



Organisation  
des Nations Unies  
pour l'éducation,  
la science et la culture

# Conseil exécutif

Cent quatre-vingt-seizième session

196 EX/5.INF  
PARIS, le 13 mars 2015  
Anglais et français seulement

Point 5 de l'ordre du jour provisoire

## SUIVI DES DÉCISIONS ET RÉOLUTIONS ADOPTÉES PAR LE CONSEIL EXÉCUTIF ET LA CONFÉRENCE GÉNÉRALE À LEURS SESSIONS ANTÉRIEURES

### PARTIE IV : QUESTIONS RELATIVES À LA GESTION

#### GESTION DES CONNAISSANCES ET TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION POUR UNE MEILLEURE EXÉCUTION DU PROGRAMME

##### Résumé

Le présent document contient le texte de la Stratégie relative aux TIC et à la gestion des connaissances, à titre d'information pour le rapport de la Directrice générale sur la mise en œuvre de ladite stratégie (document 196 EX/5, Partie IV (D)).



Original anglais

## **Stratégie pour la gestion des connaissances et les TIC**

Stratégie de l'UNESCO pour la gestion des connaissances et les technologies de l'information et la communication

**2012-2017**

Version 2.0 – Décembre 2013

## TABLES DES MATIÈRES

	Page
<b>GLOSSAIRE</b> .....	<b>1</b>
<b>RÉSUMÉ ANALYTIQUE</b> .....	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b>7</b>
<b>2. PROJETS ET OBJECTIFS POUR LA GC ET LES TIC</b> .....	<b>8</b>
<b>3. BESOINS DE L'UNESCO</b> .....	<b>9</b>
<b>4. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES</b> .....	<b>11</b>
<i>Orientation stratégique 1 : permettre l'exécution du programme de l'UNESCO</i> .....	11
<i>Orientation stratégique 2 : assurer la fiabilité et l'efficacité des infrastructures et des services informatiques</i> .....	13
<i>Orientation stratégique 3: améliorer l'intégration des unités hors Siège</i> .....	14
<i>Orientation stratégique 4 : rationaliser les procédures et les outils de travail</i> .....	15
<i>Orientation stratégique 5 : intégrer la gestion des connaissances dans l'exécution du programme</i> .....	16
<i>Orientation stratégique 6 : moderniser la fonction de GC et des TIC</i> .....	18
<b>5. PLAN DE MISE EN ŒUVRE</b> .....	<b>20</b>
<i>Cadre de gouvernance de la GC et des TIC</i> .....	20
<i>Priorités et phases de mise en œuvre</i> .....	21
<i>Ressources</i> .....	24
<b>ANNEXE : Technologies de l'information et de la communication dans le système des Nations Unies</b> .....	<b>1</b>

## GLOSSAIRE

**Bureau de la gestion des connaissances et des systèmes d'information (BKI) :** unité structurelle du Secrétariat de l'UNESCO chargée d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie globale, à l'échelle de l'Organisation, pour la gestion des connaissances et des systèmes d'information. BKI met également en place un environnement informatique d'appui, en termes de stratégie et d'infrastructure, répondant aux besoins de l'Organisation. Le Bureau est dirigé par le Responsable en chef de l'information.

**Continuité des opérations :** désigne l'activité accomplie par une organisation pour s'assurer que ses fonctions opérationnelles cruciales restent à tout moment disponibles pour ses clients, fournisseurs et autres acteurs. Elle recouvre de nombreuses tâches quotidiennes telles que la gestion de projet, les sauvegardes du système, le contrôle de modification et le service d'assistance technique. La continuité des opérations n'est pas mise en œuvre au moment d'un sinistre. Elle désigne l'ensemble des activités qui sont effectuées quotidiennement pour maintenir la permanence et la résilience du service.

**Veille stratégique :** désigne la capacité d'une organisation à convertir toutes ses capacités en connaissances. Les technologies de veille stratégique fournissent des vues passées, présentes et futures des opérations. Les fonctions les plus courantes des technologies de veille stratégique sont la production de rapports, l'analyse, la gestion des performances opérationnelles et l'évaluation comparative.

**Nuage (ou informatique en nuage) :** désigne la mise à disposition de capacité de calcul ou de stockage ou d'applications sous forme de service à un groupe de destinataires. La technique tire son nom du symbole en forme de nuage qui sert à représenter l'infrastructure complexe qu'elle contient dans les diagrammes de système. L'informatique en nuage fournit par l'intermédiaire d'un réseau des services liés aux données des utilisateurs, aux logiciels et à la capacité de calcul.

**Communauté de pratique :** désigne un groupe de gens qui exercent la même activité et/ou profession. Le groupe peut naturellement évoluer en raison de l'intérêt commun de ses membres pour un certain domaine ou il peut être créé spécialement dans le but d'acquérir un savoir sur le champ d'activité concerné. C'est par le processus de partage des informations et des expériences avec le groupe que ses membres apprennent les uns des autres. Des communautés de pratique peuvent exister en ligne, par exemple dans des forums et groupes de discussion, ou dans la vie réelle.

**Taxonomie générale :** désigne le classement hiérarchique des entités présentant un intérêt pour une organisation qui est utilisé pour ordonner les documents, les biens numériques et d'autres informations. La taxonomie générale est de plus en plus utilisée dans les systèmes d'information (en particulier dans les systèmes de gestion de contenu et de gestion des connaissances), comme un moyen de permettre un accès instantané aux informations recherchées, face à la croissance exponentielle du volume des données.

**Bibliothèque numérique (dépôt d'archivage) :** désigne une bibliothèque dont les collections sont conservées sous forme numérique (et non sur papier, microforme ou autre support) et accessibles à partir d'un ordinateur. Le contenu numérique peut être conservé localement ou consultable à distance par l'intermédiaire de réseaux informatiques. Une bibliothèque numérique est un type de système de recherche d'informations.

**Reprise après sinistre :** désigne le processus, les politiques et les procédures de préparation à la reprise ou la poursuite du fonctionnement des infrastructures technologiques indispensables à une organisation, à la suite d'un sinistre d'origine naturelle ou humaine. La reprise après sinistre est une sous-discipline de la continuité des opérations.

**Utilisateur final :** désigne un utilisateur d'un système informatique ou d'un logiciel.

**Système financier et budgétaire (FABS)** : dénomination du système d'information de type SAP qui est utilisé à l'UNESCO pour les achats, les contrats, les voyages, le suivi budgétaire, les paiements, la comptabilité et la production de rapports.

