



# Assemblée générale

Distr. générale  
5 septembre 2024  
Français  
Original : anglais

## Soixante-dix-neuvième session

Point 139 de l'ordre du jour provisoire

### Projet de budget-programme pour 2025

## Stratégie Informatique et communications affinée

### Rapport du Secrétaire général

#### *Résumé*

Dans sa résolution [78/243](#) sur la stratégie Informatique et communications, l'Assemblée générale a examiné le rapport du Secrétaire général sur la stratégie, souscrit aux recommandations formulées en la matière par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires dans son rapport ([A/77/7/Add.22](#)), et prié le Secrétaire général de lui présenter une stratégie affinée. Le présent rapport, qui fait suite à cette demande, est l'aboutissement d'un processus collaboratif auquel des entités du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies ont été invitées à participer.

Le plan d'exécution figurant dans le présent rapport décrit la stratégie Information et communications affinée par rapport au précédent rapport du Secrétaire général, l'état de référence des technologies de l'information et des communications, les défis et les risques (notamment en matière de sécurité informatique), les enseignements tirés et les recommandations des auditeurs en suspens, ainsi que les questions liées à la gouvernance et à la gestion. Dans le présent rapport, le Secrétaire général s'intéresse à des points précis de l'application de la stratégie Informatique et communications, notamment en recensant, pour chaque objectif à atteindre, les mesures à prendre, les principaux domaines de résultats et les mesures des résultats.

La stratégie Informatique et communications affinée met l'accent sur la poursuite de la transformation numérique du Secrétariat à l'appui du mandat fondamental de l'Organisation envisagé dans Notre Programme commun ([A/75/982](#)), à savoir les efforts visant à transformer l'ONU en une ONU 2.0, apte à relever les défis du XXI<sup>e</sup> siècle, où la technologie permet au Secrétariat d'atteindre ses objectifs et agit comme un catalyseur essentiel de la réalisation des objectifs de développement durable.



## I. Introduction

1. La stratégie Informatique et communications du Secrétaire général (voir [A/77/489](#)) et la stratégie affinée exposée dans le présent rapport ont été élaborées au cours d'un processus participatif auquel ont pris part des entités du Secrétariat de l'Organisation et qui a été revu par des partenaires technologiques extérieurs afin de définir une orientation cohérente et efficace dans ce domaine au Secrétariat. La stratégie Informatique et communications vise à accroître le niveau de maturité technologique du Secrétariat. Son plan d'exécution est conçu pour atteindre trois objectifs formulés dans le précédent rapport du Secrétaire général, en tenant compte de l'évolution de la situation en matière de technologies numériques :

- 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.

2. Ces trois objectifs couvrent cinq domaines technologiques stratégiques :

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

3. Grâce à la mise en œuvre de la précédente stratégie Informatique et communications, telle qu'elle figure dans le rapport du Secrétaire général sur l'informatique et les communications à l'Organisation des Nations Unies ([A/69/517](#)), des progrès ont été accomplis dans les domaines suivants :

a) Transformation de l'environnement technologique de l'Organisation par la modernisation et l'harmonisation des services informatiques et des services de communication et la réduction de la redondance et des risques. Parmi les réalisations notables, on peut citer la création de pôles informatiques, la réduction du nombre d'applications anciennes (de 2 340 à 1 220) et la fusion des systèmes établis en un réseau institutionnel global, qui a regroupé 594 points sous une même bannière. La sécurité a été renforcée, et les formations de sensibilisation à la sécurité informatique sont devenues obligatoires pour tous les membres du personnel. Ces mesures ont permis d'améliorer la fiabilité, la sécurité et l'efficacité des services informatiques et des services de communication dans tout le Secrétariat ;

b) Modernisation structurée de l'informatique et des communications par la consolidation de diverses fonctions et ressources au Secrétariat. Les efforts de modernisation sont également venus appuyer des solutions intégrées, notamment Umoja, Inspira et Unite Mail, qui ont remplacé de nombreux systèmes anciens et globalement amélioré la prestation de services ;

c) Optimisation des ressources, ayant entraîné des économies et des gains d'efficacité renforcés par la consolidation des centres informatiques et la mise en œuvre de stratégies d'approvisionnement groupé au niveau mondial, ce qui a permis de réaliser des économies d'échelle. L'établissement de contrats-cadres mondiaux pour les services et les biens informatiques et les services et les biens de communication a favorisé une optimisation des coûts ;

d) Mise en place d'un dispositif de gouvernance visant à superviser les politiques, l'architecture et les normes relatives à l'informatique et aux communications. Le renforcement des mécanismes de gouvernance informatique reste un domaine clé, dans lequel des efforts supplémentaires doivent être faits, notamment en matière d'investissements et de sécurité ;

e) Création d'un espace propice à l'innovation, tirant parti des technologies émergentes et favorisant une culture de l'amélioration continue. Le déploiement d'outils avancés d'analyse et de veille stratégique, associé à un accroissement des capacités des entités de générer des analyses et des informations, a permis de soutenir davantage la mission de l'Organisation au moyen de l'innovation technologique.

4. Le présent rapport a pour point de départ les enseignements tirés de la mise en œuvre de la stratégie Informatique et communications figurant dans le rapport du Secrétaire général sur l'informatique et les communications à l'Organisation des Nations Unies (A/69/517) et des premières avancées décrites dans son rapport sur la stratégie Informatique et communications (A/77/489), étayés par une enquête menée auprès des entités du Secrétariat. Cette dernière a permis de recueillir des données concernant : a) les capacités et les moyens informatiques et de communication dans les principaux domaines de résultat figurant dans le rapport sur la stratégie Informatique et communications ; b) le respect des mécanismes de gouvernance informatique, tel qu'observé par le Comité des commissaires aux comptes au cours de l'exercice 2023 ; c) les problèmes d'ordre structurel recensés pendant les évaluations régulières de la sécurité informatique ; d) les enseignements tirés des incidents ; e) les résultats des tests de pénétration réalisés par des tiers spécialistes de la sécurité informatique. On trouvera ci-dessous un résumé des travaux :

a) Les entités du Secrétariat ont réalisé une autoévaluation du niveau de maturité numérique qu'elles ont atteint pour chacun des domaines technologiques stratégiques, ainsi que du niveau atteint en ce qui concerne les connaissances, les compétences et les capacités, à l'aide d'une méthode d'évaluation de la maturité de l'administration numérique. Elles ont déterminé les niveaux de maturité de référence envisagés pour intégrer des pratiques actuelles, notamment la procédure d'examen du budget relatif à l'informatique et aux communications récemment introduite, un décompte initial des entités en conformité ayant aussi été effectué. L'intégration de ces résultats permettra à l'Organisation de mettre au point un cadre solide propice à un accroissement du niveau de maturité numérique, offrant ainsi aux entités des informations utiles sur les mesures qu'elles pourraient prendre ;

b) Dans son rapport sur le plan d'équipement (A/77/519), le Secrétaire général a exposé en détail un plan d'action complet en matière de sécurité informatique visant à protéger et à sauvegarder les données du Secrétariat. Il a notamment présenté des propositions relatives à l'élargissement à la fois de la portée et de l'étendue du programme de travail du Secrétariat en matière de sécurité informatique, afin que les menaces numériques auxquelles l'Organisation doit faire face soient gérées de manière adéquate. Un tiers a réalisé un test de pénétration entre 2023 et 2024 pour aider à définir les exigences de base du Secrétariat en matière de sécurité informatique. Cela permettra l'élaboration d'une approche visant à atténuer l'exposition aux risques associés aux problèmes d'ordre structurel et aux problèmes graves de sécurité informatique qui ont été recensés. La priorité a été donnée, dans toutes les entités, aux vulnérabilités dont le degré de gravité est élevé ou critique, tandis que les vulnérabilités dont le degré de gravité est moyen ou faible seront traitées conformément aux mesures correctrices établies par les entités.

5. Les recommandations en suspens formulées par les organes de contrôle à l'intention des entités du Secrétariat concernant l'informatique et les communications portent essentiellement sur l'architecture intégrée, la sécurité informatique, les

pratiques en matière de données, la gestion des ressources humaines, les coûts et les achats, et les biens informatiques et les biens de communication. La mise en œuvre de la stratégie Informatique et communications doit donner suite à 22 recommandations adressées à diverses entités du Secrétariat, qui portent notamment sur le dispositif d'application du principe de responsabilité en matière d'informatique et de communications, les orientations sur l'appui à la résilience institutionnelle s'agissant des données et des systèmes, la feuille de route relative à l'architecture des données et le maintien de la conformité des sites Web et des applications avec le cadre Informatique et communications.

6. Les principaux résultats et les indicateurs clés de performance sont essentiels pour établir une infrastructure informatique et fournir des services numériques qui appuient le bon fonctionnement de l'ensemble du Secrétariat et préparent l'Organisation à faire face aux défis futurs, à suivre une approche prudente de l'utilisation des fonds publics et à atténuer les risques. Compte tenu de l'accélération de l'évolution de la technologie et du coût de cette dernière, en particulier des progrès exponentiels de l'intelligence artificielle générative, il est difficile de prévoir à l'avance et avec précision les incidences financières de la stratégie sur toute sa durée. Une méthode utilisée dans le secteur de l'informatique et des communications, qui consiste à estimer les dépenses engagées dans ce domaine en tant que pourcentage des dépenses totales des organisations, pourrait permettre d'évaluer les niveaux adéquats de dépenses à consacrer au numérique.

7. Entre 2017 et 2021, les dépenses annuelles engagées par toutes les entités du Secrétariat dans le domaine de l'informatique et des communications s'établissaient à 773 millions de dollars en moyenne (voir [A/77/519](#)), soit 6 % des dépenses totales du Secrétariat. Selon les pratiques établies, le niveau de référence des dépenses dans ce domaine pour les administrations publiques et les organisations internationales du secteur public représente en moyenne 11 % des dépenses totales de ces entités, ce qui indique que des ressources supplémentaires pourraient être nécessaires pour que le Bureau de l'informatique et des communications ou les entités elles-mêmes mettent en œuvre les initiatives dans les domaines de l'informatique et des communications, considérées comme essentielles au fonctionnement de l'Organisation selon la stratégie Informatique et communications. Les besoins budgétaires seront présentés aux États Membres pour chaque cycle et dans chaque document budgétaire, conformément aux procédures budgétaires pertinentes, notamment les plans d'équipement et les plans pour la transformation numérique établis dans certains domaines. On trouvera à l'annexe I un aperçu des chiffres clés concernant l'informatique et les communications.

