des lieux et fondements

10. La précédente stratégie avait été conçue pour décloisonner les services informatiques, exploiter le potentiel des technologies comme ressort stratégique des activités de l'Organisation et protéger cette dernière contre les menaces croissantes qui pesaient sur la cybersécurité. À l'issue de la période d'exécution, il est clair que d'importantes améliorations ont été apportées au paysage informatique dans l'ensemble du Secrétariat, ce qui témoigne du fait qu'une étape décisive a été franchie sur la voie de la cohérence, de la fiabilité et de l'efficacité dans le domaine de l'informatique et des communications à l'ONU. Le dispositif de gouvernance, les politiques, l'architecture et les normes ont été renforcés et les choix d'investissement ont été plus cohérents, autant d'éléments qui font de l'informatique et des communications un outil puissant au service des mandats de l'Organisation. Les opérations ont été regroupées et de nouvelles structures ont été créées pour que les services informatiques de base gagnent en efficacité, en efficience et en résilience. Les applications ont été améliorées et simplifiées. La sécurité informatique a été renforcée dans l'ensemble du Secrétariat dans les domaines de la prévention, de la détection des incidents et des interventions y relatives ainsi que de la gouvernance, de la gestion des risques et du respect des normes. Les progrès réalisés dans la modernisation et la transformation des systèmes informatiques dans l'ensemble du Secrétariat ont permis d'introduire des solutions innovantes et des technologies d'avant-garde qui donnent à l'Organisation les moyens de mener ses activités essentielles. Des progrès restent toutefois nécessaires dans de nombreux domaines, qui seront abordés dans le présent rapport.

11. Dans son rapport intitulé « Un nouveau modèle de gestion pour l'Organisation des Nations Unies : garantir à chacun un avenir meilleur » (A/72/492), le Secrétaire général a indiqué que la stratégie continuerait d'évoluer pour être adaptée à la diversité des fonctions au sein du Secrétariat. Dans un environnement décentralisé, il est indispensable que le Secrétariat fasse preuve de souplesse et d'agilité. En

impliquant les clients aux niveaux stratégique et opérationnel, on pourra s'assurer que les solutions proposées permettent à l'ONU d'exécuter ses programmes et mandats et de gérer ses ressources financières et humaines de manière plus efficace et dans le respect du principe de responsabilité. Dans le cadre de mise en œuvre de la stratégie Informatique et communications, l'Organisation doit répondre aux impératifs de souplesse, d'opportunité et de sécurité, en reconnaissant que les diverses entités du Secrétariat de l'ONU ont différents « modes de fonctionnement » et qu'il n'existe pas de solution unique.

12. Plus récemment, l'impact de la pandémie de maladie à coronavirus (COVID-19) a montré combien l'informatique et les communications étaient essentielles à la continuité des opérations et à l'exécution des mandats, aussi bien au Secrétariat que dans les organes intergouvernementaux. Grâce aux activités menées dans le cadre de la précédente stratégie, bon nombre des systèmes, services et technologies nécessaires pour qu'une main-d'œuvre en pleine mutation puisse avoir recours à des modalités de travail à distance ou hybride étaient déjà en place, même si un déploiement d'une telle ampleur n'avait pas été envisagé. Le travail à distance a été essentiel pour assurer la continuité des opérations au Secrétariat tout au long de la pandémie, ce qui a montré qu'il fallait revoir le cycle de remplacement du matériel informatique fourni au personnel. À cet égard, le recours à des plateformes institutionnelles et à d'autres solutions de productivité conçues pour le télétravail permettrait aux membres du personnel de l'Organisation d'échanger et de collaborer où qu'ils se trouvent.

13. La pandémie a exposé l'Organisation à des cyberattaques plus vastes et plus fréquentes qui visaient parfois à obtenir des informations, notamment dans le cadre de tentatives d'hameçonnage à grande échelle. De même, le nombre de réunions virtuelles et hybrides organisées et appuyées par le Secrétariat au bénéfice des organes intergouvernementaux a considérablement augmenté par rapport aux niveaux d'avant la pandémie, ce qui a supposé des changements dans la technologie et les pratiques.

14. La pandémie a notamment entraîné une utilisation accrue d'appareils divers, y compris des appareils personnels, par définition non gérés. Il est donc devenu nécessaire d'établir des politiques et des normes et de prendre des mesures technologiques pour gérer les risques de sécurité qui découlent d'un paysage informatique moins normalisé. De même, on cherche à régler la question des conflits potentiels liés à l'utilisation d'appareils personnels à des fins professionnelles, ce qui suppose d'établir un cadre d'action adapté à la situation actuelle. La nécessité d'assurer simultanément la confidentialité des données et un environnement de travail efficace fait l'objet d'une réflexion collective dans l'ensemble du Secrétariat. Selon le cadre général en cours d'élaboration, les solutions, services et systèmes informatiques devront s'accompagner de mesures de protection des données personnelles.

15. L'utilisation des technologies existantes et émergentes et des données correspondantes continue de reposer sur des cadres de gouvernance et d'action solides et de respecter les principes d'interopérabilité au Secrétariat et de mise en commun des informations dans l'ensemble du système des Nations Unies. L'adoption de nouvelles technologies devra s'accompagner d'efforts soutenus et d'une vigilance constante pour que la cybersécurité soit pleinement intégrée dans le paysage informatique du Secrétariat.

16. La question de la cybersécurité a été mise en avant dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes sur la manière dont les questions relatives à l'informatique et aux communications sont traitées au Secrétariat (A/67/651). En réponse, le Secrétariat a présenté un plan d'action en 10 points, et la stratégie Informatique et communications a permis de poursuivre les progrès à cet égard. Ce plan d'action visait à remédier aux lacunes plutôt qu'à renforcer les capacités et les

moyens du Secrétariat en matière de sécurité de l'information. Par la suite, l'Assemblée générale a pris acte du rapport du Secrétaire général sur l'état d'avancement de l'application des recommandations relatives au renforcement de la sécurité des systèmes informatiques au Secrétariat (A/68/552) dans sa résolution 68/247 et approuvé la précédente stratégie dans sa résolution 69/262. Des progrès ont été faits depuis, de nombreux éléments du plan d'action ayant été mis en œuvre ou intégrés dans le programme de travail de l'Organisation.

17. Le déploiement de nouvelles solutions technologiques a permis l'adoption relativement rapide de nouvelles modalités de travail. L'Organisation est désormais mieux à même de communiquer, d'échanger et de collaborer, étant donné que les facteurs qui font traditionnellement obstacle à la communication, comme le lieu d'où travaillent les membres du personnel et les environnements informatiques rigides, ont moins d'influence.