**Technologies de l'information et de la communication (TIC)** : désigne les technologies d'intégration des télécommunications (lignes téléphoniques et signaux sans fil) et des ordinateurs, ainsi que des logiciels d'entreprise, des logiciels intermédiaires, des capacités de stockage et des systèmes audiovisuels nécessaires, qui permettent aux utilisateurs de créer, consulter, stocker, transmettre et manipuler des informations.

**Utilisateur principal** : désigne une personne qui utilise régulièrement un système ou un outil informatique et possède à la fois une connaissance fonctionnelle de l'outil et une bonne compréhension des processus opérationnels supportés. Les utilisateurs principaux participent à la conception, au test et à l'amélioration des outils informatiques et conseillent les autres utilisateurs.

**Gestion des connaissances (GC)** : désigne un ensemble de principes, politiques et pratiques par lesquelles, d'une manière délibérée et systématique, une organisation rassemble, organise, partage et analyse ses connaissances – en termes d'idées, d'expériences et de compétences – perçues comme une ressource stratégique. La gestion des connaissances concerne à la fois les connaissances explicites (externalisées, documentées) et tacites (compétences et bonnes pratiques, par exemple). La gestion des connaissances est indissociable du partage des connaissances.

**Partage des connaissances** : concept clé et élément constitutif de la gestion des connaissances. Il désigne toute activité ayant pour objet d'échanger des connaissances au sein d'un groupe d'individus ou d'une organisation. Les activités de partage des connaissances s'appuient généralement sur des systèmes et des outils de gestion des connaissances. Toutefois, la technologie ne constitue qu'un seul des multiples facteurs, tels que culture d'entreprise, confiance et incitations, qui influent sur le partage des connaissances dans les organisations.

**Organisation apprenante** : on dit qu'une organisation est « apprenante » lorsqu'elle facilite l'apprentissage de ses membres et se transforme continuellement afin d'entretenir l'innovation et rester compétitive, faire face aux pressions de l'extérieur, acquérir des connaissances pour mieux adapter ses ressources aux besoins de ses clients, améliorer la qualité de ses résultats à tous les niveaux, rehausser son image en devenant plus centrée sur la personne et accélérer le changement au sein de sa structure.

**Logiciels « Open Source »** : désigne des logiciels dont le code source est accessible. Le code source et un certain nombre d'autres droits normalement réservés aux détenteurs des droits d'auteur sont fournis dans le cadre des licences sources libres, qui permettent aux utilisateurs d'étudier, modifier, améliorer et parfois distribuer le logiciel.

**Responsable de processus** : désigne une personne ou une unité chargée de concevoir les processus nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par les plans d'activité. Il est responsable de la création, la mise à jour et l'approbation des documents (procédures, instructions/protocoles de travail) de support du processus. Cette personne/unité est le point de contact pour toutes les informations relatives au processus.

**SAP (Systems, Applications, and Products for data processing)** : désigne un système logiciel standard dans lequel les diverses fonctions d'une entreprise (comptabilité, finances, production, approvisionnement, marketing, gestion des ressources humaines, qualité, maintenance, etc.) sont interconnectées par l'utilisation d'un système d'information commun et centralisé. À l'UNESCO, SAP est utilisé pour la gestion des finances et des ressources humaines (FABS et STEPS).

**Accord de prestation de services** : désigne la partie d'un contrat de services qui définit formellement la prestation (quantité et/ou qualité).

**SISTER (Système d'information sur les stratégies, les tâches et l'évaluation des résultats) :** système d'information en ligne de l'UNESCO utilisé pour la programmation, la budgétisation, le suivi et l'établissement de rapports et relié par une interface au système financier FABS.

**STEPS (Système destiné à améliorer les services du personnel) :** système d'information SAP de l'UNESCO utilisé pour la gestion des ressources humaines et la communication avec le système financier FABS.

**Groupe d'étude des technologies de l'information et des communications des Nations Unies :** mécanisme de coordination constitué par le Comité de haut niveau sur la gestion des Nations Unies. Il réunit les chefs des services informatiques de l'ensemble du système des Nations Unies. Les groupes de coordination plus spécialisés sont notamment le groupe d'intérêt spécialisé SAP (SAP SIG), le groupe d'intérêt spécialisé sur la sécurité de l'information (InfoSec-SIG), le groupe consultatif interinstitutions des Nations Unies sur les télécommunications (ITAG), le groupe de référence des Nations Unies sur les TIC et la Section des organisations internationales du Conseil international des archives (ICA/SIO).

**Communications unifiées :** désigne l'intégration des services de communication en temps réel tels que messagerie instantanée (chat), informations de présence, téléphonie (dont téléphonie IP), vidéoconférence, partage de données, contrôle d'appel et reconnaissance vocale avec des services de communication en temps non réel (boîte vocale intégrée, messagerie électronique, SMS et télécopie). Il s'agit d'un ensemble de produits qui assure une interface utilisateur et une expérience utilisateur homogènes et cohérentes sur de multiples équipements et médias.

**Réseau étendu (WAN) :** désigne un réseau de télécommunication à couverture étendue (c'est-à-dire un réseau qui franchit les frontières métropolitaines, régionales ou nationales). Les entités commerciales et gouvernementales se servent de WAN pour faire circuler des données entre leurs employés, leurs clients, leurs acheteurs et leurs fournisseurs répartis sur différents lieux géographiques. Par essence, ce mode de télécommunication permet à une organisation de fonctionner efficacement au quotidien en tout lieu.

## RÉSUMÉ ANALYTIQUE

### Introduction

La présente stratégie fixe les principales orientations à moyen terme et vise à garantir que celles-ci sont conformes aux objectifs et priorités stratégiques globales de l'Organisation ainsi qu'avec les approches communes du système des Nations Unies pour la GC et les TIC. Elle sert de point de référence pour le suivi des progrès accomplis en ce qui concerne les décisions et stratégies pertinentes. Elle couvre la période 2012-2017. Initialement élaborée en 2012, elle a été révisée et mise à jour fin 2013.

Alors que le monde s'achemine vers des sociétés fondées sur l'information et le savoir, la gestion des connaissances et les TIC sont universellement reconnus comme essentiels à toutes les organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Cela est particulièrement vrai dans le cas de l'UNESCO, compte tenu de ses domaines de compétence, comme l'éducation, la science, la culture et la communication, qui sont riches de connaissances et de sa fonction majeure de centre d'échanges. Une stratégie globale et tournée vers l'avenir pour la gestion des connaissances et les TIC contribue donc, dans une large mesure, à assurer à l'Organisation sa pertinence, sa compétitivité et son impact, sur la base d'une fonction moderne de la gestion des connaissances et des TIC.