8. Le contexte technologique devrait avoir évolué considérablement d'ici la fin de la période couverte par la stratégie Informatique et communications, en 2028, en raison de l'augmentation de la puissance de calcul et de l'utilisation accrue de l'intelligence artificielle dans un environnement sécurisé. Du fait des progrès rapides des technologies numériques, notamment de la relation entre les êtres humains et l'intelligence artificielle, des ajustements seront nécessaires au cours de cette période afin de mettre en correspondance les technologies pertinentes et l'exécution des mandats, alors que des problèmes et des risques liés à la sécurité apparaissent. Les risques associés à la mise en œuvre de la stratégie affinée, décrits à l'annexe II, ont été évalués. Des mesures d'atténuation seront déployées et les risques seront revus au fil du temps.

## II. Vision et objectifs

9. Le plan d'exécution de la stratégie Informatique et communications affinée repose sur l'idée d'une accélération des efforts visant à transformer l'ONU en une ONU 2.0, l'accent étant mis, entre autres, sur les données, l'analytique, l'innovation et la transformation numérique tout en préservant des fondations solides. Le plan appuie la transition de l'Organisation vers un niveau de maturité numérique plus élevé, l'adoption de nouvelles technologies se faisant par étapes progressives : il s'agira de passer d'un stade initial caractérisé par un faible alignement de la stratégie et un niveau bas de contrôle de la gouvernance à un stade caractérisé par un contrôle de la gouvernance plus poussé, durable, conforme, fiable et complet. La réalisation de la vision et des objectifs associés aux principaux domaines technologiques de la stratégie Informatique et communications nécessitera une gouvernance mûre et une gestion solide, des capacités internes et contractuelles optimales, des modèles opérationnels robustes et une utilisation sûre des moyens informatiques et des moyens de communication.

10. Il est prévu que les domaines technologiques figurant dans le présent rapport favoriseront l'accroissement de la maturité numérique de l'Organisation, par un renforcement de la gouvernance informatique, un juste équilibre entre contrôle centralisé et liberté opérationnelle et un meilleur soutien apporté aux entités du Secrétariat, leur donnant les moyens de s'acquitter de leur mandat, tout en préservant des systèmes et des services informatiques sécurisés et interopérables. Le dispositif d'application du principe de responsabilité en matière d'informatique et de communications clarifiera les attributions, ce qui permettra de renforcer les relations, de réduire les doubles emplois et d'améliorer la prestation de services entre les équipes informatiques centrales, régionales et locales. Les entités pourront mobiliser le potentiel des données pour prendre des décisions et faire avancer l'innovation tout en respectant les normes d'interopérabilité, de sécurité des données et de confidentialité. En outre, les résultats permettront aux entités du Secrétariat de collaborer pour atteindre des objectifs technologiques communs grâce à des capacités et des partenariats conjoints.

## III. Gestion et gouvernance dans le domaine de l'informatique et des communications

### A. Gestion des technologies de l'informatique et des communications

11. Dans son rapport intitulé « Investir dans l'Organisation des Nations Unies pour lui donner les moyens de sa vocation mondiale » et l'additif intitulé « Investir dans l'informatique et la télématique » (A/60/846 et A/60/846/Add.1), le Secrétaire général a proposé de créer un poste de Directeur(trice) général(e) de l'informatique et des communications, ce que l'Assemblée générale a fait dans sa résolution 60/283. Du fait de l'évolution technologique rapide de l'Organisation, notamment de l'accélération des pratiques numériques, il a été nécessaire de créer un poste de direction dont le ou la titulaire serait chargé(e) de superviser et de mettre en œuvre la stratégie Informatique et communications dans tout le Secrétariat. La responsabilité de l'orientation stratégique, de la mise en œuvre, de la planification globale et du contrôle a été confiée au (à la) Directeur(trice) général(e) de l'informatique, l'accent étant mis sur la cohérence et l'harmonisation avec les mandats fondamentaux de l'Organisation.

12. Le (la) Directeur(trice) général(e) de l'informatique donne l'orientation stratégique et supervise la conception, le développement et l'exploitation des

applications et des programmes informatiques qui répondent aux besoins de l'Organisation, ainsi que les services d'assistance en la matière ; fournit des orientations stratégiques pour le développement, la gestion, le suivi et l'optimisation de l'infrastructure informatique globale de l'Organisation ; dirige la mise en œuvre de la stratégie Informatique et communications. Il (elle) encadre l'élaboration et l'amélioration continue de la gouvernance, des politiques, des normes, des procédures et des lignes directrices relatives à l'informatique et aux communications pour l'Organisation, et veille à ce que l'infrastructure et les systèmes numériques soient sécurisés et à ce que l'Organisation soit en mesure de faire face aux cyberattaques visant son écosystème de solutions informatiques. Il (elle) est l'administrateur(trice) direct(e) du Bureau de l'informatique et des communications et, en tant que coprésident(e) permanent(e) du Réseau Technologie et numérique dans le cadre des travaux du Comité de haut niveau sur la gestion, il (elle) figure parmi les responsables stratégiques pour ce qui concerne l'informatique et les communications dans les entités du Secrétariat et la coordination des technologies numériques dans tout le système des Nations Unies.

13. Le (la) Directeur(trice) général(e) de l'informatique assure, de manière centralisée, la supervision stratégique des activités informatiques du Secrétariat, afin que l'Organisation puisse tirer parti des apports du numérique, en lien avec les mandats et les objectifs du Secrétariat, et guide les services informatiques dans l'environnement technologique en évolution, comme le prévoit l'approche ONU 2.0. Parmi les changements récents, on peut citer un examen des dépenses totales consacrées au numérique, visant à aligner ces dernières sur les priorités de l'Organisation.

## **B. Gouvernance dans le domaine de l'informatique et des communications**

14. Dans le cadre de la réforme de la gestion du Secrétaire général, une approche de gestion décentralisée a été adoptée. Elle met l'accent sur des politiques simplifiées et rationalisées visant à donner plus d'agilité au Secrétariat. L'objectif du dispositif de gouvernance Informatique et communications est de donner à chaque entité les moyens de s'acquitter de ses missions prioritaires et de son mandat en utilisant des approches communes et efficaces en matière d'informatique et de communications, afin d'accélérer les progrès concernant les priorités de l'Organisation pour obtenir les meilleurs résultats possibles. Le suivi des éléments suivants sera renforcé en vue d'améliorer l'efficacité de la gouvernance :

- Respect des politiques informatiques de l'Organisation
- Respect des normes relatives à l'architecture informatique
- Respect du fonctionnement, des politiques, des procédures et des rapports en matière de sécurité informatique
- Respect des procédures d'approvisionnement et de passation des marchés pour ce qui est des outils et des services technologiques

15. Le dispositif d'application du principe de responsabilité en matière d'informatique et de communications, établi en réponse aux préoccupations du Comité des commissaires aux comptes concernant le rôle du Bureau de l'informatique et des communications dans la gouvernance et l'application du principe de responsabilité, appuiera la mise en œuvre de la stratégie Informatique et communications et permettra de parvenir à un équilibre entre contrôle centralisé au niveau du Bureau et prestations de services informatiques au plus près des clients dans les entités du Secrétariat. Ce dispositif définira les attributions des différentes

équipes informatiques opérant au Secrétariat ainsi que leurs relations, renforçant ainsi la transparence des activités mises en œuvre par toutes les entités selon une compréhension commune de la gouvernance informatique et de l'optimisation des coûts d'exécution. Cela renforcera l'application du principe de responsabilité au niveau des entités tout en garantissant que les services informatiques sont fournis de manière cohérente dans tout le Secrétariat.

16. À ce jour, sept entités ont mis en place une gouvernance informatique locale. L'objectif est que chaque année, au moins cinq nouvelles entités dont les dépenses consacrées au numérique sont élevées mettent en place un mécanisme local de gouvernance informatique conforme au dispositif global dans ce domaine. Le Bureau de l'informatique et des communications continuera d'appuyer toutes les entités du Secrétariat, y compris les entités auxquelles il fournit directement des services.

17. Le Comité directeur pour l'informatique et les communications donne des orientations internes et des conseils concernant l'informatique et les communications à tout le Secrétariat, en veillant à ce que les décisions stratégiques, les politiques et les opérations soient conformes aux priorités de l'Organisation et aux besoins opérationnels. Le Comité veille également au respect de la gouvernance, des politiques, des normes et de l'architecture approuvées en matière d'informatique et de communications dans l'ensemble du Secrétariat.

## IV. Objectifs stratégiques

18. Le présent rapport contient des informations détaillées sur cinq domaines technologiques stratégiques pour les trois objectifs stratégiques, tels qu'ils sont présentés dans le rapport publié sous la cote [A/77/489](#).

### A. Servir les entités du Secrétariat pour les aider à s'acquitter de leurs mandats

19. L'Organisation continuera d'adopter de nouvelles fonctionnalités et des outils améliorés pour permettre une bonne exécution des mandats, ce qui augmentera la complexité de l'environnement numérique de l'Organisation. Du fait des progrès réalisés dans ce domaine, l'informatique et les communications appuient de plus en plus la continuité des activités et l'exécution des mandats. La stratégie Informatique et communications précédente (voir [A/69/517](#)) visait en priorité à normaliser l'infrastructure informatique et les solutions communes afin d'assurer la cohérence et d'accroître l'efficacité. Des inefficacités apparaissent lorsque les exigences locales s'écartent de l'architecture et de la gouvernance normalisées, ce qui peut entraîner une utilisation inefficace des ressources, un chevauchement des services, une augmentation des risques en matière de sécurité informatique, et un alourdissement de la charge de travail liée aux tests et à l'exécution, et créer des contraintes de mise en œuvre, assorties de conséquences opérationnelles et financières négatives. Il est essentiel d'adopter une approche modernisée de la relation client pour exécuter les mandats et résoudre le problème de la lenteur et du manque de réactivité des services fournis aux entités clientes du Secrétariat et de l'aide qui leur est apportée. Les anciennes méthodes seront remplacées par des outils interopérables pour le Secrétariat, qui seront indispensables à l'amélioration de la prestation de services.