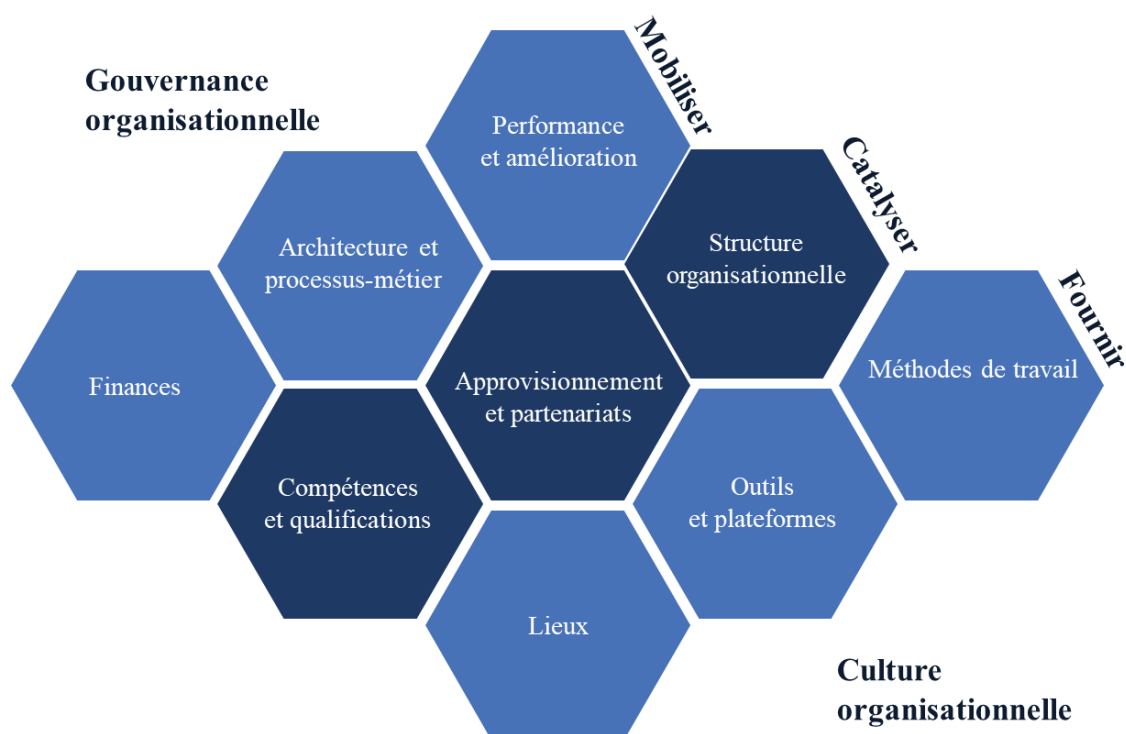
III. Mission et principes

18. La présente stratégie a pour mission d'encourager, d'appuyer et de faciliter l'exécution des mandats de l'Organisation grâce à la fourniture efficace et efficiente de services et de solutions numériques innovants, sûrs et évolutifs.

19. La stratégie fixera une direction commune pour les services et les solutions à fournir et définira le modèle d'exploitation informatique de l'Organisation. En impliquant les clients aux niveaux stratégique et opérationnel, on pourra s'assurer que les solutions proposées permettent à l'ONU d'exécuter ses programmes et mandats de manière plus efficace et dans le respect du principe de responsabilité.

20. L'optimisation, l'alignement, l'intégration et l'adaptation sont les fondements de la stratégie. On trouvera dans la figure I les domaines couverts par le modèle d'exploitation informatique. Ces domaines seront examinés et régulièrement ajustés tout au long de la période d'exécution de la stratégie.

Figure I
Domaines couverts par le modèle d'exploitation informatique



A. Méthodologie

21. Conformément aux bonnes pratiques informatiques, la technologie doit être utilisée de manière cohérente, en privilégiant les outils et solutions qui répondent aux besoins stratégiques de l'Organisation. Les solutions retenues seront mises en œuvre tout au long du cycle de vie des outils informatiques, suivant une procédure optimisée et agile qui fera appel à toutes les capacités informatiques du Secrétariat.

22. Une distinction sera faite dans la pratique entre la gestion des services informatiques interconnectés et la fourniture de services informatiques, conformément aux politiques, aux normes et à l'architecture :

a) La gestion des services informatiques a pour objet de comprendre les besoins de l'Organisation en matière de technologies et de données, y compris les besoins opérationnels des entités du Secrétariat, d'y répondre et d'appuyer, si possible, les activités de programme entreprises dans l'ensemble de l'Organisation ;

b) La fourniture de services informatiques concerne les moyens informatiques opérationnels qui doivent être déployés pour que l'Organisation fonctionne de manière efficace et efficiente. Elle doit être adaptée à l'objectif visé, sûre, fiable, résiliente et opportune.

B. Alignement

23. Avant la mise en œuvre de la précédente stratégie, approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 69/262, les moyens informatiques étaient utilisés dans le cadre de nombreuses activités à l'appui des mandats des entités du Secrétariat. Ces

activités n'étaient généralement ni harmonisées ni cohérentes, ce qui donnait lieu à une multiplication des flux de travail et à une utilisation inefficace de ressources limitées. Par conséquent, à partir des enseignements tirés de l'expérience et suivant le principe fondateur selon lequel il faut parvenir à un juste équilibre entre contrôle centralisé et liberté opérationnelle, la présente stratégie vise à assurer cohérence et équilibre grâce à la gestion et au suivi des risques.

24. À l'aide d'un modèle d'exploitation qui fera partie intégrante du dispositif d'application du principe de responsabilité devant être élaboré pour l'informatique et les communications et qui permettra de définir où les fonctions sont assurées et de garantir qu'elles sont conformes aux politiques, procédures et normes applicables et à l'architecture informatique, les fournisseurs de services informatiques du Secrétariat seront soutenus dans leur transition vers un modèle de gouvernance unifié. Cette transition se fera dans un esprit de collaboration, l'objectif étant de renforcer la communication avec les clients au niveau local tout en préservant la cohérence entre le modèle d'exploitation et la stratégie.

C. Intégration

25. Les moyens informatiques et les outils de communication seront intégrés et conformes aux priorités organisationnelles. On s'emploiera à renforcer et à harmoniser les activités efficaces, utiles et constructives qui permettent de suivre l'application des normes, politiques et structures de gouvernance qui ont été mises en place conformément au rapport du Comité des commissaires aux comptes (A/67/651), de manière à aider les entités du Secrétariat à assurer une cohérence globale tout en répondant à leurs besoins organisationnels. On trouvera ci-après quelques exemples de la manière dont les éléments normatifs seront intégrés dans les services, solutions et programmes informatiques :

- La sécurité de l'information sera systématiquement prise en compte dans toutes les initiatives liées à l'informatique et aux communications dans l'ensemble du système des Nations Unies. De même, conformément à la Stratégie du Secrétaire général pour l'exploitation des données par tout le monde, partout, le Secrétariat introduira le principe de « confidentialité programmée », selon lequel la protection des données personnelles doit être intégrée dans un projet dès sa conception.
- Les initiatives prises dans les domaines de l'informatique et des communications seront dûment intégrées dans les progiciels afin que les décisions technologiques restent propices à l'application et à l'utilité de ces initiatives. L'interopérabilité avec les autres systèmes utilisés au Secrétariat en sera ainsi facilitée, de même que l'intégration de bout en bout.
- Le multilinguisme sera prévu dès la conception des systèmes, services et solutions informatiques, conformément aux cadres législatifs et stratégiques applicables.
- Les obstacles auxquels se heurte une conception universelle qui respecte les besoins de toutes les personnes seront repérés, combattus et éliminés ou atténués, de même que les lacunes en matière de multilinguisme, l'objectif étant de simplifier la vie des utilisateurs, de créer un environnement porteur pour toutes et tous, de faire en sorte que les systèmes et les pratiques soient accessibles et impartiaux, de promouvoir une culture de l'inclusion et de réaffirmer l'engagement pris dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 de ne laisser personne de côté.

- La stratégie a également pour objectif de réduire au minimum les effets néfastes de l'informatique et des communications sur l'environnement, comme les émissions de carbone et les déchets d'équipements électriques et électroniques, et les meilleures pratiques du secteur seront appliquées tout au long du cycle de vie des solutions informatiques.

26. Les mesures prises pour donner suite aux recommandations formulées dans le rapport du Comité des commissaires aux comptes ont donné lieu à un ensemble de politiques, de procédures, de directives et de normes qui sont progressivement améliorées. De plus, la gouvernance a été renforcée et bénéficie de la participation active de tous les acteurs. Ce sont là les signes avant-coureurs de la mise en œuvre d'une fonction efficace de suivi et de contrôle de la conformité, comme il ressort du rapport du Comité des commissaires aux comptes [A/76/5 (Vol. I)]. Étant donné que les problèmes informatiques, en particulier dans le domaine de la cybersécurité, menacent l'Organisation dans son ensemble et qu'ils ne peuvent être efficacement circonscrits dans un lieu d'affectation ou un site donné, la présente stratégie définira une fonction globale de suivi et de contrôle de la conformité applicable dans l'ensemble du Secrétariat pour tout ce qui touche à l'informatique et aux communications.