### Projet pour la GC et les TIC

Le projet de l'UNESCO en ce qui concerne la gestion des connaissances et les TIC consiste à permettre la planification, l'exécution et l'évaluation du programme de la façon la plus efficace et efficace possible grâce à une utilisation pleine et innovante des technologies de l'information et de la communication et la mise en œuvre de la GC sur la base d'une culture de partage des connaissances. C'est par ce biais que l'UNESCO pourra devenir une organisation apprenante et moderne, capable de s'adapter à un monde changeant et d'assumer pleinement son rôle au sein du système des Nations Unies. Ce projet a été transposé en orientations stratégiques et finalement en un plan de mise en œuvre fondé sur les besoins opérationnels.



### Besoins de l'UNESCO

L'UNESCO doit accroître l'impact et la visibilité de ses programmes, tout en améliorant son efficacité opérationnelle et en optimisant la réduction de ses coûts. Cela implique un changement radical de ses processus opérationnels et des applications qui les supportent, d'où la nécessité d'un engagement et d'un leadership forts de la fonction de GC et des TIC.

Pour conserver et accroître leur pertinence dans un monde de plus en plus complexe, les programmes de l'UNESCO doivent prendre un caractère plus transversal, intersectoriel et multidisciplinaire. Ils doivent être soutenus par des outils et des processus de collaboration et de partage des connaissances adaptés. Il existe un important besoin d'harmoniser la façon dont les documents, notamment multimédias, sont stockés au sein de l'Organisation, pour pouvoir les rechercher et les réutiliser plus facilement. La gestion des connaissances doit être élargie, par des moyens adaptés, à l'ensemble de la communauté de l'UNESCO, et ne plus se cantonner au seul Secrétariat.

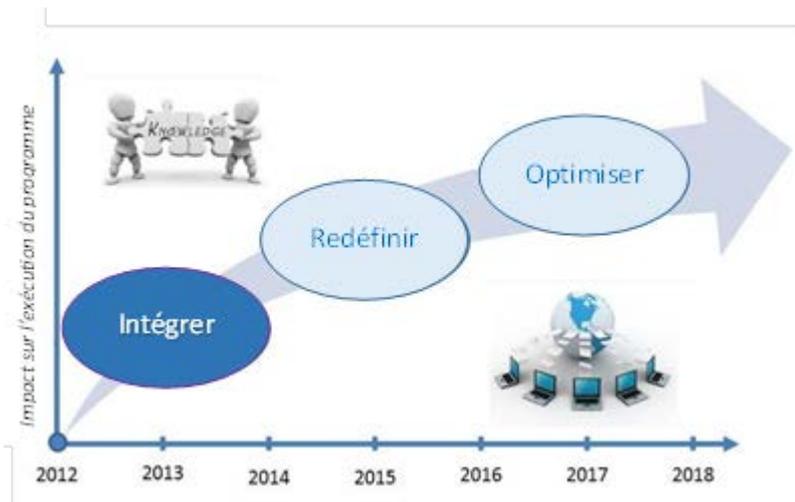
Pour permettre une décentralisation réussie sur le terrain et tirer profit des récents progrès accomplis, le support informatique et les connexions avec le terrain doivent être encore améliorés, de même que la capacité de l'UNESCO à soutenir les opérations post-conflit et post-catastrophe des Nations Unies. En outre, la dépendance vis-à-vis de l'environnement de GC et des TIC accentue le besoin d'un fonctionnement régulier des infrastructures et d'un plan convenu de continuité des opérations intégrant une solution de reprise après sinistre.

### **Orientations stratégiques**

1. *Faciliter l'exécution du programme de l'UNESCO par l'intégration des différentes applications d'appui au programme et des structures de données et ainsi accroître fortement la cohérence de la gestion du cycle de vie du programme et par conséquent l'efficacité et la visibilité de son exécution. Une attention particulière sera prêtée au support de la GC et des TIC pour une meilleure coordination du programme avec le système des Nations Unies.*
2. *Garantir la fiabilité et l'efficacité des infrastructures et des services informatiques par la mise en place et l'optimisation d'une architecture et de normes adaptées dans l'ensemble de l'environnement informatique, en prenant en compte tous leurs aspects tels que les processus opérationnels, l'accès, les applications, les données, les infrastructures, la sécurité et les opérations.*
3. *Améliorer l'intégration des unités hors Siège par une infrastructure d'information unique et homogène entre le Siège et les unités hors Siège, favorisant l'accès à tous les outils, services et ressources de l'Organisation grâce à la création de réseaux et au partage des données et garantir une plus grande visibilité, une réduction des coûts ainsi qu'une disponibilité et une efficacité accrues.*
4. *Rationaliser les méthodes et outils de travail en optimisant l'intégration des principaux systèmes institutionnels et en les complétant par un flux de travail totalement intégré et en offrant aux utilisateurs un point d'entrée unique selon le rôle fonctionnel de chacun.*
5. *Inclure la gestion des connaissances dans l'exécution du programme en créant un environnement favorable, doté de divers outils et techniques collaboratifs, facilitant le partage des savoirs et de l'expertise disponibles, sur la base, entre autres, de la préservation et la réutilisation de la mémoire institutionnelle de l'UNESCO.*
6. *Moderniser la fonction de GC et des TIC par une redynamisation de BKI et grâce à un réseau coordonné à l'échelle de l'Organisation des praticiens de la gestion des connaissances et des TIC, et hors Siège, grâce à une participation accrue de la communauté des utilisateurs et une amélioration de la gestion du portefeuille de projets et des processus opérationnels.*

### **Plan de mise en œuvre**

Les orientations stratégiques pour la période 2012–2017 sont transposées dans un plan de mise en œuvre qui sera géré dans le nouveau cadre de gouvernance pour la GC et les TIC, comprenant le Conseil consultatif pour la GC et les TIC et le Groupe de travail associé. Les projets qui seront inscrits dans ce plan seront mis en œuvre en trois phases centrées sur *l'intégration, la redéfinition et l'optimisation* des systèmes et des services de GC et les TIC. Ils constitueront le portefeuille de projets pour la GC et des TIC qui sera examiné par le Conseil consultatif pour leur classement par ordre de priorité, et leur mise en œuvre sera détaillée dans les plans d'action annuels pour la GC et les TIC. Fin 2013, la première phase était largement réalisée et la deuxième avait débuté.