20. Pour accomplir au mieux les activités en cours, il est nécessaire de renforcer l'infrastructure et les systèmes informatiques de l'Organisation afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la collaboration entre plusieurs sites et plusieurs fuseaux horaires tout en tenant compte des risques liés à la sécurité informatique. Les cadres d'action relatifs à la gestion de l'utilisation d'appareils personnels à des fins

professionnelles permettront une plus grande souplesse, dans un environnement des risques contrôlé.

## 1. Infrastructure et systèmes institutionnels

21. Étant donné que plus de 60 % du matériel informatique actif et 21 % du matériel critique et à haut risque utilisé en 2025 et 2026 aura dépassé sa durée d'utilité, un plan global de remplacement du matériel informatique sera élaboré et soumis dans le cadre du processus d'établissement du budget ordinaire. L'utilisation de matériel obsolète augmente à la fois la vulnérabilité aux cyberattaques et le risque d'interruption des activités en raison de défaillances matérielles. L'objectif est de ramener le pourcentage global de matériel obsolète de 60 % à 40 %, grâce à une réduction annuelle de 5 points de pourcentage, et de maintenir ce pourcentage à un niveau inférieur à 40 % par la suite.

22. Depuis 2018, le Secrétariat a adopté une approche flexible et hybride de l'hébergement pour répondre aux besoins des clients. Les systèmes hébergés en interne peuvent désormais intégrer des technologies publiques, des progiciels et des plateformes institutionnelles en nuage (cloud). Sur la base des enseignements tirés, l'Organisation passera d'un hébergement privilégiant l'informatique en nuage à une démarche « intelligente ». L'hébergement intelligent est un mode de gestion des données, des sites Web et des applications, qui s'appuie sur des outils avancés pour optimiser automatiquement les performances, la sécurité et la gestion des ressources grâce à des fonctionnalités telles que le changement automatique d'échelle, la maintenance prédictive et la surveillance en temps réel, tout en répondant aux besoins particuliers des clients. Cette méthode vise à limiter les coûts de l'hébergement dans le cloud tout en tirant parti des investissements réalisés dans les centres informatiques de l'Organisation, grâce à un modèle hybride selon lequel une partie des données sera hébergée sur les plateformes de ces centres informatiques (dont l'accessibilité à distance sera renforcée), et une autre dans le cloud. L'exploitation des capacités et des compétences existantes des centres informatiques de l'Organisation et les avantages persistants tirés de l'innovation et de l'extensibilité de l'infrastructure en nuage devraient amener de nouveaux gains d'efficacité. Les investissements faits pour maintenir les centres informatiques de l'Organisation à un niveau suffisant de redondance et de performance permettront, entre autres, de réduire l'empreinte du centre informatique du Siège, dont la capacité de résilience est limitée, et d'accroître l'utilisation des centres informatiques.

23. Actuellement, l'intégration de la plupart des applications de l'Organisation suit une méthode point à point coûteuse, dans laquelle chaque système est connecté à chaque autre système. Cette approche dépassée entraîne souvent une duplication des données, des efforts, des capacités informatiques et des coûts. Le cadre d'interopérabilité sera fondé sur un nouveau concept visant à sécuriser le partage de données en temps réel au sein des systèmes et applications de l'Organisation et entre eux. Il s'agit de mettre en relation de nombreuses applications avec de nombreuses autres applications d'une manière sécurisée, bien administrée et harmonisée grâce à une gestion intégrée de l'interface de programmation d'applications. On parviendra ainsi à un équilibre entre l'autonomie de chaque entité et la qualité et la cohérence globales des données, favorisant une collaboration éclairée dans l'ensemble du système des Nations Unies.

24. L'amélioration de l'interopérabilité grâce à la gestion de l'interface de programmation d'applications sera également propice au développement d'applications « low code » à portée de tous, permettant au personnel n'ayant pas de compétences en matière de codage informatique de créer au jour le jour des solutions simples répondant à des besoins opérationnels changeants.

25. Les chefs d'entité sont responsables de l'inscription au budget, de la gestion et du remplacement du matériel de l'entité, notamment des appareils mobiles, des ordinateurs portables et ordinateurs de bureau, en coordination avec le Bureau de l'informatique et des communications dans les cas où une assistance technique est nécessaire. Les entités continueront d'évaluer et de contrôler elles-mêmes les biens informatiques et les biens de communication et de déterminer leurs besoins en matière de remplacement à l'aide des rapports de performance et des outils en ligne gérés de manière centralisée auxquels elles ont toutes accès. Les liens entre le vieillissement des actifs, les coûts et l'évolution des technologies, ainsi que les risques et les possibilités découlant de l'utilisation accrue d'appareils personnels, seront pris en compte lors de l'estimation du cycle de vie de ces biens. Dans le prolongement des procédures de comptabilisation en pertes et des programmes de dons établis, le matériel informatique dévalué, mis hors service et inutilisé fera l'objet d'une réinitialisation aux paramètres d'usine et sera donné dans le cadre des efforts de réduction de la fracture numérique mondiale grandissante.

## **2. Expérience et alignement**

26. L'ONU encourage la participation numérique en utilisant des applications, des sites Web et des médias sociaux de manière stratégique afin de faire connaître ses activités et leurs effets sur l'exécution des mandats. Le cadre Informatique et communications définit les règles à appliquer en ce qui concerne les sites Web, notamment en matière de normes technologiques, de sécurité informatique, de multilinguisme, d'identité visuelle et d'accessibilité pour les personnes en situation de handicap. Les applications, sites Web ou comptes de médias sociaux qui ne respectent pas ces règles créent des risques de sécurité et de réputation, dont l'atténuation nécessite des efforts considérables. Une plateforme de gestion des contenus des sites Web sera utilisée pour faciliter le développement de sites conformes et la migration des sites existants même en l'absence de compétences techniques ou de capacités de conception. Une mise à jour des registres de médias sociaux permettra de renforcer le suivi, d'améliorer la conformité des sites Web et des médias sociaux et de réduire au minimum les risques de réputation.

27. Les Nations Unies, par l'intermédiaire de la Convention relative aux droits des personnes handicapées, adoptée par l'Assemblée générale dans sa résolution [61/106](#), ont souligné qu'il était essentiel de prendre en compte les droits des personnes handicapées et de proposer des solutions dans tous les domaines de travail de l'Organisation. La technologie est un outil puissant d'accessibilité et d'information. Des efforts sont faits pour rendre les services, les produits et les environnements plus inclusifs pour les personnes en situation de handicap. Le Département de la communication globale vérifiera que les sites Web respectent les règles relatives à l'accessibilité avant de les mettre en ligne. Par exemple, la mise à jour récente du portail des carrières de l'ONU et du Système de diffusion électronique des documents a permis de les rendre plus accessibles. L'amélioration de l'accessibilité numérique sera une condition essentielle pour tous les outils et plateformes.

## **3. Données et informations**

28. Une grande quantité de données et d'informations, notamment des documents, des feuilles de calcul et des bases de données, sont stockées dans des répertoires isolés dotés de dispositifs limités de gestion des données. Dans le cadre de la Stratégie du Secrétaire général pour l'exploitation des données par tout le monde, partout, le recours à une approche coordonnée de la gestion des données de référence permettra de clarifier les attributions, de réduire les redondances et de rationaliser les procédures de création, de gestion et de mise à disposition des données de référence afin de favoriser une augmentation globale du niveau de maturité d'une organisation

axée sur les données. Une plateforme technique sera mise en place pour aider les entités du Secrétariat à mieux collaborer, à rationaliser la gouvernance des données de référence et à transformer plus facilement les informations en analyses.

4. Innovation technologique

29. Le marché des logiciels a évolué : alors que les licences étaient auparavant valides sans limite de temps, elles suivent maintenant un modèle de tarification basée sur l'utilisation. Ce nouveau modèle est souvent connu sous le nom « logiciel en tant que service ». Cette évolution touche de plus en plus des domaines tels que le stockage et les services de réseau. Elle nécessite une actualisation des pratiques permettant de collaborer de manière proactive avec les fournisseurs de services numériques, d'anticiper les mesures de maîtrise des coûts, de prévenir les interruptions de service et d'éviter de devenir trop dépendant d'un seul fournisseur.

5. Écosystème technologique et écosystème de données

30. Des efforts seront faits pour assurer la cohérence des services relatifs aux données, afin de renforcer la prise de décisions aussi près que possible des lieux où elles seront appliquées, de créer des possibilités pour la coexistence de solutions globales et locales, et de rendre possible la mise à jour de l'ensemble de politiques informatiques. À l'avenir, il sera nécessaire d'envisager d'adopter des solutions technologiques et des solutions de données de nouvelle génération et des cadres de collaboration pour la mise en commun des ressources et des capacités, de procéder à une intégration technique et de mettre en œuvre des partenariats dans l'ensemble du système des Nations Unies, pour aboutir à des services informatiques agiles.

6. Cadre de résultats

31. Le cadre de résultats qui figure dans le tableau 1 tient compte des réalisations prévues pour 2024. Pour les années suivantes, il sera mis en œuvre progressivement afin d'atteindre l'objectif fixé avant la fin de la période couverte par la stratégie. Pour ce faire, il est prévu d'utiliser un modèle de capacité décrivant l'avancée vers la réalisation des objectifs, sous réserve de la disponibilité des ressources, notamment des financements.