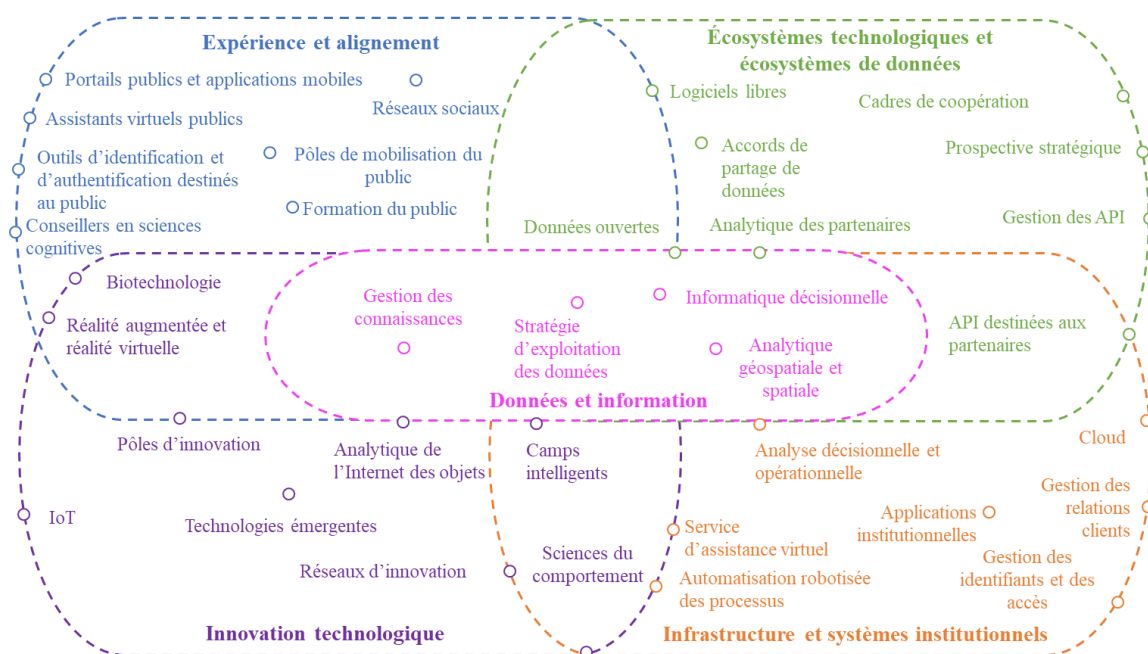
D. Une stratégie évolutive pour une main-d'œuvre en mutation

27. Depuis la conclusion de la stratégie précédente, le mode de fonctionnement de l'Organisation a considérablement changé. Les protocoles appliqués à l'échelle mondiale ont fait évoluer la façon de travailler du personnel de l'Organisation et il a fallu mettre l'accent sur la fiabilité et l'agilité et garantir et renforcer la sécurité des solutions informatiques.

IV. Technologies numériques

28. En application du rapport du Secrétaire général intitulé « Notre Programme commun », la présente stratégie contribuera à rendre l'Organisation plus efficace dans le cadre des efforts visant à transformer l'ONU en une ONU 2.0. Elle consistera à développer les cinq domaines technologiques stratégiques décrits dans la figure II au cours des cinq prochaines années. Ces cinq domaines représentent des éléments clés qui, s'ils parviennent pleinement à maturité, renforceront le rôle que jouent l'informatique et les communications à l'appui des mandats et des travaux de l'Organisation.

Figure II
Les cinq domaines stratégiques de la stratégie Informatique et communications (2023-2028)



Acronymes : API = interface de programmation d'applications ; IoT = Internet des objets.

29. La réussite globale des programmes informatiques dans l'ensemble du Secrétariat dépendra de la mise en œuvre de la stratégie dans les cinq domaines technologiques stratégiques, dont le niveau de maturité varie actuellement. Ces cinq domaines font partie d'un dispositif informatique intégré, et la stratégie sera parfois mise en œuvre de manière séquentielle.

30. La stratégie est conçue pour améliorer la cohérence des services informatiques à tous les niveaux ; elle définira un modèle d'exploitation informatique global et viendra se superposer à un dispositif d'application du principe de responsabilité qui recensera clairement les aspects des solutions informatiques pour lesquels une certaine liberté opérationnelle est nécessaire et ceux pour lesquels un contrôle centralisé est préférable. Bien que tournée vers l'avenir, elle se fonde sur les enseignements tirés de la stratégie précédente, dont elle consolidera les acquis, et renforcera les services essentiels tout en développant les domaines qui présentent un potentiel inexploité.

31. La mise en œuvre de la présente stratégie ne sera un succès que si elle parvient à réduire l'écart entre les systèmes, solutions et services informatiques qu'il est actuellement possible de fournir et ceux dont l'Organisation aura besoin à l'avenir. Les systèmes, solutions et services informatiques doivent être adaptés pour répondre aux besoins opérationnels des entités du Secrétariat, le cas échéant. Pour mettre en œuvre la stratégie, il faudra mobiliser des ressources dans des domaines stratégiques ; le plan d'investissement sera formulé de manière holistique, en consultation avec les entités clientes, et présenté par l'intermédiaire des instruments budgétaires adéquats.

A. Infrastructure et systèmes institutionnels

32. La stratégie précédente avait défini la défragmentation comme un volet essentiel des efforts de modernisation. Elle a permis d'améliorer l'infrastructure globale utilisée au Secrétariat et de renforcer la capacité de l'Organisation de fournir des services informatiques et ainsi contribué de manière décisive à ce que l'adoption de nouvelles pratiques de travail se fasse sans heurt au début de la pandémie.

33. Il est essentiel de jeter des bases solides pour atteindre un certain niveau d'efficacité, d'efficience, de résilience et de confiance à partir duquel des solutions informatiques pourront ensuite être construites.

34. L'objectif est de tirer parti du travail déjà accompli en consolidant l'infrastructure sur laquelle l'Organisation s'appuie pour fonctionner. L'infrastructure de l'Organisation étant ancienne et parfois obsolète, son remplacement devra être soigneusement planifié. Les activités visant à ce que l'informatique en nuage (cloud) soit davantage utilisée – dans les cas où elle est rentable et efficace – se poursuivront dans le cadre de la réforme de la gestion, et la mise en œuvre sera déléguée suivant un dispositif d'application du principe de responsabilité afin de favoriser l'agilité.

35. De même, la gestion globale des biens informatiques et des biens de communication sera renforcée en collaboration avec les bureaux concernés. On évaluera le cycle de remplacement des appareils mobiles et des ordinateurs, y compris des ordinateurs portables, dans l'ensemble du Secrétariat, ainsi que leur utilisation effective, et les résultats seront communiqués dans un prochain rapport sur la mise en œuvre de la stratégie.

36. L'assistance technique fournie aux fins de l'exploitation d'environnements de travail hybrides, qui facilitent la collaboration avec les membres du personnel qui télétravaillent, est un volet essentiel des services informatiques assurés depuis le début de la pandémie de COVID-19. À l'avenir, le besoin de solutions hybrides restera élevé et l'Organisation devra donc assurer un appui et des investissements supplémentaires et notamment transposer à plus grande échelle les solutions existantes, non seulement pour permettre à son personnel de collaborer mais aussi pour appuyer les conférences, réunions et manifestations organisées avec et pour les États Membres et leurs partenaires.

37. La qualité de la connexion réseau et, de manière plus générale, l'accès à Internet ont été des facteurs décisifs pour l'utilisation de l'informatique en nuage, et les efforts se sont poursuivis au fil des ans pour étudier les possibilités et les technologies permettant de fournir de tels services là où l'Organisation est présente. Récemment, les technologies d'orbite terrestre basse ont été examinées.

38. Grâce aux services de type cloud, l'Organisation a pu fournir des solutions de productivité intégrées, qui proposent au personnel du Secrétariat un large éventail de services interopérables et une expérience fluide. De même, les progiciels sont arrivés à maturité et fournissent des services essentiels qui mettent l'accent sur la fonctionnalité en simplifiant la vie des utilisateurs grâce à une sécurité et une interopérabilité accrues. La stratégie précédente avait permis de réduire le nombre d'applications, passé de 2 340 à moins de 1 000, et on poursuit les efforts pour réduire encore ce nombre en mettant hors service les applications inutilisées tout en préservant les données institutionnelles utiles. De même, les sites Web seront rationalisés suivant l'instruction administrative sur la publication des sites Web de l'Organisation des Nations Unies ([ST/AI/2022/2](#)), récemment publiée. Ils doivent toutefois être périodiquement améliorés, mis à niveau et remplacés, compte tenu de diverses considérations.