## 1. INTRODUCTION

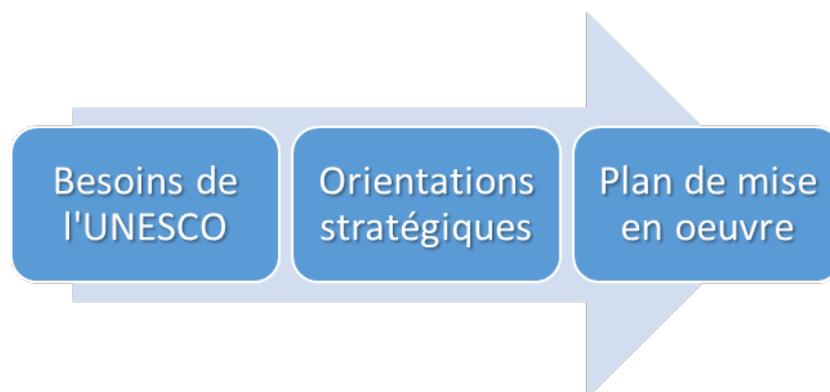
1. La présente stratégie définit les principales orientations à moyen terme en fonction des objectifs et priorités stratégiques globales de l'Organisation ainsi que des approches communes du système des Nations Unies pour la GC et les TIC. Elle sert de point de référence pour le suivi des progrès accomplis en ce qui concerne les décisions et stratégies pertinentes et fournit un cadre pour les plans annuels de GC et des TIC. C'est un document évolutif qui couvre actuellement la période 2012-2017. Il a été révisé et mis à jour pour la dernière fois fin 2013.
2. La gestion des connaissances et les TIC sont universellement reconnus comme essentiels à toutes les organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Cela est particulièrement vrai dans le cas de l'UNESCO, compte tenu de ses domaines de compétence comme l'éducation, la science, la culture et la communication, qui sont riches de connaissances, et de sa fonction de centre d'échanges. Les TIC constituent déjà la charpente de l'exécution du programme de l'Organisation, avec plus de 5 000 utilisateurs des réseaux informatiques répartis sur plus de 60 sites dans le monde. Chaque jour l'Organisation produit une somme importante de connaissances explicites (documents) et tacites (idées et pratiques) qui ne peuvent pas encore être exploitées à hauteur de leur potentiel. Un service performant de GC et TIC est par conséquent indispensable pour atteindre les buts et les objectifs de l'UNESCO tout en assurant la pertinence, la compétitivité et l'impact de l'Organisation. Il doit s'appuyer sur une fonction de GC et des TIC moderne faisant un usage efficace des ressources et des flux d'informations, des outils et des pratiques optimisés.
3. En octobre 2011, la Directrice générale a créé le Bureau de la gestion des connaissances et des systèmes d'information (BKI) dirigé par le Responsable en chef de l'information qui appartient à l'Équipe de direction et fait office de conseiller principal de la Directrice générale dans ce domaine. BKI travaille en collaboration avec tous les secteurs et services et a été à l'origine de la création du Groupe de travail et du Conseil consultatif pour la GC et les TIC, qui font tous deux partie du nouveau cadre de gouvernance. Le but était de garantir une planification et une supervision adéquates des programmes, budgets et décisions concernant la GC et les TIC, qui doivent s'aligner sur la stratégie définie dans ce domaine.
4. Bien que doté d'une fonction opérationnelle claire, BKI coordonne également un réseau beaucoup plus large de spécialistes de la GC et des TIC dans l'ensemble de l'Organisation, dont des membres du personnel spécialisés dans les secteurs et les services au Siège, dans les bureaux hors Siège et dans les instituts de catégorie 1. C'est cette équipe élargie qui participera aux tâches définies dans la présente stratégie.
5. Pour faire en sorte que la stratégie proposée soit aussi complète que possible et réponde aux besoins des utilisateurs, une large consultation et un processus constant d'évaluation ont été mis en place à partir d'octobre 2011 selon les modalités ci-après :
  - (a) séminaire de BKI avec une large représentation de tous les secteurs et services de l'UNESCO ;
  - (b) discussions au sein du Groupe de travail et du Conseil consultatif pour la GC et les TIC portant sur les besoins des utilisateurs et les orientations stratégiques ;
  - (c) discussions informelles avec divers partenaires et fournisseurs de l'UNESCO et d'autres institutions du système des Nations Unies et organisations internationales sur des thèmes tels que la connectivité, la coopération des Nations Unies dans le domaine des TIC et des réseaux étendus, les pratiques de gestion des connaissances, l'utilisation des outils, l'harmonisation des processus et l'emploi de SAP ;

- (d) évaluation des projets en cours relatifs aux TIC et prise en compte des enseignements tirés de leur mise en œuvre ;
  - (e) audits internes/externes et rapports d'évaluation pertinents, dont l'Évaluation externe indépendante (EEI) et les rapports du Corps commun d'inspection (CCI) des Nations Unies et du Service d'évaluation et d'audit (IOS) ;
  - (f) études sur la connectivité hors Siège, la gestion des connaissances, la satisfaction des utilisateurs vis-à-vis des principaux systèmes de l'UNESCO, les communautés de pratique et autres communautés ciblant un large groupe d'utilisateurs.
6. L'UNESCO possède un mandat distinct en tant qu'institution spécialisée des Nations Unies et il est de la plus haute importance que l'Organisation coordonne son action avec le reste du système et crée des synergies pour exercer un impact maximal sur la paix et le développement dans le monde et tire profit des ressources communes et des bonnes pratiques. Dans le domaine de la GC et des TIC, cette coordination est assurée en particulier par le Réseau TIC créé dans le cadre du Comité de haut niveau sur la gestion (HLCM) pour réunir les responsables informatiques et responsables en chef de l'information de l'ensemble du système des Nations Unies.
7. En août 2013, le réseau de TIC des Nations Unies a adopté le [Cadre stratégique du système des Nations Unies pour les TIC « plus harmonisés, efficaces, écologiques et économiques »](#) (joint en annexe). Pour la plupart, les principes énoncés dans le Cadre stratégique sont déjà pleinement adoptés par l'UNESCO et sont transposés dans ses initiatives et projets relatifs à la GC et aux TIC. La présente version révisée de la Stratégie pour la gestion des connaissances et les TIC de l'UNESCO veille à ce que toutes les approches communes convenues soient prises en compte.
8. En outre, la Stratégie a été révisée à l'aune des nouveaux documents de planification du programme de l'UNESCO – la *Stratégie à moyen terme pour 2014-2021 (37 C/4)* et le *Programme et budget pour 2014-2017 (37 C/5)* – adoptés par la Conférence générale en novembre 2013, en veillant à sa pleine conformité avec les objectifs et priorités définis dans ces documents. En particulier, en s'appuyant sur les projets et activités de 2011-2012 relatifs à la réforme, il convient désormais de mettre l'accent sur le cœur de métier de l'UNESCO, à savoir l'exécution du programme dans tous ses domaines de compétence.