Tableau 1  
**Cadre de résultats : servir les entités des Nations Unies pour les aider à s'acquitter de leurs mandats**

| Résultat clé                                                                                 | Impact                                                                                                                                                                                                       | Indicateurs de performance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aider les entités à mettre en œuvre leurs stratégies respectives de transformation numérique | Appui à l'exécution des mandats des entités du Secrétariat grâce à la technologie, notamment appui aux entités auxquelles le Bureau de l'informatique et des communications fournit directement des services | Mise en place d'un cadre d'exécution de l'architecture de données visant à soutenir les activités des missions qui utilisent la technologie et les données<br><br>Déploiement de capacités d'informatique décisionnelle et d'analyse pour permettre aux entités et aux missions d'améliorer leur efficacité opérationnelle et leur planification stratégique, notamment la gestion des opérations de la chaîne d'approvisionnement |

| <i>Résultat clé</i>                                                                                                                                                                                          | <i>Impact</i>                                                                                                                                                                                                | <i>Indicateurs de performance</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                              | <p>Accès des entités du Secrétariat à des solutions analytiques et technologiques d'avant-garde, notamment des solutions technologiques reproductibles et des solutions d'intelligence artificielle générative</p> <p>Création ou renforcement de plateformes de données pour la prise de décisions</p> <p>Déploiement d'un outil global de gestion de la relation client</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Mettre en place une fonction solide de gestion de la relation client pour saisir les initiatives dans les domaines de l'informatique et des communications et renforcer la collaboration et les partenariats | Appui à l'exécution des mandats des entités du Secrétariat grâce à la technologie, notamment appui aux entités auxquelles le Bureau de l'informatique et des communications fournit directement des services | <p>Disponibilité de solutions informatiques sur mesure visant à soutenir l'exécution des mandats des entités du Secrétariat</p> <p>Nombre d'entités pour lesquelles un(e) gestionnaire de la relation client a été désigné(e) au Bureau de l'informatique et des communications</p> <p>Baisse du nombre total d'initiatives dans les domaines de l'informatique et des communications qui font double emploi ou sont contradictoires d'une entité à l'autre (en pourcentage)</p> <p>Amélioration de la satisfaction des clients et de leur connaissance des capacités et services offerts par le Bureau de l'informatique et des communications</p> <p>Fréquence et efficacité des canaux de communication entre le Bureau de l'informatique et des communications et les entités</p> |
| Continuer d'étudier les technologies d'avant-garde pour aider les entités du Secrétariat à tirer parti de la technologie et des données en vue d'accélérer l'exécution des mandats                           | Appui à l'exécution des mandats des entités du Secrétariat grâce à la technologie, notamment appui aux entités auxquelles le Bureau de l'informatique et des communications fournit directement des services | <p>Cas d'utilisation à fort impact qui maximisent les possibilités de synergies et diminuent les redondances repérées par le groupe de travail transversal sur l'intelligence artificielle, pour présentation aux mécanismes de gouvernance</p> <p>Nombre d'entités traitant les documents plus efficacement en</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

| <i>Résultat clé</i>                                                                                                                                                      | <i>Impact</i>                                                                                                                                                                                                | <i>Indicateurs de performance</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                              | utilisant l'intelligence artificielle générative aux fins de l'exécution des mandats                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                              | Nombre de membres du personnel ayant suivi des formations sur les technologies d'avant-garde                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Mettre à jour en permanence les catalogues de services informatiques                                                                                                     | Appui à l'exécution des mandats des entités du Secrétariat grâce à la technologie, notamment appui aux entités auxquelles le Bureau de l'informatique et des communications fournit directement des services | Capacité des utilisateurs à résoudre eux-mêmes leurs problèmes à l'aide des bases de connaissances informatiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 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 | Appui à l'exécution des mandats des entités du Secrétariat grâce à la technologie, notamment appui aux entités auxquelles le Bureau de l'informatique et des communications fournit directement des services | Mise en place de solutions d'automatisation des processus ou de gestion des connaissances<br>Hébergement de sites Web harmonisés sur la plateforme de gestion des contenus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Consolider et optimiser les systèmes et les infrastructures, le cas échéant                                                                                              | Renforcement et mise à jour des systèmes et de l'infrastructure                                                                                                                                              | Nombre de jours entre le traitement des demandes et la fourniture de produits d'information géospatiale actualisés et de services connexes aux entités du Secrétariat<br>Disponibilité de l'infrastructure informatique et des progiciels intégrés existants (en pourcentage)<br>Disponibilité des réseaux au Siège (en pourcentage)<br>Nombre maximum de problèmes liés au Wi-Fi au Siège par an<br>Nombre d'utilisateurs ayant accès aux solutions centralisées relatives à la gestion des aptitudes et de la performance<br>Actualisation des pratiques visant à optimiser le modèle de logiciel en tant que service et à anticiper les mesures de maîtrise des coûts |
| Suivre l'empreinte écologique des activités des centres informatiques de l'Organisation                                                                                  | Renforcement et mise à jour des systèmes et de l'infrastructure                                                                                                                                              | Déploiement de capacités d'informatique décisionnelle et d'analyse pour permettre aux missions d'améliorer leur efficacité opérationnelle et leur planification stratégique                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| <i>Résultat clé</i>                                                                                                                                                                                | <i>Impact</i>                                                      | <i>Indicateurs de performance</i>                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                    |                                                                    | Disponibilité des services de réseau au Siège                                                                                                                                                                                |
| Appuyer le lancement d'une initiative commune à l'ensemble du système sur l'identification numérique aux Nations Unies                                                                             | Renforcement et mise à jour des systèmes et de l'infrastructure    | Interopération des systèmes avec d'autres plateformes à l'échelle du système des Nations Unies                                                                                                                               |
| Améliorer l'interopérabilité des principaux systèmes et plateformes institutionnels                                                                                                                | Renforcement et mise à jour des systèmes et de l'infrastructure    | Adoption par les entités d'une approche actualisée de la gestion intégrée de l'interface de programmation d'applications<br>Création et déploiement d'un cadre d'interopérabilité                                            |
| 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                               | Renforcement et mise à jour des systèmes et de l'infrastructure    | Réduction de la quantité de matériel ayant dépassé sa durée d'utilité (en pourcentage), en mettant l'accent sur le matériel critique ou à haut risque, l'objectif étant de parvenir à un taux annuel de réduction de 5 %     |
| Mettre en place un centre d'excellence pour la gestion des programmes afin de mieux conduire les initiatives dotées d'importantes composantes informatiques                                        | Renforcement de la gouvernance, de l'architecture et des capacités | Nombre d'entités du Secrétariat utilisant un cadre de gestion standard pour la gestion de leurs programmes en lien avec l'informatique et les communications                                                                 |
| Établir un dispositif d'application du principe de responsabilité favorisant un meilleur équilibre entre contrôle centralisé et besoins locaux                                                     | Renforcement de la gouvernance, de l'architecture et des capacités | Élaboration et adoption du dispositif d'application du principe de responsabilité en matière d'informatique et de communications<br>Amélioration du contrôle de la conformité en ce qui concerne la gouvernance informatique |
| Renforcer la normalisation des technologies grâce aux mécanismes de gouvernance établis                                                                                                            | Renforcement de la gouvernance, de l'architecture et des capacités | Présentation de cas relatifs à l'architecture au mécanisme de gouvernance informatique compétent et approbation par ce dernier                                                                                               |
| 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 | Renforcement de la gouvernance, de l'architecture et des capacités | Cadre d'exécution de l'architecture de données visant à soutenir les activités des missions utilisant la technologie et les données                                                                                          |
| Mettre en place les moyens nécessaires pour évaluer dûment la hiérarchisation des initiatives et des                                                                                               | Renforcement de la gouvernance, de l'architecture et des capacités | Orientations sur les initiatives prises dans le domaine de l'informatique et des                                                                                                                                             |

| <i>Résultat clé</i>                                                                                                                                                                                            | <i>Impact</i>                                                      | <i>Indicateurs de performance</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| investissements du Secrétariat dans les domaines de l'informatique et des communications et veiller à la conformité avec la stratégie                                                                          |                                                                    | communications, en particulier les éléments non standard des projets de budget, données aux entités en temps utile                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 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 | Renforcement de la gouvernance, de l'architecture et des capacités | <p>Nombre d'entités dotées de mécanismes locaux de gouvernance informatique, l'objectif étant d'ajouter cinq entités par an</p> <p>Publication d'orientations sur la mise en place d'une gouvernance informatique au niveau des entités, selon que de besoin</p> <p>Présentation régulière d'informations actualisées concernant les investissements et les initiatives au Comité directeur pour l'informatique et les communications</p> |

## **B. Favoriser la transformation numérique de l'Organisation des Nations Unies à travers l'innovation et les partenariats**

32. Des collaborations et des partenariats multipartites entre les équipes chargées de l'informatique et des communications et les équipes opérationnelles, favorisant une conception et une mise en œuvre agiles, seront nécessaires à la transformation numérique et à l'innovation. Étant donné que plus de 80 % des dépenses informatiques sont décentralisées dans les unités administratives et que la prestation de services numériques elle-même est de plus en plus décentralisée, une collaboration et un partenariat solides entre les équipes informatiques et les responsables fonctionnels seront également indispensables à la bonne conduite des activités et aux gains d'efficacité. D'ici à la fin de l'année 2025, tous les utilisateurs auront accès à des catalogues de services à jour, à la documentation relative aux systèmes et à des processus de bout en bout favorisant l'innovation.

### **1. Infrastructure et systèmes institutionnels**

33. La transformation numérique nécessitera la mise en place de nouveaux types de plateformes numériques fondamentales visant à améliorer l'interopérabilité des données, permettant ainsi aux équipes locales de développement d'utiliser une plateforme opérationnelle commune pour leurs besoins locaux de développement. Sur cette plateforme, les codes pourront être partagés dans un environnement sécurisé commun, ce qui évitera la duplication des données, des capacités, des solutions et des coûts entre les capacités sur le terrain et les capacités au Siège. Il est essentiel que les plateformes puissent fonctionner sur plusieurs appareils, y compris sur les smartphones dotés des fonctions d'accessibilité adéquates, pour favoriser l'inclusion et assurer une utilisation optimale des systèmes aux fins de l'exécution des mandats.