39. Les éléments technologiques qui sous-tendent l'utilisation des médias sociaux par l'Organisation continueront d'être renforcés, conformément aux politiques et normes en vigueur. À cet égard, une circulaire régissant l'utilisation des médias sociaux a été publiée, et l'Organisation s'emploie actuellement à mettre les outils technologiques en adéquation avec cette circulaire.

40. Il est essentiel de continuer de développer l'infrastructure et les systèmes institutionnels. Dans ce contexte, la présente stratégie propose des initiatives technologiques clés visant à faire évoluer l'infrastructure actuelle pour la rendre plus utile. Il s'agit notamment des initiatives suivantes :

- Les processus seront davantage automatisés pour limiter les tâches répétitives qui prennent beaucoup de temps. Les solutions disponibles permettent d'automatiser les processus dans l'ensemble des systèmes, ce qui se traduit par des gains d'efficacité.
- Afin d'améliorer le processus décisionnel, la stratégie visera également à intégrer et à harmoniser les technologies. Les entités du Secrétariat pourront ainsi mieux utiliser les solutions disponibles et notamment des outils avancés d'analytique et de visualisation de données fondés sur des services d'intégration de données efficaces, qui permettent la consultation et l'utilisation de données en toute sécurité.
- Les pratiques de gestion de l'identité seront améliorées à des fins d'uniformité et de cohérence et pour protéger les données personnelles ; il s'agira de rationaliser l'accès aux services, aux solutions et aux systèmes, notamment pour favoriser l'interopérabilité dans l'ensemble du système des Nations Unies, lorsque ce sera possible.

41. Il est donc proposé de renforcer l'efficacité, la résilience et la sécurité de l'infrastructure et des systèmes institutionnels.

B. Expérience et alignement

42. La stratégie précédente prévoyait un axe de transformation dont l'objectif était notamment de combler les lacunes fonctionnelles. La technologie devenant de plus en plus omniprésente, la présente stratégie propose d'aborder l'interface homme-machine de manière consciente et structurée. Face à la complexité croissante des solutions technologiques, il faudra se pencher sur les interactions entre les utilisateurs et les outils techniques et sur les interactions permises par ces outils. Ces interactions devront être simples, efficaces, fluides et intuitives pour que les solutions, systèmes et services informatiques puissent être utilisés de manière rapide et efficiente.

43. La stratégie devrait permettre aux entités du Secrétariat de redéfinir et de faire évoluer la manière dont l'Organisation interagit avec le public, en s'appuyant sur la technologie et les données. Pour simplifier la vie des utilisateurs, il faudra appuyer des composantes stratégiques clés, telles que des initiatives et des programmes qui seront tournés vers l'extérieur et étroitement liés à des partenariats. L'Organisation pourra ainsi nouer des relations structurées avec le public et les personnes concernées par ses mandats, grâce au langage universel de la technologie et des données.

44. Le résultat escompté est le suivant : les systèmes, solutions et services technologiques mis à la disposition des entités du Secrétariat et assortis d'une assistance informatique seront davantage intégrés, et les membres du personnel du Secrétariat, où qu'ils se trouvent et quelle que soit leur fonction, bénéficieront de services homogènes et intelligents qui favoriseront la collaboration. La technologie

peut aider à surmonter les obstacles, et des efforts systématiques seront faits pour rendre plus aisée l'utilisation des outils fournis par le Secrétariat.

45. On étudiera la possibilité de conjuguer plusieurs technologies, comme le traitement du langage naturel, l'intelligence artificielle et la vision par ordinateur, pour simplifier la vie des utilisateurs. Lorsque les processus de l'Organisation manquent d'efficacité ou lorsqu'il est difficile d'accéder aux informations ou de les exploiter, une évaluation permettra de recenser les mesures pouvant être prises pour y remédier et proposer au personnel de l'Organisation une expérience fluide.

46. La portabilité des systèmes, solutions et services technologiques sera mise en avant, et des efforts seront faits pour que les membres du personnel du Secrétariat puissent utiliser les technologies de l'ONU où qu'ils se trouvent et quel que soit l'appareil qu'ils utilisent. L'Organisation tient ainsi compte des enseignements tirés de l'expérience de la pandémie et de l'évolution des attentes de son personnel en s'appuyant sur des systèmes, solutions et services technologiques de plus en plus fonctionnels et disponibles.

47. La stratégie se traduira également par une approche fortement intégrée de l'utilisation de la technologie, notamment dans les entités du Secrétariat qui ont besoin de solutions technologiques et de données pour exécuter leurs mandats. Les entités coopéreront avec les fournisseurs de technologie du Secrétariat pour que les systèmes, solutions et services soient conçus et déployés par des équipes intégrées. Il faudra pour cela aider les entités à renforcer les compétences numériques de leur personnel et à se doter d'une main-d'œuvre ouverte à la technologie en développant les connaissances institutionnelles et en tirant le meilleur parti de la diversité des expériences et des perspectives présentes au Secrétariat.

48. Grâce à la mise en commun des connaissances et à la formation, les membres du personnel de l'Organisation seront informés des technologies, des informations et des données dont ils disposent, et la manière dont ces ressources sont mises à leur disposition sera optimisée. Le niveau de maturité des systèmes, solutions et services informatiques sera analysé, évalué et comparé aux attentes du personnel, ce qui permettra de déterminer les domaines prioritaires.

C. Données et informations

49. En favorisant l'introduction de nouvelles technologies et de nouveaux processus qui permettent aux entités et aux utilisateurs de l'ensemble de l'Organisation de mieux recueillir et découvrir des données et de mieux les développer, les protéger, les partager et les analyser, la stratégie a pour objectif final de donner des moyens d'action aux entités des Nations Unies en veillant à ce que des données fiables soient plus facilement disponibles dans l'ensemble du Secrétariat pour faciliter la compréhension et l'exécution des mandats. Il est tout aussi essentiel de synthétiser les données pour en tirer des informations et, au bout du compte, des connaissances exploitables, afin que l'Organisation utilise au mieux les sources d'information dont elle dispose.

50. Face à la croissance exponentielle des données, aux progrès technologiques et à un monde de plus en plus complexe qui évolue rapidement, l'Organisation s'efforce de mieux exploiter les données à l'appui de son mandat global. Ses activités sont réparties dans le monde entier et diverses par nature, mais elles sont intrinsèquement interconnectées ; il est par conséquent essentiel d'obtenir et d'utiliser des données fiables.

51. Plusieurs problèmes caractérisent les pratiques actuelles de l'Organisation en matière de données, notamment la duplication des données, le manque

d'interopérabilité, l'incohérence des résultats, la disparité des piles technologiques utilisées, le manque de capacités, la thésaurisation des données et l'incohérence des rôles liées aux données, ainsi qu'une gouvernance émergente et rudimentaire. S'attaquer à ces problèmes systémiques dans l'ensemble de l'Organisation est une entreprise complexe et difficile, mais une entreprise à laquelle le Secrétaire général est attaché et qui est encadrée à l'échelle du système par la Stratégie d'exploitation des données.

52. Pour avoir un impact concret et mesurable, la stratégie prévoit un plan de gestion des données à trois niveaux pour les cinq prochaines années :

a) **Technologie.** Aider les entités des Nations Unies à mettre en place des architectures de données, notamment à évaluer les besoins dès le départ et jusqu'à l'établissement des processus d'examen des données et à déployer de nouvelles plateformes de données qui permettent l'intégration et le catalogage des données, la gestion des métadonnées et des données de référence, la protection des données et la confidentialité, le partage et l'analyse des données et l'utilisation de technologies de pointe telles que l'intelligence artificielle ;

b) **Gouvernance.** Renforcer les politiques, procédures et directives qui régissent la gestion des données. Il s'agit également de faire en sorte que toutes les personnes qui jouent un rôle dans la gestion des données – qu'elles en soient les créatrices, les propriétaires ou les utilisatrices – comprennent les cadres réglementaires et les attributions qui leur reviennent dans le processus global. La gouvernance des données devrait faciliter le partage des données ;

c) **Gestion du changement.** Aider les entités des Nations Unies à mieux s'adapter à un nouvel environnement axé sur les données. L'objectif est notamment de faire comprendre aux clients que tous les membres du personnel ont un rôle à jouer dans la gestion des données, et pas uniquement le personnel des services informatiques.