## **2. PROJETS ET OBJECTIFS POUR LA GC ET LES TIC**

9. Dans le domaine de la GC et des TIC, le projet de l'UNESCO est de permettre de planifier, exécuter et évaluer le programme de la façon la plus efficiente et efficace possible, grâce à l'utilisation des TIC et à la mise en œuvre de la gestion des connaissances sur la base d'une culture de partage des connaissances. Il permettra de faire de l'UNESCO une organisation moderne et apprenante, capable de s'adapter à un monde changeant et tenant pleinement son rôle au sein du système des Nations Unies. Ce projet trouve sa transposition dans les objectifs ci-dessous pour la GC et les TIC :
- (a) optimiser les systèmes, réseaux et outils informatiques dans l'ensemble de l'Organisation grâce aux technologies les plus récentes et aux bonnes pratiques ;
  - (b) améliorer l'apprentissage organisationnel, la prise de décisions éclairées et les performances grâce à la gestion et au partage des connaissances appuyés par des outils de GC et de TIC efficaces et efficaces ;
  - (c) contribuer à l'innovation et au changement par une optimisation des processus opérationnels fondée sur la GC et les TIC.

10. En outre, l'UNESCO souscrit et adhère totalement aux principes communs des Nations Unies pour les TIC tels qu'énoncés dans le [Cadre stratégique du système des Nations Unies pour des TIC](#) (joint en annexe), à savoir :
1. garantir une innovation constante en s'appuyant sur les bonnes pratiques du secteur, les normes et les écosystèmes de l'information ;
  2. améliorer l'intégration/interopérabilité, l'efficacité et la productivité ;
  3. encourager l'ouverture et la transparence ;
  4. s'inspirer des bonnes pratiques pour des TIC économiques en ressources ;
  5. contribuer au développement durable et à la neutralité climatique (TIC verts) ;
  6. améliorer la collaboration et le partage des connaissances ;
  7. renforcer la confiance et la sécurité dans l'utilisation des TIC ;
  8. assurer le leadership dans la coordination des TIC à l'échelle des Nations Unies ;
  9. mener des initiatives dans le domaine des TIC en tenant compte des avantages pour l'Organisation.
11. La mise en œuvre du projet, des objectifs et des principes énoncés ci-dessus repose sur un processus en trois étapes, qui se décompose de la façon suivante :
- (a) recenser et suivre constamment les besoins de l'UNESCO ;
  - (b) définir des orientations stratégiques et les réexaminer périodiquement ;
  - (c) exécuter des programmes et réaliser des projets selon un plan de mise en œuvre.



### 3. BESOINS DE L'UNESCO

12. L'UNESCO doit améliorer l'impact et la visibilité de ses programmes, tout en réduisant considérablement ses dépenses administratives. Cela passe par l'optimisation de ses opérations et implique un changement radical de ses processus opérationnels et applications de support qui exige un engagement et un leadership fort de la fonction de GC et des TIC.
13. Pour conserver et accroître leur pertinence dans un monde de plus en plus complexe, les programmes de l'UNESCO doivent prendre un caractère plus transversal, intersectoriel et multidisciplinaire. Cela exige des outils et des processus de collaboration et de partage des connaissances adaptés. Il est essentiel de fluidifier la circulation de l'information par une culture du partage des connaissances et par un mélange adapté de techniques novatrices et

traditionnelles, telles que séances de réflexion, examens de la mise en œuvre des projets et des enseignements tirés, évaluations par les pairs et mentorat, bonnes pratiques et rencontres du savoir.

14. Il existe également un important besoin d'harmoniser la façon dont les documents, notamment multimédias, sont stockés au sein de l'Organisation, en vue de les rechercher et les réutiliser plus facilement. L'UNESCO doit mettre à profit toute la gamme des nouveaux outils et techniques en ligne, notamment les réseaux sociaux, les réseaux informels et les communautés de pratique.
15. Il faut élargir cette collaboration et ce partage des connaissances à l'ensemble de la communauté de l'UNESCO, y compris les organes directeurs, les États membres et leurs commissions nationales, les ONG, les partenaires de la société civile et les donateurs. Une attention particulière doit être prêtée à la coopération avec les autres institutions du système des Nations Unies, notamment dans le cadre de l'initiative « Unis dans l'action » au niveau des pays.
16. Comme il ressort de récents audits, études et évaluations, beaucoup de processus opérationnels de l'UNESCO restent pesants et incohérents entre le Siège, les bureaux hors Siège et les instituts, avec leurs chaînes complexes d'approbation sur papier, leurs contrôles redondants et leur délégation limitée des responsabilités. Par ailleurs, différents systèmes d'information ont été mis en place sans nécessairement simplifier ces processus ni permettre de produire des rapports de gestion adéquats. Un important effort de redéfinition des processus est donc nécessaire et doit s'accompagner d'une amélioration et d'une intégration plus poussées des principaux systèmes d'information, réduisant les procédures manuelles et les applications non connectées, éliminant les saisies de données en double et veillant à la cohérence des données. Il convient également d'améliorer la production de rapports à partir d'une source de données unique et fiable tant pour le management que pour les États membres.
17. Pour assurer la réussite de la décentralisation vers les unités hors Siège, il faut améliorer encore le support et la connectivité des TIC. Bien que des progrès considérables aient été accomplis depuis 2012, certaines unités hors Siège continuent de subir des temps de réponse importants et des connexions instables, ce qui complique l'utilisation des applications générales et la collaboration avec le Siège ou avec leurs homologues. Un support technique vingt-quatre heures sur vingt-quatre et sept jours sur sept de l'environnement informatique est plus que nécessaire, compte tenu des différents fuseaux horaires selon lesquels travaille le personnel de l'UNESCO. Les unités hors Siège doivent également bénéficier d'un meilleur partage des connaissances dans l'ensemble de l'Organisation.
18. Alors que la dépendance vis-à-vis de l'environnement de la GC et des TIC ne cesse de croître, il est de plus en plus nécessaire d'assurer un fonctionnement régulier des infrastructures et des applications. La messagerie électronique, l'accès à Internet et les principales applications générales (SAP) sont considérés comme indispensables à la poursuite de l'activité, et des mesures adaptées devraient être mises en place pour en assurer la disponibilité, la sécurité et le support technique. Compte tenu de cette dépendance croissante, le Plan de poursuite de l'activité, qui englobe une solution de reprise après sinistre, récemment mis en place doit s'accompagner d'une gestion de la poursuite de l'activité.
19. La fonction de GC et des TIC doit être orientée vers le service et plus proactive pour permettre une utilisation optimale des équipements et applications informatiques disponibles, en vue d'améliorer l'exécution du programme et d'en optimiser l'impact. Cela passe par la formation du personnel à l'utilisation des outils informatiques par des méthodes innovantes (apprentissage en ligne, vidéos sur YouTube, etc.). Une meilleure gestion de la GC et des

TIC permettra d'utiliser ces technologies de façon plus stratégique et aux projets dans ce domaine de produire de meilleurs résultats et d'être plus prévisibles. Cela nécessite de rationaliser la gouvernance, le cadre budgétaire, les politiques et les normes de la GC et des TIC.