### **2. Expérience et alignement**

34. La révolution actuelle de l'intelligence artificielle contribue à une évolution rapide des interactions entre l'être humain et la technologie. Par le passé, les

interactions technologiques reposaient sur les sites Web, tandis qu'actuellement elles sont axées sur les applications mobiles. À l'avenir, l'expérience utilisateur devrait se caractériser par un recours à l'intelligence artificielle et aux grands modèles de langage pour obtenir des informations et des réponses à des questions.

35. Un cadre sera établi pour aligner l'utilisation des technologies émergentes sur la stratégie, les ressources et la gestion globale des risques. Il guidera l'évolution des nouvelles initiatives, depuis le prototype créé au niveau de l'entité jusqu'au niveau de l'Organisation, et permettra de comprendre rapidement l'incidence de l'introduction de nouvelles technologies. Il inclura un mécanisme de validation qui devrait faciliter l'approbation des cas d'utilisation dans le cadre de la gouvernance informatique établie.

### **3. Données et informations**

36. Les technologies actuelles de protection des données visent à créer un environnement de stockage hybride sécurisé, comprenant notamment des mécanismes de sauvegarde et de résilience, de masquage et d'effacement ou de cession des données, et de chiffrement. Appuyer l'application des nouvelles orientations en matière de protection des données et de la vie privée permettra de protéger et de sauvegarder les données du Secrétariat, conformément à la gouvernance établie en matière de protection des données et de sécurité de l'information. Des travaux seront menés en collaboration avec le Bureau de la protection des données et de la confidentialité récemment créé en application de la résolution 78/252 de l'Assemblée générale. Des mesures, par exemple les technologies d'amélioration de la confidentialité, seront mises en place, et des garanties concernant le respect des politiques relatives aux technologies du numérique, la sécurité et la protection du traitement des données seront offertes.

37. Le plan de gestion des données à trois niveaux de l'Organisation encouragera l'utilisation éthique des données et des informations. Le niveau de la gouvernance établit les responsabilités centrales en matière de conformité et de contrôle. Le niveau de la technologie intègre ces exigences de gouvernance dans les solutions techniques. Le niveau de la gestion du changement définit les attributions des parties prenantes en matière de gouvernance. Ces travaux s'appuieront sur les fondements existants de la gestion et de la gouvernance des données, et seront élargis pour permettre des économies d'échelle et atteindre une efficacité maximale.

### **4. Innovation technologique**

38. L'innovation technologique rapide accroît l'exposition à des menaces et à des vulnérabilités nouvelles et aux risques associés. Pour réduire au minimum l'exposition à ces risques, la sécurité informatique fera partie intégrante de l'approche suivie pour l'innovation technologique, qui tiendra compte des exigences opérationnelles, des risques et des contrôles de sécurité, favorisant ainsi des processus d'innovation responsables et sûrs.

39. L'intelligence artificielle progresse à un rythme sans précédent, et ces avancées pourraient influencer considérablement la manière dont l'innovation technologique est appliquée à grande échelle pour bénéficier aux activités de l'Organisation. L'accent continuera d'être mis sur l'utilisation sûre de l'intelligence artificielle et sur l'acquisition des compétences, des capacités et de l'expérience nécessaires pour tirer parti des avantages offerts par cette technologie dans le cadre d'une gouvernance adéquate.

40. Pour déployer l'intelligence artificielle avec succès, il faut que les experts techniques et les partenaires de programmes se familiarisent rapidement avec les outils et les plateformes pour avoir une vision plus claire et obtenir des informations.

Le Secrétariat continuera de modifier la gouvernance et d'appliquer les enseignements tirés, tout en supervisant l'application des cas d'utilisation prioritaires à court terme. Le groupe de travail transversal sur l'intelligence artificielle recensera les cas d'utilisation de l'intelligence artificielle à fort impact pour les soumettre aux mécanismes de gouvernance informatique, et repérera les possibilités de synergies et les redondances réduites.

5. Écosystème technologique et écosystème de données

41. À la suite de la réforme de la gestion, la mise en place d'un écosystème pour les technologies et les données, qui repose sur des cadres de coopération synergiques, est une priorité. Cet écosystème se caractérisera notamment par : a) l'accroissement de la participation des clients, à l'aide de la gestion des relations opérationnelles ; b) le renforcement des capacités informatiques globales en réseau et décentralisées ; c) l'amélioration de la collaboration dans le système des Nations Unies ; d) la consolidation des partenariats aux fins d'un meilleur partage de données contrôlé et sécurisé.

6. Cadre de résultats

42. La cadre de résultats qui figure dans le tableau 2 tient compte des réalisations prévues pour 2024. Pour les années suivantes, il sera mis en œuvre progressivement afin d'atteindre l'objectif fixé avant la fin de la période couverte par la stratégie. Pour ce faire, il est prévu d'utiliser un modèle de capacité décrivant l'avancée vers la réalisation des objectifs, sous réserve de la disponibilité des ressources, notamment des financements.

Tableau 2  
**Cadre de résultats : favoriser la transformation numérique de l'Organisation des Nations Unies à travers l'innovation et les partenariats**

| Résultat clé                                                                                                           | Impact                                                                                                      | Indicateurs de performance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Promouvoir les solutions de type cloud en tenant compte des questions de coût, de confidentialité et d'évolutivité     | Consolidation des technologies novatrices, notamment à l'appui des données et du renforcement des capacités | Nombre d'entités ayant adopté une « approche intelligente » hybride de l'hébergement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Permettre aux entités des Nations Unies de mieux utiliser les outils et services de partage de données et d'analytique | Consolidation des technologies novatrices, notamment à l'appui des données et du renforcement des capacités | Disponibilité d'environnements pilotes, avec la possibilité de les étendre à toute l'Organisation et de renforcer les capacités de gestion des données de référence des entités<br><br>Déploiement de capacités d'informatique décisionnelle pour améliorer l'efficacité opérationnelle et la planification stratégique des missions<br><br>Création ou renforcement de plateformes de données pour la prise de décisions |

| <i>Résultat clé</i>                                                                                                                                                   | <i>Impact</i>                                                                                               | <i>Indicateurs de performance</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                       |                                                                                                             | <p>Nombre d'entités ayant accès au catalogue de données à l'échelle de l'Organisation pour prendre des décisions</p> <p>Développement ou amélioration de la normalisation, de l'interopérabilité et du cadre d'interface de programmation d'applications pour permettre un meilleur accès aux données et aux plateformes et une utilisation efficace de ces dernières</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Favoriser une culture de l'innovation dans l'utilisation de l'informatique et des communications à l'appui de la prestation de services                               | Consolidation des technologies novatrices, notamment à l'appui des données et du renforcement des capacités | <p>Cadre pour les technologies émergentes : alignement sur la stratégie, les ressources et les risques, et inclusion de groupes de travail transversaux</p> <p>Suivi de formations sur les technologies d'avant-garde par le personnel</p> <p>Intégration de technologies novatrices afin de moderniser et de rationaliser la gestion des opérations de la chaîne d'approvisionnement</p> <p>Définition d'un concept d'équipe mixte et application en tant que pratique standard</p> <p>Augmentation du nombre d'accords de prestation de services, axés sur la gestion des services et les prestations connexes, assortis d'indicateurs de performance clairs et de mécanismes d'optimisation des coûts et de la qualité des services</p> |
| Introduire de nouvelles technologies en s'appuyant sur une gouvernance adaptée et fournir un appui en matière d'utilisation éthique et de confidentialité des données | Consolidation des technologies novatrices, notamment à l'appui des données et du renforcement des capacités | Nombre d'entités qui renforcent l'amélioration des processus grâce à l'utilisation de l'intelligence artificielle générative aux fins d'une meilleure exécution des mandats                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Évaluer les concepts novateurs, notamment la confidentialité différentielle, et la possibilité de les appliquer dans le contexte de l'Organisation                    | Consolidation des technologies novatrices, notamment à l'appui des données et du renforcement des capacités | Évaluation de la mise en œuvre de recommandations et de concepts novateurs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

| <i>Résultat clé</i>                                                                                                                            | <i>Impact</i>                                                                                               | <i>Indicateurs de performance</i>                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 | Consolidation des technologies novatrices, notamment à l'appui des données et du renforcement des capacités | Suivi de formations sur la gestion et l'analyse des données par le personnel                                                                  |
| Aider les entités des Nations Unies à nouer des partenariats technologiques avec le monde universitaire et les secteurs public et privé        | Établissement de partenariats                                                                               | Manifestations de cocréation avec les partenaires                                                                                             |
| Étudier la possibilité d'utiliser des technologies libres pour soutenir une approche collaborative et bâtir des capacités communes             | Établissement de partenariats                                                                               | Établissement de partenariats pour soutenir le renforcement de l'utilisation de programmes libres sécurisés et bénéficiant d'un appui adéquat |

### C. Protéger et sauvegarder les données du Secrétariat

43. En réponse aux recommandations du Corps commun d'inspection relatives à la sécurité informatique, le rapport du Secrétaire général sur le plan d'équipement contient une évaluation et une comparaison des exigences relatives à l'élargissement des risques et de la portée des programmes de travail, permettant de mettre en évidence la nécessité urgente de renforcer les capacités et les compétences globales en matière de sécurité informatique et de restructurer le programme de travail en la matière dans tout le Secrétariat afin que tous les axes de travail concernés puissent être exécutés avec efficacité.

44. Ces exigences relatives à l'alignement du programme de sécurité informatique sur les recommandations seront présentées sous forme de demandes au titre du programme de travail du Bureau de l'informatique et des communications dans le cadre des processus budgétaires convenus. Bien que l'Assemblée générale n'ait pas encore approuvé les ressources proposées dans le plan d'équipement, la charge de travail liée à la sécurité informatique continue d'augmenter en termes de volume et de complexité, en raison de la nécessité impérieuse de protéger l'environnement informatique et les données de l'ensemble du Secrétariat contre les menaces de sécurité et les risques associés, qui s'aggravent à un rythme accéléré.