53. Le renforcement des processus de collecte, de distribution et d'utilisation des connaissances permettra de développer les outils d'analytique et de visualisation des couches de données, les données ouvertes et les services d'information géospatiale dans l'ensemble du Secrétariat.

54. En conjuguant technologie, gouvernance et gestion du changement, l'Organisation pourra proposer des plateformes de données modernes et plus puissantes et des outils avancés d'analytique (par exemple des outils d'analyse prédictive) et assurer une meilleure interopérabilité des données, et les entités du Secrétariat pourront ainsi combiner des jeux de données pour en tirer des informations inédites. Faisant fond sur les travaux menés dans le cadre de la stratégie précédente, la présente stratégie a aussi pour vocation de créer un environnement favorable pour aider les entités des Nations Unies à se doter de solides capacités dans les domaines de l'analytique et de la visualisation. Le Secrétariat aidera ses entités à développer la technologie, les services de données, les outils d'analyse prévisionnelle avancée et les services de visualisation. Dans ce contexte, on peut renforcer l'intégrité des données et l'interopérabilité des systèmes en appliquant les politiques et normes en vigueur ou en adoptant de nouvelles.

55. Ayant inclus les données géospatiales dans les données visées par la stratégie, le Secrétariat sera mieux à même de tirer parti des services et des données géospatiales et de les intégrer aux solutions, systèmes et services existants. Ces services et données sont essentiels dans tous les domaines d'action de l'Organisation. Leur intégration aura pour résultat stratégique de faciliter l'exploitation des données géospatiales dans toute l'Organisation.

56. La pratique de la gestion des connaissances consiste à synthétiser les données et les informations pour en tirer des connaissances et ouvrir des perspectives. Dans ce contexte, les services informatiques de l'Organisation collaboreront avec les entités clientes pour mieux comprendre leurs besoins et pour faire en sorte que les activités visant à améliorer la disponibilité et l'utilisation des données, des informations et des connaissances soient encadrées par un programme efficace de gestion des connaissances qui puisse être appliqué, quantitativement et qualitativement, aux images et aux enregistrements vidéo et sonores.

57. Afin d'accroître l'accès aux données et le partage de données entre entités, on mettra en place des mécanismes visant à améliorer la protection des données sensibles et privées, à accroître la visibilité des données grâce à une gouvernance transparente, à valoriser une culture de partage des données et à utiliser les données pour prévoir et anticiper stratégiquement l'action à mener et pour concevoir des politiques et des programmes plus prospectifs. Conjointement, ces mesures, qui seront prises dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie au Secrétariat, permettront de renforcer la collaboration et l'efficacité des programmes et des opérations.

D. Innovation technologique

58. Faisant fond sur la stratégie précédente, la présente stratégie établira un processus structuré qui permettra de transposer à plus grande échelle certaines solutions technologiques innovantes. Les besoins opérationnels des différentes entités du Secrétariat seront dûment pris en compte. La stratégie contribuera également à faire évoluer l'innovation vers un modèle plus abouti, pour qu'elle soit plus prévisible, reproductible et efficace.

59. Les progrès techniques et leurs effets sur la société ouvrent constamment de nouvelles perspectives, mais suscitent aussi de nouvelles difficultés. Dans le cadre de la stratégie, il est proposé que l'Organisation continue d'innover pour rester pertinente, et ses capacités internes d'innovation en matière d'informatique et de communications sont jugées essentielles à cet égard. Cette proposition part du principe que l'innovation en matière d'informatique et de communications peut être initiée par le personnel à tous les niveaux et dans tous les domaines d'activité de l'Organisation.

60. Les idées novatrices sont souvent invisibles dans une organisation et peuvent ne connaître qu'un succès limité s'il n'existe aucun mécanisme permettant de les recenser, de les relayer et de les transposer à plus grande échelle. À cet égard, la stratégie propose différents programmes et notamment des réseaux d'innovation, les camps intelligents des Nations Unies ou des programmes consacrés aux technologies émergentes ou à l'analytique de l'Internet des objets. Plus précisément, l'innovation dans les domaines de l'informatique et des communications sera appuyée par la mise à disposition de méthodologies et de processus solides et par la mise en place de composantes technologiques.

61. La création de réseaux d'innovation dans les domaines de l'informatique et des communications constitue un mécanisme de soutien essentiel. Dans le cadre des réseaux existants et de nouveaux réseaux, on peut rassembler un large éventail d'entités et de membres du personnel impliqués dans les activités relatives aux programmes et dans les opérations d'appui de l'Organisation. Il s'agit de spécialistes des questions de fond, mais aussi d'experts en gestion des données et des informations et de professionnels de la technologie. Les réseaux d'innovation se rattachent également au domaine « Écosystème technologique et écosystème de données » de la stratégie et sont essentiels pour garantir que l'Organisation utilise la technologie

d'une manière qui réponde clairement à ses besoins et que, grâce à un effort collectif, elle améliore la cohérence et l'efficacité des solutions technologiques retenues.

62. On s'emploiera à assurer une gouvernance discrète, en trouvant un juste équilibre entre la perspective d'une meilleure exécution des mandats de l'Organisation grâce à des initiatives d'innovation et la nécessité de ne pas étouffer la créativité.

63. Les technologies émergentes, notamment l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique, le traitement du langage naturel, la vision par ordinateur et la technologie de la chaîne de blocs, contribuent à catalyser l'innovation au Secrétariat. En tirant parti de l'écosystème technologique, la stratégie contribuera à faire en sorte que les technologies émergentes soient mises à la disposition du Secrétariat de manière à faciliter l'action de l'Organisation. Dans ce cadre, l'innovation technologique permettra non seulement que le Secrétariat bénéficie de technologies émergentes, mais aussi qu'il le fasse de manière efficace et cohérente.

64. La fourniture de technologies émergentes et la gestion du processus d'innovation technologique seront permises par la constitution de réseaux regroupant le personnel des services organiques et des services informatiques, l'objectif étant que l'innovation technologique fasse l'objet d'une approche globale.

65. L'Internet des objets est un nouveau domaine d'innovation technologique : il s'agit d'appareils connectés à Internet qui peuvent, de manière presque automatique, recueillir, envoyer et recevoir des données diverses. Ces appareils vont de simples capteurs à des dispositifs complexes capables d'envoyer des données enrichies. Le déploiement de ces technologies a commencé avec les camps intelligents des Nations Unies : les bases de l'Organisation qui utilisent des appareils connectés sont très prometteuses, notamment lorsqu'elles s'appuient également sur d'autres technologies émergentes, comme la vision par ordinateur et l'intelligence artificielle. L'analytique de l'Internet des objets permet de gagner en efficacité et en efficience et se rattache naturellement au domaine « Données et informations » de la présente stratégie et à la Stratégie du Secrétaire général pour l'exploitation des données.

E. Écosystème technologique et écosystème de données

66. L'importance des partenariats et de la collaboration avait déjà été soulignée dans la stratégie précédente. La présente stratégie part du principe qu'il faut mettre en place un écosystème technologique et un écosystème de données dont les différentes composantes s'articulent de manière efficace et synergique. On examinera par conséquent les interactions entre les entités et les unités administratives afin de jeter des bases solides en vue des activités à mener dans les domaines des technologies et des données. Grâce aux écosystèmes envisagés, on parviendra à un juste équilibre entre contrôle centralisé et liberté opérationnelle, et les activités fondamentales de l'Organisation deviendront le moteur des initiatives relatives aux technologies et aux données. Il s'agit là d'une nouvelle dimension pour l'Organisation.