20. En outre, comme elle appartient au système des Nations Unies, l'UNESCO doit contribuer aux efforts de coordination et d'harmonisation des TIC, afin de profiter des ressources communes et des bonnes pratiques dans ce domaine et de pouvoir proposer un support technique adapté pour les initiatives conjointes, telles que l'initiative « Unis dans l'action » ou les opérations post-conflit et post-catastrophe.
21. Tous les organismes des Nations Unies étudient actuellement des façons innovantes de fournir des services informatiques – tels que l'informatique en nuage, les données libres et l'accès libre, la création de contenu XML et la publication électronique, les accords à long terme à l'échelle du système et les centres de services mondiaux – en vue d'améliorer l'efficacité et la transparence et de réduire les coûts, ainsi que l'ont demandé les États membres. Ils sont également confrontés à de nouveaux problèmes planétaires comme celui de la cybersécurité. L'UNESCO pourrait tirer profit d'une collaboration dans tous ces domaines, lors de la définition et de la mise en œuvre d'un modèle pour la GC et les TIC soutenant sa mission de la manière la plus efficace et efficiente qui soit.

#### 4. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

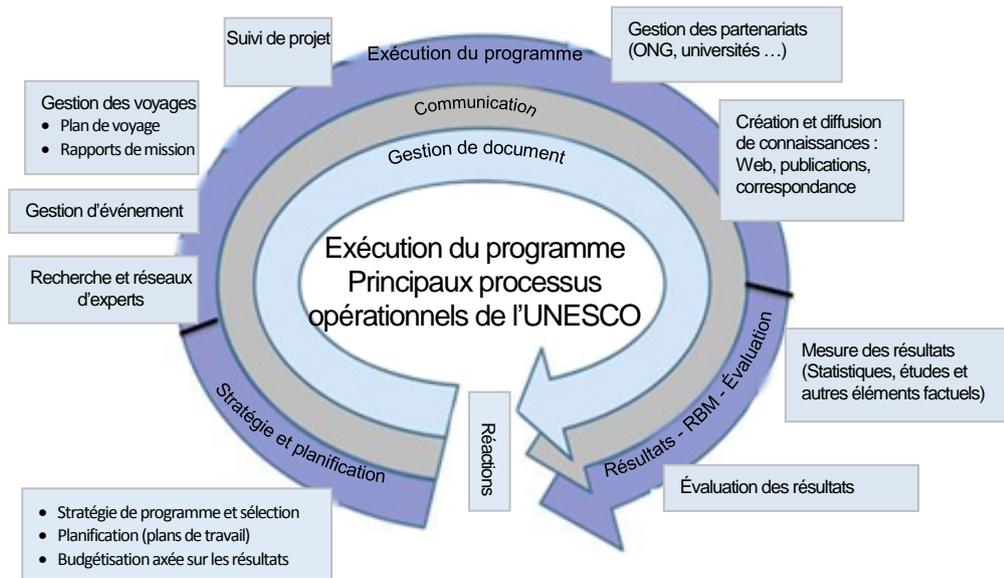
22. Pour la période 2012-2017, les orientations stratégiques suivantes ont été fixées. Elles répondent aux besoins décrits précédemment et fournissent un cadre pour le Plan de mise en œuvre exposé dans la suite du présent document qui sera détaillé dans le Portefeuille de projets et dans les plans annuels pour la GC et les TIC. Le Conseil consultatif pour la gestion des connaissances et des technologies de l'information, avec le Responsable en chef de l'information, suivra les activités dans ces domaines prioritaires en vue de faciliter la mise en œuvre de la Stratégie.

##### ***Orientation stratégique 1 : permettre l'exécution du programme de l'UNESCO***

Principaux objectifs :

1. *Intégrer les principaux outils et structures de données pour l'exécution du programme en vue d'améliorer la cohérence et l'efficacité de la gestion de son cycle de vie*
2. *Fournir un support informatique pour la coordination du programme avec le système des Nations Unies (initiative « Unis dans l'action »)*
3. *Garantir plus de transparence et de visibilité du programme pour les États membres et les partenaires*
4. *Mettre en place une plate-forme Web intégrée, des informations publiques interconnectées avec la communication interne, les applications générales et les outils collaboratifs*

23. La multitude des systèmes qui supportent actuellement la planification, l'exécution et l'évaluation du programme (voir le diagramme ci-après pour les principaux processus opérationnels de l'UNESCO) doit être encore réduite grâce à l'intégration des applications et des structures de données. Cela améliorera considérablement la cohérence et l'efficacité de la gestion du cycle de vie puis l'efficacité de l'exécution du programme, ce qui rehaussera la pertinence de l'Organisation pour ses États membres.
24. Afin de pleinement soutenir la coordination de l'exécution du programme avec le reste du système des Nations Unies, l'UNESCO continuera à participer aux initiatives d'harmonisation de la GC et des TIC dans l'ensemble du système, en appuyant notamment l'initiative « Unis dans l'action » au niveau des pays.