45. Les acteurs malveillants adoptent les technologies émergentes, notamment l'intelligence artificielle, ce qui leur permet de contourner plus efficacement certaines protections. Les attaques, par exemple les tentatives d'hameçonnage, deviennent ainsi plus réalistes, personnalisées et modulables, de sorte qu'il est plus difficile pour les utilisateurs et les systèmes de les détecter à temps. Cela montre une fois de plus qu'il faut accroître les capacités et les compétences pour réduire au minimum l'exposition aux risques.

46. Si l'intégration de services basés sur l'informatique en nuage a permis d'assurer la continuité des activités essentielles, les enseignements tirés de la récente pandémie ont mis en évidence la nécessité d'une mise à jour des normes et des politiques en matière de sécurité informatique. La mise au point de nouveaux systèmes et la migration vers de nouvelles plateformes requièrent la prise en compte de considérations globales et intégrées en matière de sécurité informatique, fondées sur

une gouvernance et des cadres renforcés, l'interopérabilité et la mise en commun des informations.

47. La sécurité informatique du Secrétariat bénéficiera d'une coordination et d'un soutien centralisés, maintenant la gestion des risques au niveau opérationnel local et évitant les redondances potentielles. Les éléments décrits dans la présente section couvrent notamment les domaines clés de la programmation de la sécurité informatique suivants : prévention des incidents, résilience et reprise après sinistre, activités relatives à la sécurité informatique en cours et prévues et application des recommandations du Corps commun d'inspection, du Comité des commissaires aux comptes et du Bureau des services de contrôle interne en la matière. Les priorités concernant la réalisation d'objectifs précis en matière de sécurité informatique, notamment les améliorations prévues présentées ci-dessous, seront établies sur la base d'une évaluation de l'évolution permanente du paysage des risques et sous réserve de la disponibilité des ressources.

## **1. Infrastructure et systèmes institutionnels**

48. L'accent sera mis sur les améliorations prioritaires de la sécurité informatique permises par une infrastructure et des systèmes informatiques nouveaux et renforcés. Ces améliorations seront apportées dans la limite des capacités disponibles sur la base de la compartimentation des réseaux dans les domaines suivants : élargissement de l'échelle et de la portée de la solution de chasse aux menaces et intégration de sources supplémentaires de renseignements sur les menaces visant à renforcer les capacités d'analyse et d'intervention ; migration d'une authentification traditionnelle à une authentification centralisée moderne pour les applications ; établissement de références en matière de configuration de la sécurité ; amélioration de la sécurité des appareils mobiles ; amélioration des processus et des procédures afin de favoriser une prise en compte adéquate des exigences en matière de sécurité. L'objectif de ces améliorations sera également de répondre au besoin d'intervenir rapidement en cas d'avis de sécurité et de déployer les mises à jour de sécurité tout au long du cycle de vie des systèmes informatiques.

49. Une planification globale de la continuité des opérations et de la reprise après sinistre, associée à une gestion renforcée des services informatiques et à une approche révisée de l'informatique en nuage, permettent : a) de prévenir les incidents de manière proactive, b) de les détecter rapidement grâce à l'élargissement des capacités de contrôle de la sécurité de l'informatique en nuage, c) de trouver des solutions en cas d'interruption de service, et d) d'assurer la reprise. Le déploiement d'autres technologies redondantes et évolutives dotées de fonctions de tolérance aux pannes renforcera la résilience informatique et sauvegardera les informations critiques.

50. On continuera de s'appuyer sur les mécanismes, structures et cadres de gouvernance et de conformité multipartites existants, dans le cadre d'une approche globale de la prévention des incidents, de la résilience et de la reprise après sinistre.

## **2. Expérience et alignement**

51. Les membres du personnel du Secrétariat devront passer chaque année la certification de la formation obligatoire sur la sécurité de l'information. Les sessions et les campagnes de sensibilisation à la sécurité informatique, les exercices de simulation d'hameçonnage et la formation à la sécurité indispensable aux administrateurs informatiques continueront d'être mis à jour.

52. Les efforts faits pour renforcer les attributions en matière de sécurité informatique parmi les entités du Secrétariat (y compris les entités auxquelles le Bureau de l'informatique et des communications fournit directement des services) et pour trouver des fonds, continueront de contribuer à combler les principales lacunes,

notamment par l'organisation de sessions de formation technique avancée en matière de sécurité, la mise en place d'un centre virtuel des opérations de sécurité et d'un mécanisme centralisé de gestion des crises, et le renforcement des équipes d'évaluation de la sécurité informatique.

### **3. Données et informations**

53. Un mécanisme de protection des données et de la vie privée devant être créé, des ajustements techniques seront apportés aux systèmes informatiques de traitement des données à caractère personnel afin que les personnes concernées puissent exercer leur droit à l'information, leur droit d'accès à leurs données personnelles, leur droit à la rectification et à l'effacement de ces données et leur droit de s'opposer à leur traitement.

54. Conformément à la politique de protection des données et de confidentialité du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, le Bureau de l'informatique et des communications définira toutes garanties techniques appropriées et donnera des avis sur les garanties organisationnelles à adopter et à maintenir dans le respect des dispositions de la politique à toutes les étapes du traitement des données. Parmi les garanties techniques figurent notamment l'anonymisation, la pseudonymisation, le chiffrement, la confidentialité différentielle et toute autre technique permettant d'améliorer la confidentialité, ainsi que les procédures et les politiques administratives, sous réserve de la disponibilité des fonds.

### **4. Innovation technologique**

55. Alors que les acteurs malveillants adoptent rapidement les nouvelles technologies et en tirent pleinement parti en adaptant leurs tactiques à l'évolution des scénarios d'utilisation, la sécurité informatique doit relever le défi de la protection d'environnements technologiques complexes et souvent vieillissants ou dépassés, ainsi que de la préparation insuffisante du personnel face aux menaces plus sophistiquées dont l'émergence a été rendue possible et facilitée par les innovations technologiques.

56. Les technologies émergentes constituent une occasion d'améliorer les capacités de sécurité informatique. La pertinence et l'efficacité des possibilités offertes dans ce domaine seront également examinées et évaluées.

### **5. Écosystème technologique et écosystème de données**

57. La dépendance croissante de l'Organisation à l'égard des technologies de l'information et des communications et des écosystèmes de données fait apparaître de nouveaux risques découlant des environnements hautement décentralisés dans lesquels les systèmes, les données et les appareils sont connectés par-delà les frontières géographiques et institutionnelles. Par conséquent, l'approche adoptée pour protéger les données de l'Organisation restera adaptative et souple, l'objectif étant de repérer de manière proactive les vulnérabilités potentielles, de détecter rapidement les attaques et d'agir pour les neutraliser, ainsi que de faire face aux atteintes inévitables.

58. Des capacités centralisées de gestion et d'analyse des vulnérabilités permettront d'améliorer la protection du Secrétariat pour ce qui concerne l'informatique et les communications, et d'augmenter la visibilité de cet environnement. Les solutions de chasse aux menaces continueront d'être modulées par l'ajout de sites, de capacités et de sources de renseignements, le renforcement des capacités de surveillance du cloud et le déploiement du service global de détection des menaces et des incidents du Secrétariat.

59. Un sous-ensemble d'entités du Secrétariat seront régulièrement soumises à des tests de pénétration, l'objectif étant de réaliser une évaluation neutre de la situation de sécurité en recensant les grandes vulnérabilités potentielles et en formulant des recommandations pour les atténuer. Il sera ensuite possible de fixer des niveaux de référence et d'élaborer des plans d'action actualisés en matière de sécurité en fonction des effets réels d'une atteinte à la sécurité, tels que démontrés par les tests effectués.

## 6. Cadre de résultats

60. La cadre de résultats décrit dans le tableau 3 tient compte des réalisations prévues pour 2024. Pour les années suivantes, il sera mis en œuvre progressivement afin d'atteindre l'objectif fixé avant la fin de la période couverte par la stratégie. Pour ce faire, il est prévu d'utiliser un modèle de capacité décrivant l'avancée vers la réalisation des objectifs, sous réserve de la disponibilité des ressources, notamment des financements.

Tableau 3

### Cadre de résultats : protéger et sauvegarder les données du Secrétariat

| <i>Résultat clé</i>                                                                                                                                                                                 | <i>Impact</i>                                                                                                         | <i>Indicateurs de performance</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Renforcer les politiques et la gouvernance en matière de sécurité informatique, notamment les procédures régissant la création des comptes, l'authentification et la sécurité du répertoire central | Renforcement des politiques, de la gouvernance, de la conformité et des capacités en matière de sécurité informatique | <p>Élaboration ou révision annuelle des politiques de sécurité informatique ou des documents justificatifs, notamment les lignes directrices et les procédures</p> <p>Établissement de processus d'examen de la gestion des comptes et intégration de ce processus dans un mécanisme central d'authentification</p> <p>Mise en place d'un mécanisme libre-service de gestion des comptes</p>                                                      |
| Appuyer les mesures de protection des données et de confidentialité                                                                                                                                 | Renforcement des politiques, de la gouvernance, de la conformité et des capacités en matière de sécurité informatique | <p>Politique de protection des données et de la vie privée</p> <p>Déploiement pilote de technologies d'amélioration de la confidentialité au sein de l'architecture des données</p> <p>Mise en place de capacités de formation à la protection de la vie privée dans le domaine des technologies</p> <p>Déploiement de technologies d'amélioration de la confidentialité au sein de l'architecture des données dans l'ensemble du Secrétariat</p> |