67. Le principe de la mise en œuvre par l'alignement doit permettre aux entités du Secrétariat de fournir des systèmes, des solutions et des services informatiques à leurs clients locaux et de prendre des décisions opérationnelles aussi près que possible des lieux où elles seront appliquées. Cette approche trouve son origine dans la réforme de la gestion du Secrétaire général et pose les bases de l'intégration et de la collaboration puisqu'elle redéfinit les interactions entre les entités du Secrétariat.

68. Dans l'ensemble du système, la collaboration et les partenariats seront mis en œuvre selon les modalités suivantes :

- **Gestion de la relation client.** Les capacités informatiques seront mobilisées dans le cadre d'une interface consolidée mais non centralisée qui mettra l'accent sur la gestion de la relation client, l'objectif étant de répondre aux besoins opérationnels du Secrétariat de manière cohérente et efficace et conformément à la stratégie, aux politiques et normes applicables et à l'architecture.
- **Capacités informatiques globales.** Dans le cadre d'une coopération active et continue avec les services informatiques des Nations Unies partout dans le monde, un groupe de professionnels de l'informatique et des communications issus de plusieurs entités et lieux d'affectation sera constitué et chargé de doter l'Organisation de capacités supplémentaires dans des domaines informatiques fondamentaux. Cette stratégie permettra de fixer une structure et une méthode pour faire évoluer le modèle actuel, fortement décentralisé, et aller vers un modèle dans lequel les systèmes, solutions et services informatiques pourront être fournis par des équipes réparties sur plusieurs zones géographiques et dans plusieurs entités grâce à l'intelligence collective, à l'expérience collective et à l'utilisation de technologies communes. Les principaux indicateurs de succès seront la réutilisation de la technologie et la rapidité d'exécution, deux facteurs qui renforceront l'efficacité et l'efficacité et permettront de répondre collectivement aux besoins du Secrétariat.
- **Collaboration dans le système des Nations Unies.** Conformément aux réformes du Secrétaire général et compte tenu de l'appui apporté par le Secrétariat au système des coordonnatrices et coordonnateurs résidents et à la coordination des affaires humanitaires et des opérations d'appui communes, la stratégie visera à favoriser, dans la mesure du possible, la collaboration avec d'autres entités des Nations Unies.
- **Partenariats extérieurs.** Les partenariats avec le monde universitaire, d'autres entités des Nations Unies, d'autres organisations intergouvernementales et le public au sens large seront renforcés pour que des solutions informatiques puissent être trouvées grâce à des capacités, des formations, des données et des ressources communes.

69. Pour créer des interfaces de données et partager des données, il faut des logiciels qui fournissent un accès fiable et simple aux sources de données. Lorsque la mise en œuvre de la Stratégie du Secrétaire général pour l'exploitation des données aura progressé et que l'intégrité et l'ampleur des données disponibles seront mieux connues, les interfaces qui permettent un partage contrôlé et sécurisé des données seront renforcées afin de favoriser la collaboration dans le système des Nations Unies et avec les partenaires extérieurs.

70. Des dispositifs de coopération seront mis en place dans le cadre d'un modèle d'exploitation fondé sur des systèmes, des solutions et des services informatiques décentralisés. Ils permettront de structurer la mise en œuvre de la stratégie en renforçant la cohérence.

V. Résultats stratégiques

71. À l'issue d'une vaste consultation tenue au Secrétariat, des objectifs stratégiques clés ont été définis. Ils correspondent aux résultats attendus d'une mise en œuvre réussie de la présente stratégie. Ces objectifs stratégiques traduisent le point de vue des fournisseurs de technologies mais aussi des utilisateurs de technologies et de données de l'ensemble de l'Organisation, qui sont conscients que la technologie peut appuyer et faciliter leur travail.

72. Dans le droit fil des décisions prises par l'Assemblée générale dans sa résolution 69/262 en ce qui concerne la stratégie précédente, la présente stratégie part du principe que l'informatique et les communications doivent faciliter les activités essentielles de l'Organisation et que, grâce à un équilibre entre contrôle central et liberté opérationnelle, elles doivent constituer à la fois un mécanisme d'appui et un levier stratégique pour les activités de l'Organisation. Les objectifs stratégiques ci-après ont été définis au cours de la consultation :

a) **Servir les entités des Nations Unies pour les aider à s'acquitter de leurs mandats.** Permettre aux entités des Nations Unies de s'acquitter de leur mandat en s'appuyant sur des services informatiques qui auront été optimisés grâce à la liberté opérationnelle accrue des équipes chargées de l'informatique et des communications et à l'amélioration des relations et des partenariats entre ces équipes et leurs clients. Veiller à ce que les systèmes, solutions et services informatiques répondent aux besoins opérationnels des différentes entités ;

b) **Favoriser la transformation numérique de l'Organisation des Nations Unies à travers l'innovation et le partenariat.** Permettre aux entités des Nations Unies de mobiliser le potentiel des données pour prendre des décisions plus éclairées tout en respectant des normes strictes en matière de confidentialité. Faciliter l'adoption de solutions informatiques innovantes à l'appui de l'action de l'Organisation ;

c) **Protéger et sauvegarder les données du Secrétariat.** Donner aux entités du Secrétariat les moyens de travailler ensemble pour élaborer des principes cohérents en matière d'architecture institutionnelle de technologie et de sécurité afin de favoriser la mise en commun des meilleures pratiques dans l'ensemble de l'Organisation et d'aider les petites entités qui manquent de personnel spécialisé.

A. Servir les entités des Nations Unies pour les aider à s'acquitter de leurs mandats

1. Une technologie axée sur le client

73. Les services et processus informatiques resteront axés sur le client, et les équipes chargées de l'informatique et des communications continueront de veiller à ce que les activités informatiques soient globalement utiles à l'action de l'Organisation.

74. Les services informatiques seront adaptés à l'objectif visé, motivés par des besoins opérationnels clairs, simples à utiliser et sous-tendus par une communication transparente avec les clients qui permettra de faire face à la complexité inhérente des systèmes informatiques, accessibles et inclusifs, et ils évolueront en permanence. Ils seront conçus dans le cadre de partenariats solides qui seront noués avec les clients, et les équipes informatiques s'emploieront à comprendre les besoins de ceux-ci et à collaborer en vue de créer des services innovants et à valeur ajoutée.

75. Il faudra pour ce faire un réseau mondial de spécialistes de la gestion de la relation client qui établiront des mécanismes visant à recenser les besoins des utilisateurs et à orchestrer efficacement les échanges avec les services informatiques, dont la fréquence, la teneur et le niveau auront été convenus. L'objectif est d'élargir la portée de la gestion de la relation client afin que les utilisateurs participent activement à la définition des plans actuels et futurs, des projets, des mesures des résultats, des risques et des attentes.

76. Les fournisseurs de services informatiques veilleront à ce que les attentes des clients soient satisfaites : ils assureront des services complets, adaptés et faciles à

utiliser, préciseront l'étendue des services offerts (ainsi que les limites et risques éventuels), mettront en place un mécanisme de suivi des services fournis et des procédures de remontée de l'information convenues et communiqueront sur demande des informations en temps quasi réel.

77. Les catalogues de services informatiques préciseront le temps nécessaire à la prestation desdits services. On améliorera le traitement des demandes de services informatiques et les activités de communication correspondantes afin de renforcer la prévisibilité et de faciliter la planification pour les clients et les entités clientes.

2. Une exécution optimale

78. La stratégie cherchera à promouvoir une culture organisationnelle qui encourage la proactivité et la responsabilité. Cette culture sera favorisée par l'adoption de méthodes de travail plus collaboratives et agiles qui permettront aux équipes informatiques de l'ensemble du système de relever les défis de plus en plus complexes qui se présentent à elles. Grâce à la stratégie, l'Organisation fonctionnera de manière plus connectée, plus adaptable et plus autonome.

79. En la réalisation d'analyses et la mise en place d'un cadre modernisé pour la gestion intégrée des portefeuilles, la stratégie introduira des principes, des processus et des pratiques efficaces qui définiront clairement les responsabilités de chacune des parties prenantes dans la mission, les buts et les objectifs de l'Organisation. De plus, on s'emploiera à utiliser la technologie chaque fois que possible pour que les besoins opérationnels des projets du Secrétariat soient recensés et approuvés de manière plus harmonieuse et plus précise et pour que les modèles correspondants soient facilement accessibles, tout en automatisant de bout en bout la gestion des portefeuilles.