25. Fournir des résultats et des informations aux parties prenantes extérieures est une fonction essentielle, car elle détermine la façon dont l'UNESCO est perçue. Une transparence et une visibilité accrues peuvent déboucher sur de nouveaux partenariats et un meilleur soutien de la base dans les États membres et dans la société civile. En plus d'intégrer les systèmes, il est donc nécessaire de rationaliser l'offre d'informations afin de satisfaire aux exigences des États membres, des partenaires et des donateurs. Les informations seront structurées selon des thèmes, des programmes ou des pays. Les résultats et les informations relatives aux ressources seront mieux supportées par des documents et des éléments multimédias, d'où une amélioration de la visibilité des programmes de l'UNESCO.
26. Plus particulièrement, l'UNESCO sera plus étroitement associée à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA) pour se conformer aux normes de l'IITA et à d'autres normes applicables aux données libres, le cas échéant. Elle s'intéressera également à des questions d'actualité comme les données libres et l'accès libre, la création de contenu XML et la publication en ligne.
27. Les efforts porteront aussi sur la poursuite du développement et de la consolidation de la nouvelle plate-forme Web intégrée. Celle-ci sera capable de desservir le grand public (par l'Internet), la communauté des partenaires de l'UNESCO (par l'extranet) ainsi que les secteurs, les services et les membres du personnel de l'Organisation (par l'intranet), en fonction de rôles et de profils. Ils seront complétés par une gestion de contenu et des outils collaboratifs adaptés et s'appuieront sur des dépôts d'archives numériques intégrés. Des solutions basées sur des logiciels libres seront mises en œuvre partout où cela sera approprié.

**Orientation stratégique 2 : assurer la fiabilité et l'efficacité des infrastructures et des services informatiques**

Principaux objectifs :

1. *Maintenir un environnement informatique efficace, sûr, fiable et rentable*
2. *Optimiser l'infrastructure informatique selon une architecture et des normes convenues*
3. *Mettre en place une stratégie de sourcing optimale utilisant l'informatique en nuage autant que possible*
4. *Élaborer et mettre en œuvre un plan de continuité de l'activité et de reprise après sinistre*
5. *Établir et garantir des niveaux de qualité des services informatiques*

28. Une infrastructure informatique solide et sûre est une condition préalable indispensable à la disponibilité permanente des systèmes et services liés aux TIC et un élément central d'une amélioration de l'exécution du programme soutenue par des outils informatiques intégrés. Investir dans des TIC modernes permet à l'UNESCO de soutenir efficacement son activité quotidienne et de s'adapter aux évolutions de ses besoins. L'Organisation étant de plus en plus dépendante des TIC, les besoins en infrastructures et services évoluent. On attend des systèmes qu'ils soient disponibles vingt-quatre heures sur vingt-quatre et sept jours sur sept et accessibles partout dans le monde. La fiabilité des principaux services tels que messagerie électronique et applications générales cruciales doit être garantie par des accords de prestation de services et de reprise après sinistre. En outre, les utilisateurs veulent profiter des améliorations technologiques telles que les technologies mobiles et la convergence des services de données, voix et multimédias.
29. Pour répondre aux évolutions des besoins et des attentes des utilisateurs, des investissements importants doivent être faits dans les infrastructures et les ressources internes, par exemple réseaux Wi-Fi, appareils mobiles, voix sur IP (y compris le remplacement du système téléphonique obsolète), équipements de téléconférence. Dans certains domaines, il peut être plus intéressant de coopérer avec des partenaires extérieurs. Le principal obstacle à la satisfaction des besoins des utilisateurs est le manque de fonds nécessaires pour les investissements en interne et pour les prestations extérieures. L'étude sur le coût des TIC réalisée avec la communauté des Nations Unies a conclu que dans certains domaines l'UNESCO manquait de fonds dans des proportions importantes, surtout en ce qui concerne le fonctionnement des infrastructures (centres de données) et la capacité de développement.
30. Comme point de départ de la stratégie d'approvisionnement, les domaines propres à l'UNESCO qui nécessitent une connaissance et une compréhension profondes de l'environnement opérationnel seront pris en charge en interne. Ces domaines incluent le développement de la stratégie pour la GC et les TIC, la gestion de projet (portefeuille), la gestion de fournisseur, le support d'application fonctionnelle, avec l'analyse d'activité et la définition des besoins. En revanche, on envisagera l'externalisation pour les activités de développement d'application, reprise après sinistre, messagerie électronique et services collaboratifs, service d'assistance informatique, opérations techniques et services d'infrastructures SAP, et infrastructures Internet. Bien que jusqu'à présent la question des coûts ait été le principal obstacle, la situation est susceptible d'évoluer et devra être suivie de près.

31. Une attention particulière sera prêtée aux méthodes alternatives et innovantes de prestation de services informatiques en vue d'améliorer l'efficacité et de réduire les coûts. L'UNESCO collaborera étroitement avec d'autres institutions des Nations Unies en vue d'étudier des solutions d'informatique en nuage, de partage de ressources et de réseaux, etc.
32. Sur la base de la première version du Plan de poursuite de l'activité et de reprise après sinistre déjà en place, des normes et des politiques d'appui, des directives et des procédures correspondantes sont progressivement définies. La prochaine étape consistera à transposer ce plan en dispositions organisationnelles et pratiques de gestion adaptées.

### **Orientation stratégique 3 : améliorer l'intégration des unités hors Siège**

Principaux objectifs :

1. *Faciliter la réforme du dispositif hors Siège de l'UNESCO par une amélioration des capacités informatiques dans les unités hors Siège*
2. *Harmoniser les infrastructures informatiques dans l'ensemble de l'Organisation et optimiser le réseau étendu*
3. *Améliorer les services de support technique selon un modèle à trois niveaux (local, régional et central)*
4. *Fournir des outils informatiques intégrés pour une infrastructure de communication unifiée et recourir à l'informatique en nuage le cas échéant*

33. La décentralisation des activités de programme est un élément majeur des réformes de l'UNESCO. Elle nécessite une forte intégration des unités hors Siège dans le flux mondial de communication et d'information. Grâce à une infrastructure de communication améliorée, les unités hors Siège seront dotées de meilleurs mécanismes d'exécution et présenteront des performances mieux adaptées aux besoins et aux priorités du pays.
34. L'objectif est de mettre en place entre le Siège et les unités hors Siège une infrastructure d'information unique et homogène offrant un accès amélioré à toutes les ressources et outils d'information dans l'ensemble de l'Organisation ainsi qu'un support technique. Pour y parvenir, l'UNESCO doit :
  - (a) Réétudier et redéfinir toute la chaîne de communication entre le Siège et les unités hors Siège : harmoniser et normaliser l'infrastructure informatique locale des unités hors Siège et optimiser le réseau étendu pour réduire le besoin d'investissement coûteux dans un supplément de bande passante ; recourir à des prestations gérées en externe pour augmenter la disponibilité du service ; continuer de participer aux initiatives mondiales et au niveau des pays des Nations Unies dans le domaine des TIC, notamment aux opérations de post-conflit et de post-catastrophe.
  - (b) Améliorer les services de support technique : pour optimiser des ressources humaines limitées, mettre en place un modèle à trois niveaux – Siège ; régional et local – pouvant assurer le support technique sur de vastes zones géographiques et plusieurs fuseaux horaires. Mettre en place des liens hiérarchiques fonctionnels pour les ressources informatiques régionales contribuera à harmoniser les politiques et procédures dans ce domaine. L'enrichissement des compétences informatiques locales par l'apprentissage et du partage de connaissances (à distance) sur les avancées technologiques, assorti d'une atténuation des effets de la rotation du personnel informatique dans les unités hors Siège améliorera encore le support offert aux utilisateurs hors Siège.