| <i>Résultat clé</i>                                                                                                                                                                 | <i>Impact</i>                                                                                                         | <i>Indicateurs de performance</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contrôler le respect des mesures de sécurité informatique, notamment le suivi des programmes de formation obligatoires                                                              | Renforcement des politiques, de la gouvernance, de la conformité et des capacités en matière de sécurité informatique | <p>Mise en place de contrôles de la conformité au moyen d'autoévaluations</p> <p>Création de mécanismes d'application par la communication des données et la transmission d'informations à l'encadrement</p> <p>Établissement d'un tableau de bord de la sécurité pour les principaux ensembles d'indicateurs relatifs à la sécurité informatique grâce à l'automatisation de la collecte des données</p> <p>Taux de conformité des entités du Secrétariat</p> <p>Participation du personnel du Secrétariat à un exercice annuel de simulation d'hameçonnage</p> |
| Établir un dispositif mondial de sécurité informatique applicable aux systèmes de sécurité physique, compte tenu de la convergence entre sécurité informatique et sécurité physique | Renforcement des politiques, de la gouvernance, de la conformité et des capacités en matière de sécurité informatique | <p>Cadre spécialement conçu pour lier sécurité physique et sécurité numérique</p> <p>Création de capacités de formation spécialisées ciblant l'acquisition des compétences nécessaires à la réalisation d'évaluations efficaces des solutions informatiques relatives à la sécurité physique</p>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Acquérir des outils et mettre au point des moyens de formation en matière de sécurité à destination des concepteurs et des développeurs de systèmes                                 | Renforcement des politiques, de la gouvernance, de la conformité et des capacités en matière de sécurité informatique | <p>Publication de lignes directrices sur le « codage sécurisé » et de ressources de formation externes à l'intention des développeurs et des concepteurs de systèmes</p> <p>Mise en place de capacités de formation à la protection de la vie privée et à la sécurité de l'information à l'intention des concepteurs et des développeurs</p>                                                                                                                                                                                                                     |
| Instituer des évaluations régulières et centralisées de la vulnérabilité des infrastructures                                                                                        | Amélioration de la résilience opérationnelle, de la détection des incidents et de la gestion des vulnérabilités       | <p>Taux de couverture des biens informatiques et des biens de communication par les outils de gestion de la vulnérabilité</p> <p>Fréquence des analyses de vulnérabilité de l'infrastructure</p> <p>Formation des entités locales à l'évaluation des vulnérabilités des infrastructures à l'aide de méthodes et d'outils normalisés</p>                                                                                                                                                                                                                          |

| <i>Résultat clé</i>                                                                                                                                                                                                                    | <i>Impact</i>                                                                                                   | <i>Indicateurs de performance</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Achever le projet de compartimentation des réseaux au Secrétariat et mettre en place la microsegmentation                                                                                                                              | Amélioration de la résilience opérationnelle, de la détection des incidents et de la gestion des vulnérabilités | <p>Nombre d'entités utilisant des outils standard envoyant automatiquement des données à un répertoire central</p> <p>Modification de la configuration existante et élaboration et exécution d'un plan de déploiement par les entités du Secrétariat et les prestataires de services informatiques correspondants</p> <p>Efforts d'atténuation et évaluation de leur efficacité (conformité)</p> <p>Application de politiques et de règles de compartimentation des réseaux</p>                                                                                                                                                                 |
| 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 | Amélioration de la résilience opérationnelle, de la détection des incidents et de la gestion des vulnérabilités | <p>Nombre de plans de reprise après sinistre et de plans d'intervention relatifs aux systèmes informatiques adoptés chaque année</p> <p>Fréquence des tests des plans de reprise après sinistre</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Renforcer les capacités de détection et de riposte                                                                                                                                                                                     | Amélioration de la résilience opérationnelle, de la détection des incidents et de la gestion des vulnérabilités | <p>Mise en place et déploiement à grande échelle de capacités de surveillance proactive et de processus d'intervention définis</p> <p>Mise en place de mécanismes automatisés d'alerte et de détection, actualisés en permanence à l'aide de renseignements sur les menaces et complétés par une capacité de réaction 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7</p> <p>Pourcentage de demandes relatives à des incidents graves ou critiques de sécurité informatique résolues dans les délais prescrits dans la procédure de gestion des incidents établie</p> <p>Nombre d'évaluations de sécurité propres aux applications réalisées chaque année</p> |
| Automatiser l'analyse centralisée des systèmes et de l'infrastructure pour pouvoir détecter les vulnérabilités en amont et prendre des mesures correctives                                                                             | Amélioration de la résilience opérationnelle, de la détection des incidents et de la gestion des vulnérabilités | Déploiement d'outils automatisés de détection des vulnérabilités capables de découvrir et de saisir automatiquement les éléments non enregistrés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

| <i>Résultat clé</i>                                                                                                                                                                                                                | <i>Impact</i>                                                                                                   | <i>Indicateurs de performance</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 et 7 jours sur 7 une surveillance efficace en matière de sécurité informatique | Amélioration de la résilience opérationnelle, de la détection des incidents et de la gestion des vulnérabilités | <p>Développement des capacités de surveillance centrale et de gestion des incidents</p> <p>Nombre d'entités en mesure de saisir toutes leurs données dans la solution de surveillance centrale de la sécurité</p> <p>Augmentation des capacités du centre virtuel des opérations de sécurité pour qu'il puisse fournir des services 24 heures sur 24 et 7 jour sur 7</p>                                                                                                                         |
| Surveiller de manière continue et exhaustive les biens numériques de l'Organisation et éliminer rapidement et efficacement les éléments frauduleux                                                                                 | Amélioration de la résilience opérationnelle, de la détection des incidents et de la gestion des vulnérabilités | Les biens numériques de l'Organisation exposés à des risques très importants sont gérés de manière centralisée afin de renforcer le suivi et la détection proactive de menaces extérieures                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Renforcer les équipes d'évaluation globale de la sécurité informatique, qui sont chargées d'évaluer le dispositif de sécurité informatique du système des Nations Unies                                                            | Amélioration de la résilience opérationnelle, de la détection des incidents et de la gestion des vulnérabilités | <p>Renforcement des capacités et création d'un mandat relatif aux évaluations proactives</p> <p>Élargissement des activités des équipes d'évaluation globale de la cybersécurité aux informations appartenant aux clients</p> <p>Détermination des outils nécessaires, élaboration d'un plan d'achat et mise en service de ces outils</p> <p>Mise en place d'une formation régulière spécialisée pour contribuer au renforcement et à la préservation des compétences spécialisées actuelles</p> |
| Mettre en place des outils permettant d'évaluer la sécurité des systèmes de conférence et de radiodiffusion ainsi que l'efficacité des contrôles existants                                                                         | Amélioration de la résilience opérationnelle, de la détection des incidents et de la gestion des vulnérabilités | Création d'outils et de processus automatisés visant à améliorer l'analyse centrale des systèmes et de l'infrastructure et à permettre la détection proactive des vulnérabilités et l'application de mesures correctives aux systèmes de conférence et de radiodiffusion.                                                                                                                                                                                                                        |
| Fournir et gérer les identifiants de manière centralisée et cohérente pendant toute la durée des carrières                                                                                                                         | Rationalisation de la gestion des licences utilisateur et de la configuration                                   | Élaboration d'un inventaire des systèmes gérés par les entités du Secrétariat à l'aide des répertoires d'identités locaux                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| <i>Résultat clé</i>                                                                                                                                                     | <i>Impact</i>                                                                 | <i>Indicateurs de performance</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Déployer des outils de gestion de la configuration des appareils et des systèmes                                                                                        | Rationalisation de la gestion des licences utilisateur et de la configuration | <p>Migration de tous les annuaires d'identités locaux vers un répertoire centralisé, à l'exception de ceux qui sont nécessaires pour répondre à des besoins opérationnels locaux particuliers et soutenir des systèmes d'appui</p> <p>Définition des procédures d'entrée en fonctions et de cessation de service, favorisant la cohérence dans la création et la désactivation des comptes du personnel</p> <p>Mise en place de procédures et d'outils de gestion des privilèges</p> <p>Déploiement de fonctionnalités de gestion des appareils mobiles pour gérer les configurations de manière centralisée</p> <p>Migration des postes de travail et des machines vers Azure Active Directory</p> |
| 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 | Rationalisation de la gestion des licences utilisateur et de la configuration | <p>Exécution de procédures améliorées à l'appui des évaluations des ressources déployées et exploitées dans le cloud</p> <p>Mise en place de capacités de sensibilisation et de formations à la sécurité consacrées à l'informatique en nuage</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

61. Assurer la continuité des activités sera un défi majeur face aux acteurs malveillants, qui changent à un rythme très rapide et intègrent les technologies émergentes, telles que les solutions basées sur l'intelligence artificielle, dans leurs attaques.

## V. Capacités et compétences dans le domaine de l'informatique et des communications

62. Dans le contexte actuel d'évolution rapide de l'environnement technologique, il est essentiel d'investir dans la formation, le perfectionnement des compétences et le renforcement des capacités pour soutenir la transformation numérique de l'Organisation. Alors que de nouvelles technologies et méthodes apparaissent à un rythme sans précédent, l'adaptation rapide de ces avancées pour les intégrer dans les solutions et services existants est primordiale. Conformément à Notre Programme commun et à la Stratégie d'apprentissage du Secrétariat de l'ONU, la stratégie Informatique et communications favorisera l'acquisition de connaissances et de compétences techniques propices à une culture agile d'adaptabilité, d'apprentissage

et d'amélioration continus. L'élaboration de formations internes reposant sur les réseaux d'apprentissage entre pairs et d'apprentissage collaboratif se poursuivra pour compléter les possibilités d'apprentissage formel qui existent depuis longtemps.

63. Conformément à l'appel lancé par le Secrétaire général en faveur de l'amélioration des capacités en matière de données, d'analyse et de communication et d'une Organisation axée sur les données, le Bureau de l'informatique et des communications maintiendra Unite Academy, le programme d'acquisition d'une culture des données. Ce programme couvre une série de sujets relatifs aux données, notamment l'analyse des données, la science des données, l'intelligence artificielle, la gouvernance des données et l'informatique en nuage, afin de doter l'Organisation de compétences de base dans ce domaine. Son objectif est de donner au personnel la capacité de lire et d'analyser des données pour pouvoir travailler et communiquer avec elles ; tous les travailleurs du savoir pourront ainsi poser les bonnes questions sur les données et les machines, acquérir des connaissances, prendre des décisions et communiquer du sens à d'autres personnes.