80. L'équipe de gestion des programmes du Bureau de l'informatique et des communications apportera un appui renforcé aux entités du Secrétariat dans le monde entier afin que les programmes et projets informatiques soient gérés et suivis de manière efficace et dans le respect des normes et politiques applicables. Un tel appui est essentiel pour que l'Organisation puisse adopter une démarche hybride selon laquelle les entités clientes et les services informatiques coopèrent pour concevoir, développer et déployer des systèmes, solutions et services informatiques.

81. Sur la base des enseignements tirés de l'expérience, les services de gestion des projets et des portefeuilles se traduiront par des progrès dans les domaines suivants :

- **Agilité.** Les équipes chargées des programmes et des projets s'appuieront sur des méthodes itératives et axées sur le client pour proposer des services établis de manière interdisciplinaire et conformément au dispositif de gouvernance.
- **Gestion du changement.** Qu'ils soient urgents ou non, les changements qui interviendront dans le cadre de programmes et de projets seront gérés de manière cohérente, souple et réglementée et en tenant dûment compte des besoins opérationnels définis par les entités clientes. Des changements de comportement favoriseront directement la résilience des systèmes, des solutions et des services.
- **Gestion des risques.** Les risques seront gérés plus efficacement grâce à une approche de la technologie fondée sur le cycle de vie et au dispositif de gestion du risque institutionnel, et les meilleures pratiques seront prises en compte dès la conception des projets et portefeuilles.

3. Une gouvernance cohérente

82. L'informatique et les communications étant devenues essentielles au bon fonctionnement du Secrétariat, il est important d'adopter une approche cohérente,

notamment pour la continuité des opérations. À cette fin, la gouvernance informatique, qui couvre les politiques, normes et cadres, les structures et les organes de gestion mais aussi la culture et les personnes, les services, les données et les processus, a été rationalisée et simplifiée. Toutefois, il est également important de reconnaître que l'informatique et les communications représentent une dépense importante pour l'Organisation. En simplifiant les échanges d'informations, elles ont une incidence directe sur la capacité de l'Organisation de s'acquitter de ses mandats et de coopérer avec toutes les parties prenantes sur les questions de fond. Enfin, les décisions relatives à l'informatique et aux communications doivent être prises en tenant compte de la nécessité de gérer les risques. Un processus d'amélioration continue a mis au jour, notamment pendant la crise de la COVID-19, des enseignements à retenir pour renforcer la gouvernance informatique et en particulier le Comité directeur pour l'informatique et les communications, l'objectif étant que les entités clientes et les services informatiques soient mieux représentés (voir fig. III).

Figure III

Organes chargés de la gouvernance informatique



83. Il est présupposé que l'utilisation des ressources, des services et des biens est plus efficace lorsqu'une gouvernance adéquate est adoptée et intégrée dans les politiques et procédures de l'Organisation, ce qui aboutit à de meilleurs résultats pour le Secrétariat et à une plus grande concordance entre les activités informatiques et les objectifs de l'ONU.

84. La gouvernance informatique continuera de favoriser une approche unifiée et intégrée de la technologie et renforcera ainsi la prise de décisions dans ce domaine, grâce à des données transparentes. Les entités auront la marge de manœuvre nécessaire pour mettre à l'essai de nouvelles technologies et diverses solutions, dans les limites prévues.

85. Les services informatiques et les partenaires clés devraient promouvoir l'utilisation des dispositifs de gouvernance technologique et mettre en avant leurs points forts afin qu'ils facilitent le déploiement des technologies au lieu de l'entraver.

B. Favoriser la transformation numérique de l'Organisation des Nations Unies à travers l'innovation et le partenariat

1. La technologie au service de la transformation

86. Du fait de l'évolution rapide du secteur, les unités administratives (informatique et communications) de l'ensemble du Secrétariat doivent collaborer entre elles mais aussi avec les entités clientes, qui sont devenues essentielles à la conception et à la fourniture de systèmes, de solutions et de services informatiques. Grâce à des partenariats solides, il devient possible de faire en sorte que les outils informatiques appuyés et développés soient à la hauteur de la progression et de l'évolution du numérique au niveau mondial.

87. Le domaine « Données et informations » de la présente stratégie met en évidence la manière dont les données peuvent être mises à profit pour mieux comprendre la situation et prendre de meilleures décisions. Les entités du Secrétariat tireront pleinement parti des informations et des données dont elles disposent tout en respectant des normes strictes en matière de confidentialité ; elles utiliseront ces données pour orienter la planification, les règlements, les politiques et les procédures. On renforcera les garanties essentielles en matière de confidentialité et de sécurité des données et le développement de solides procédures de gouvernance des données se poursuivra afin qu'il y ait un référentiel unique pour les données.

88. Les entités du Secrétariat pourront utiliser des outils et services de partage de données et d'analytique. La création d'un écosystème de données est essentielle si l'ONU veut tirer le meilleur parti de ses activités de collecte et d'exploitation des données.

89. On adoptera une approche intégrée des systèmes pour faire en sorte qu'ils soient compatibles et que l'intégrité et la qualité des données disponibles soient aussi élevées que possible.

90. Pour bâtir le monde de demain, il faudra des plateformes numériques communes et sûres, sous-tendues par une architecture et une gouvernance informatiques ouvertes et inclusives.

91. La prospection dans les domaines de pointe que sont la science des données, l'ingénierie de données, l'apprentissage automatique et l'intelligence artificielle restera la pierre angulaire des activités de planification.

2. L'essor de la technologie

92. Dans le droit fil de la précédente stratégie, l'Organisation a continué d'adopter des technologies qui favorisent un environnement de travail moderne et des solutions hybrides et qui permettent ainsi d'améliorer la productivité, la satisfaction et la rétention du personnel.

93. Pour préparer l'avenir, il faudra garantir que les mises à niveau technologiques soient efficaces et qu'elles puissent être déployées dans l'ensemble du Secrétariat afin d'encourager l'intégration, la collaboration et les gains d'efficacité.

94. Au cours des trois dernières années, l'Organisation a connu un changement technologique majeur. L'avènement des environnements de travail numériques et l'adoption par le personnel de technologies contemporaines ont contribué à assurer la continuité des opérations pendant la pandémie.

95. Grâce à la stratégie, l'Organisation aura une approche clairement définie quant aux progrès technologiques.

3. La technologie au service d'un renforcement des capacités

96. Une fois la stratégie mise en œuvre, les entités du Secrétariat seront en mesure d'utiliser les technologies et d'obtenir ainsi des informations qui les aideront à exécuter leurs mandats plus efficacement. Les grands domaines de la stratégie s'articuleront pour renforcer les capacités du Secrétariat à l'aide de la technologie et des données. Grâce aux mesures prises dans les domaines « Innovation technologique » et « Expérience et alignement », les technologies de pointe répondront directement aux besoins opérationnels et apporteront un appui direct aux entités du Secrétariat. De plus, en prêtant davantage attention aux technologies émergentes, l'Organisation favorisera le développement, l'acquisition et le déploiement de nouvelles technologies.

97. L'Organisation est à l'œuvre dans un monde numérique en constante évolution, et les compétences autrefois considérées comme suffisantes sont aujourd'hui dépassées. De nouveaux types de compétences sont nécessaires pour que le personnel conserve les moyens de concourir à la réalisation des objectifs de l'Organisation. L'accent sera mis sur le perfectionnement professionnel des membres du personnel et sur le développement des compétences dont ils auront besoin lorsque l'Organisation aura atteint la maturité numérique.

C. Protéger et sauvegarder les données du Secrétariat

Cybersécurité

98. Dans un environnement numérique de plus en plus interdépendant et interconnecté, il faut aborder la question de la cybersécurité de manière cohérente, étroitement coordonnée et transparente, pour que toutes les entités du Secrétariat puissent se conformer aux pratiques, politiques et normes de base, mais aussi définir les responsabilités, avoir une vue d'ensemble et assurer une supervision globale, conformément à la résolution 69/262 de l'Assemblée générale.

99. Grâce à la présente stratégie, les entités du Secrétariat seront en mesure de travailler ensemble pour appliquer des principes communs en matière d'architecture institutionnelle de sécurité, favoriser une application uniforme des meilleures pratiques dans l'ensemble de l'Organisation et aider les petites entités qui manquent de personnel spécialisé.

100. Les partenariats internes seront déterminants pour la mise en œuvre de bonnes pratiques cohérentes, tandis que les partenaires externes contribueront à renforcer les capacités dans le domaine de la cybersécurité en rendant plus visibles des risques ou des menaces qui pourraient se présenter sous une forme inhabituelle ou imprévue.

101. C'est le souci de préserver la sécurité, la résilience et la fiabilité des plateformes et environnements numériques qui préside aux efforts déployés par l'Organisation ; il se traduira par des systèmes et procédures faciles à utiliser. Grâce à la multiplication des campagnes de sensibilisation et des formations à la cybersécurité, les utilisateurs seront davantage conscients des risques et adapteront leurs comportements en conséquence.

102. La cybersécurité est un domaine très dynamique et en pleine évolution : de nouvelles menaces se développent constamment et une myriade de facteurs favorisent leur émergence et leur prolifération. Ainsi, des adversaires ont profité des incertitudes et de la peur suscitées par la pandémie pour cibler le personnel de l'Organisation. Pour faire face à ces menaces, de grands projets ont été choisis et sont actuellement mis en œuvre à l'échelle de l'Organisation : c'est notamment le cas d'un projet de compartimentation des réseaux. Les ressources investies dans la cybersécurité

relèveront d'un plan global d'investissement dans les domaines de l'informatique et des communications qui sera formulé et présenté par l'intermédiaire des instruments budgétaires adéquats. Dans le cadre de ces initiatives et grâce à la réponse apportée aux menaces de cybersécurité et aux mesures proactives prises, l'Organisation sera plus sûre.

VI. Conclusion

103. L'Assemblée générale est invitée à approuver la stratégie Informatique et communications définie par le Secrétaire général pour assurer la transformation numérique de l'Organisation.

Annexe

Matrice des principaux résultats attendus de la stratégie Informatique et communications (2023-2028)

La stratégie devrait permettre d'obtenir les principaux résultats ci-après à l'appui des trois grands résultats stratégiques. Une matrice de résultats complète sera élaborée et figurera dans le plan d'exécution de la stratégie, qui fera partie intégrante d'un plan global d'investissement dans les domaines de l'informatique et des communications.

A. Servir les entités des Nations Unies pour les aider à s'acquitter de leurs mandats

- 1 Aider les entités à mettre en œuvre leurs stratégies respectives de transformation numérique
- 2 Améliorer l'interopérabilité des principaux systèmes et plateformes institutionnels
- 3 Développer les mécanismes de gouvernance informatique au niveau des entités pour faciliter la hiérarchisation des investissements et des initiatives dans les domaines de l'informatique et des communications
- 4 Gérer le cycle de vie des biens informatiques et des biens de communication de manière transparente et mettre à jour en permanence l'inventaire mondial de ces biens
- 5 Optimiser les applications et les sites Web de manière à répondre aux besoins recensés et à réduire les chevauchements dans l'écosystème des technologies et des données
- 6 Mettre en place un centre d'excellence pour la gestion des programmes afin de mieux gérer les initiatives dotées d'importantes composantes informatiques
- 7 Établir un dispositif d'application du principe de responsabilité qui permettra de parvenir à un meilleur équilibre entre contrôle centralisé et besoins locaux
- 8 Renforcer la normalisation des technologies grâce aux mécanismes de gouvernance établis
- 9 Élaborer un programme commun d'architecture intégrée qui couvrira les normes, notamment les normes obligatoires de base, la révision de l'architecture, la gestion des programmes et la conformité
- 10 Mettre en place les moyens nécessaires pour évaluer dûment la hiérarchisation des initiatives et des investissements du Secrétariat dans les domaines de l'informatique et des communications et de suivre les dépenses connexes
- 11 Mettre à jour en permanence les catalogues de services informatiques
- 12 Consolider et optimiser les systèmes et les infrastructures, le cas échéant
- 13 Mettre en place une fonction solide de gestion de la relation client pour déterminer les besoins et renforcer la collaboration et le partenariat
- 14 Suivre l'empreinte écologique du fonctionnement du centre informatique de l'Organisation
- 15 Appuyer le lancement d'une initiative commune à l'ensemble du système dans le cadre du projet d'identification numérique des Nations Unies
- 16 Continuer d'étudier les technologies de pointe pour aider les entités du Secrétariat à tirer parti de la technologie et des données en vue d'accélérer l'exécution des mandats

B. Favoriser la transformation numérique de l'Organisation des Nations Unies à travers l'innovation et le partenariat

- 1 Étudier la possibilité d'utiliser des technologies libres pour favoriser une approche collaborative et bâtir des capacités communes
- 2 Promouvoir les solutions de type cloud en tenant compte des questions de coût, de confidentialité et d'évolutivité
- 3 Permettre aux entités des Nations Unies de mieux utiliser les outils et services de partage de données et d'analytique
- 4 Favoriser une culture de l'innovation dans l'utilisation de l'informatique et des communications à l'appui de la prestation de services
- 5 Introduire de nouvelles technologies en s'appuyant sur une gouvernance adaptée et fournir des garanties en matière d'utilisation éthique et de confidentialité des données
- 6 Évaluer les concepts novateurs, notamment la confidentialité différentielle, et la possibilité de les appliquer dans le contexte de l'Organisation
- 7 Aider les entités des Nations Unies à renforcer les capacités de leur personnel dans les domaines de l'analytique et de la gestion des données
- 8 Aider les entités des Nations Unies à nouer des partenariats technologiques avec le monde universitaire et les secteurs public et privé

C. Protéger et sauvegarder les données du Secrétariat

- 1 Renforcer les politiques et la gouvernance en matière de cybersécurité, notamment les procédures régissant l'ouverture des comptes, l'authentification et la sécurité du répertoire central
- 2 Appuyer les mesures de protection des données et de confidentialité
- 3 Contrôler le respect des mesures de cybersécurité, notamment le suivi des programmes de formation obligatoires
- 4 Instituer des évaluations régulières et centralisées de la vulnérabilité des infrastructures
- 5 Achever le projet de compartimentation des réseaux au Secrétariat et mettre en place la microsegmentation
- 6 Fournir et gérer les identifiants de manière centralisée et cohérente pendant toute la durée des carrières
- 7 Accroître la résilience opérationnelle en procédant régulièrement à des exercices de simulation d'un scénario de perturbation devant permettre de confirmer la viabilité d'un ou plusieurs aspects d'un plan de reprise après sinistre
- 8 Renforcer les capacités de détection et de riposte
- 9 Automatiser l'analyse centralisée des systèmes et de l'infrastructure pour pouvoir détecter les vulnérabilités en amont et prendre des mesures correctives
- 10 Déployer des outils de gestion de la configuration des appareils et des systèmes
- 11 Acquérir des outils et mettre au point des moyens de formation en matière de sécurité à destination des concepteurs et des développeurs de systèmes

- 12 Mettre en place un centre virtuel des opérations de sécurité et un mécanisme centralisé de gestion des crises pour pouvoir assurer 24 heures sur 24 une surveillance efficace en matière de cybersécurité
 - 13 Surveiller de manière continue et exhaustive les biens numériques de l'Organisation et éliminer rapidement et efficacement les éléments frauduleux
 - 14 Renforcer les équipes d'évaluation globale de la cybersécurité, qui sont chargées d'évaluer le dispositif mondial de cybersécurité de l'Organisation
 - 15 Mettre en place des outils d'évaluation du cloud et de communication de l'information ainsi que des formations et des capacités dans le domaine de la sécurité du cloud
 - 16 Établir un dispositif mondial de cybersécurité applicable aux systèmes de sécurité physique, compte tenu de la convergence entre cybersécurité et sécurité physique
 - 17 Mettre en place des outils permettant d'évaluer la sécurité des systèmes de conférence et de radiodiffusion ainsi que l'efficacité des contrôles existants
-