## **VI. Modèle opérationnel de l'informatique et des communications**

64. Pour atteindre les objectifs stratégiques, le modèle opérationnel informatique favorisera les travaux d'équipes interdisciplinaires réunissant des personnes venant des entités clientes et des services informatiques, dotées de compétences, de connaissances et d'expertises diverses, qui collaboreront sur des projets ou tâcheront de résoudre des problèmes complexes à l'aide d'outils et de plateformes informatiques. Les interactions avec les organes directeurs dans les domaines de l'informatique et des communications viseront à renforcer l'alignement des initiatives et des ressources afin que les programmes et les projets informatiques soient conformes aux normes et respectent les exigences techniques et les exigences de qualité.

65. Le Bureau de l'informatique et des communications prévoit de proposer des ajustements dans le cadre de la procédure budgétaire ordinaire pour pouvoir jouer efficacement son rôle de chef de file dans le secteur toujours changeant de la technologie. Plusieurs domaines seront couverts et confiés aux équipes suivantes :

a) Une équipe de gouvernance, de planification et de facilitation, incluant un groupe de pratique sur l'intelligence artificielle, chargée de lancer et de coordonner les politiques informatiques et le contrôle de la conformité, ainsi que de renforcer la gestion de la demande et des relations, notamment la gestion des projets et des programmes, l'innovation et les technologies d'avant-garde ;

b) Une équipe de développement de solutions institutionnelles, chargée de mettre au point une application solide tout en assurant la maintenance des applications gérées de manière centralisée et en leur fournissant un appui adéquat, ainsi que d'établir un cadre interopérable contrôlé de manière centralisée pour les applications développées au niveau local ;

c) Une équipe responsable de l'infrastructure et des opérations, chargée de gérer l'infrastructure informatique, l'architecture institutionnelle, la performance des services en nuage, les centres de données, les serveurs, les réseaux, le stockage, la communication unifiée et les systèmes et outils de conférence ;

d) Une équipe responsable de la conformité et des opérations en matière de sécurité informatique, chargée de définir et de réviser toutes les politiques de sécurité et de résilience informatiques et de vérifier que les exercices de simulation de reprise après sinistre sont réalisés régulièrement, ainsi que de gérer les vulnérabilités, les

menaces et l'intervention en cas d'incident, notamment via l'abonnement à un service permettant d'obtenir des renseignements sur les menaces avancées et de demander à des tiers de mener régulièrement des tests de pénétration ;

e) Une équipe de gestion des ressources informatiques chargée des questions administratives et financières et de gestion des ressources humaines, ainsi que de la coordination des activités d'amélioration de la qualité et de la cohérence des réponses aux audits, aux évaluations et aux questions et recommandations des comités.

66. Le dispositif d'application du principe de responsabilité contribuera à renforcer la coordination et la collaboration continues entre les équipes informatiques centrales et les équipes informatiques locales ou régionales. Le Bureau de l'informatique et des communications, la Division du progiciel de gestion intégré, les équipes informatiques des départements du Siège, par exemple le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences, le Centre de services mondial de l'ONU et les équipes informatiques des bureaux hors Siège, des commissions régionales et des missions, continueront de recourir à de bonnes pratiques en matière de collaboration.

67. Un renforcement des efforts de coordination permettra d'harmoniser davantage les pratiques et d'élargir les connaissances des équipes spécialisées dans les technologies émergentes. La communauté de pratique, qui met en relation les responsables du numérique et les gestionnaires de données du Secrétariat, d'une part, et le Bureau de l'informatique et des communications, d'autre part, (« business-to-ICT ») va s'agrandir. Afin de favoriser une approche transdisciplinaire de la résolution des problèmes, de la collaboration et de l'innovation, la communauté et le Bureau seront encouragés à adopter un concept d'« équipe mixte » en tant que pratique standard de coopération étroite avec les entités sur des initiatives liées à la transformation numérique. Au niveau opérationnel, les relations avec les entités des Nations Unies fournissant des services seront définies par des accords de prestation de services, axés sur la gestion des services et les prestations connexes, assortis d'indicateurs de performance clairs et de mécanismes d'optimisation des coûts et de la qualité des services. Les stratégies de ces entités seront soumises dans le cadre de leurs propres processus de gouvernance et d'établissement des budgets.

68. Le recours aux services contractuels d'entreprises privées prestataires de services technologiques et professionnels restera encadré par les procédures de passation de marchés et continuera de reposer sur le principe de la reconnaissance mutuelle des contrats. Une gestion plus efficace des contrats permettra au Secrétariat de continuer à tirer parti des contrats nouveaux ou existants pour acquérir des compétences afin d'améliorer la prestation de services, compte tenu de la possibilité d'augmenter ou de réduire le recours à ces services en fonction de la demande et des besoins. Selon la pratique en vigueur dans le secteur informatique, les prestataires extérieurs comptent généralement pour 55 % du personnel.

## VII. Conclusion

69. L'Assemblée générale est invitée à approuver la stratégie Informatique et communications affinée présentée dans le présent rapport et son plan d'exécution afin de rationaliser l'allocation des ressources informatiques existantes et d'éviter les doubles emplois et les chevauchements. Les demandes pourraient ensuite être soumises sous la forme d'une série de demandes de ressources au cours du cycle budgétaire approprié tout au long de la durée de vie de la stratégie, ce qui permettrait de doter l'Organisation d'outils et de systèmes adaptés à un environnement technologique en constante évolution, favorisant ainsi l'adoption de technologies en toute sécurité et l'accélération de la transformation numérique du Secrétariat.

## Annexe I

### Les technologies de l'information et des communications en chiffres

On trouvera dans le tableau ci-dessous un aperçu des chiffres-clés des activités menées par le Secrétariat dans les domaines de l'informatique et des communications jusqu'en août 2024. Il convient de noter que les chiffres donnés ci-dessous peuvent varier dans le temps en fonction des activités menées par l'Organisation pour exécuter son mandat.

| <i>Description</i>                                                                                                                | <i>Total jusqu'en août 2024</i> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Dépenses annuelles cumulées moyennes de toutes les entités du Secrétariat dans le domaine de l'informatique et des communications | 773 000 000 dollars             |
| Utilisateurs des services de courrier électronique et d'Office 365                                                                | 63 400                          |
| Nombre moyen de réunions et d'appels Teams par mois                                                                               | 497 709                         |
| Personnel des services informatiques                                                                                              | 2 257                           |
| Applications enregistrées et actives dans Unite Apps                                                                              | 1 004                           |
| Nombre de formations Unite Academy                                                                                                | 52                              |
| Nombres d'inscrits à Unite Academy                                                                                                | 35 811                          |
| Nombre d'innovateurs utilisant la plateforme Unite Spark                                                                          | 9 500                           |
| Cas d'utilisation de l'intelligence artificielle présentés au groupe de travail transversal sur l'intelligence artificielle       | 5                               |
| Nombre de cartes géospatiales approuvées chaque année                                                                             | 300                             |
| Nombre de demandes d'assistance traitées chaque année par le Service d'assistance informatique                                    | 135 000                         |
| Entités du Secrétariat dotées de mécanismes de gouvernance informatique                                                           | 7                               |
| Nombre moyen d'alertes de sécurité informatique par jour                                                                          | 160 000                         |
| Capacité locale de stockage des données                                                                                           | 7 pétaoctets                    |
| Capacité de stockage dans le nuage activement utilisée                                                                            | 405 téraoctets                  |
| Nombre de stations terriennes de satellites appartenant à l'Organisation                                                          | 167                             |
| Nombre de postes de radio à ultra-haute fréquence appartenant à l'Organisation                                                    | 20 843                          |

## Annexe II

### Principaux risques liés à l'application de la stratégie Informatique et communications affinée

Les risques les plus élevés qui pèsent sur l'application de la stratégie Informatique et communications affinée et de son plan d'exécution figurent dans le tableau ci-dessous. Des mesures visant à atténuer ces risques seront intégrées dans la planification et le suivi opérationnels.

| Description du risque                                                                                                                             | Probabilité | Impact    | Risque résiduel | Mesures d'atténuation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Défaillance des systèmes informatiques dans la protection des données et des infrastructures essentielles                                         | Probable    | Critique  | Très élevé      | Renforcer la structure de gouvernance informatique en établissant des rattachements hiérarchiques<br><br>Poursuivre la mise en œuvre du plan d'action pour la sécurité<br><br>Améliorer les capacités proactives de chasse aux menaces et l'évaluation de la sécurité informatique par des tiers                                                                                                      |
| Problèmes relatifs à la disponibilité et à l'intégrité des services en raison du vieillissement du matériel                                       | Probable    | Important | Élevé           | Promouvoir un plan et un budget d'équipement visant à remplacer le matériel vieillissant, étant donné que 60 % du matériel a dépassé sa durée d'utilité                                                                                                                                                                                                                                               |
| Insuffisance de l'alignement et de l'application de la stratégie, des infrastructures et des systèmes liés à l'informatique et aux communications | Probable    | Critique  | Très élevé      | Inclure les ressources nécessaires dans les processus budgétaires afin de mettre en œuvre et de renforcer les mesures de sécurité et les contrôles internes prévus par la stratégie Informatique et communications et la gouvernance informatique, notamment en élaborant et en déployant des mesures de contrôle visant à réduire au minimum les risques liés aux outils d'intelligence artificielle |
| Manque d'efficacité de la gestion des services et de la prestation de services aux utilisateurs et aux entités clientes                           | Probable    | Critique  | Élevé           | Renforcer l'établissement et l'exécution du budget associé à l'informatique et aux communications afin de pouvoir appréhender et optimiser l'utilisation des ressources financières et de respecter le Règlement financier et les règles de gestion financière                                                                                                                                        |