- (c) Fournir des technologies intégrées, nouvelles ou améliorées, associées à des outils de téléconférence et de collaboration en ligne. L'objectif à long terme est de construire une infrastructure de communication unifiée. Cependant, compte tenu des contraintes financières actuelles, on a trouvé des moyens de communication plus simple faisant appel, en particulier, à des services informatiques en nuage.
35. Moyennant une amélioration des infrastructures et de la connectivité, les unités hors Siège pourront pleinement jouer leur rôle, non seulement comme acteurs majeurs de l'exécution du programme mais aussi comme centres d'excellence en termes d'expérience de la mise en œuvre de projet et de bonnes pratiques, qui devraient être largement partagées entre elles, ainsi qu'avec le Siège et d'autres partenaires. Elles seront des maillons essentiels dans la mise en œuvre du Programme de gestion des connaissances.

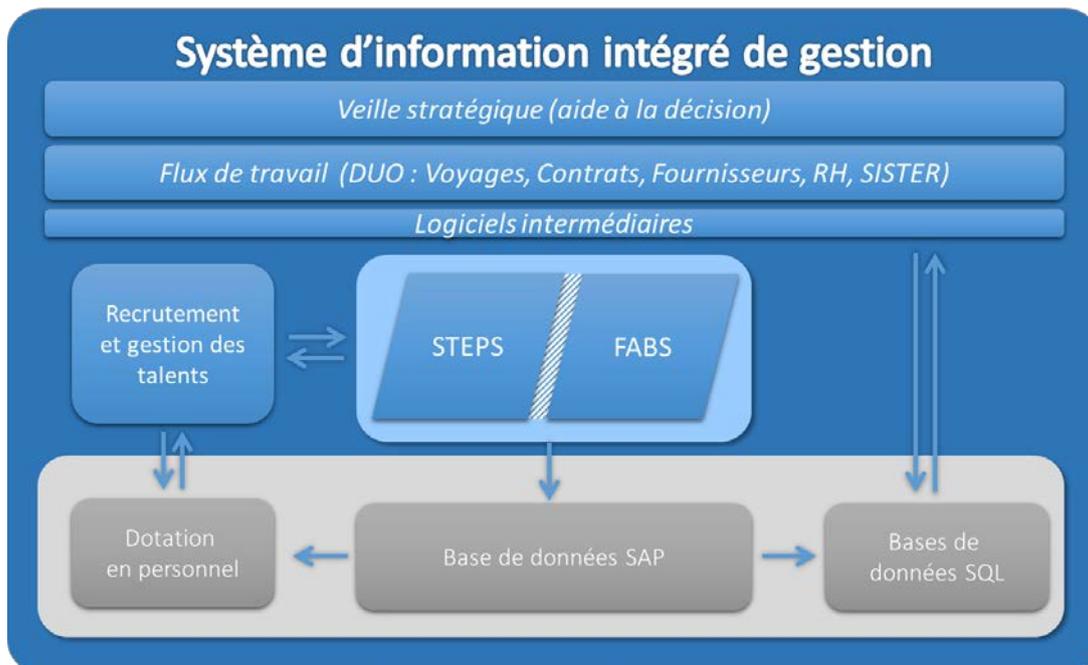
#### **Orientation stratégique 4 : rationaliser les procédures et les outils de travail**

##### Principaux objectifs :

1. *Soutenir la rationalisation des processus opérationnels à l'aide d'outils informatiques normalisés*
2. *Réduire les activités et les coûts redondants grâce à la Gestion du portefeuille d'applications*
3. *Optimiser l'intégration des principaux systèmes reposant ou non sur la technologie SAP*
4. *Améliorer la cohérence et l'équivalence des données dans l'ensemble des systèmes informatiques pour contribuer à une prise de décision factuelle*

36. Les processus opérationnels sont actuellement l'objet d'une amélioration, d'une rationalisation et d'une intégration, dans le but de réduire les coûts administratifs et de réaliser un gain d'efficacité. L'accent sera mis sur une approche globale des procédures dans l'ensemble des entités de l'UNESCO par le biais de l'utilisation d'outils de GC et de TIC normalisés. La mise en place de flux numériques favorisera l'harmonisation, la transparence et la modernisation. Pour la stratégie de flux, priorité sera donnée à la facilité d'utilisation, la transparence et l'amélioration du contrôle.
37. Les efforts se poursuivront en vue d'intégrer davantage les systèmes SAP de l'UNESCO de comptabilité, finances, budget, voyages, achats et ressources humaines avec les autres systèmes tels que l'application SISTER de programmation et budgétisation, l'évaluation des performances, la planification de la relève et le recrutement. Des flux automatiques supplémentaires seront mis en place en vue de rationaliser les procédures, d'améliorer la convivialité et d'incorporer des contrôles automatisés. Dans l'idéal, il ne devrait exister qu'un seul point d'entrée dans les outils et applications de l'UNESCO défini en fonction du rôle fonctionnel de chacun.
38. L'échange régulier de connaissances et d'expériences concernant SAP avec d'autres organismes des Nations Unies se poursuivra, afin de parvenir à l'harmonisation des pratiques associées à l'utilisation de SAP et de définir une position coordonnée pour traiter avec le fournisseur. L'UNESCO continuera également à coopérer activement avec d'autres organismes des Nations Unies dans le domaine des archives, de la gestion des enregistrements, des bibliothèques et de la gestion des documents, en vue de normaliser et faciliter la préservation, l'évaluation et la consultation des informations dans l'ensemble du système des Nations Unies.

39. Il est urgent d'améliorer la cohérence et l'équivalence des données qui sont essentielles à l'établissement des rapports et au suivi, ainsi qu'à la prise de décisions opérationnelles éclairées et concrètes. L'intégration des systèmes et des procédures nécessitera une redéfinition des principaux objets des rapports, données et processus pour rendre l'établissement des rapports plus exhaustif et flexible (veille stratégique), en prêtant une attention particulière au dispositif hors Siège.



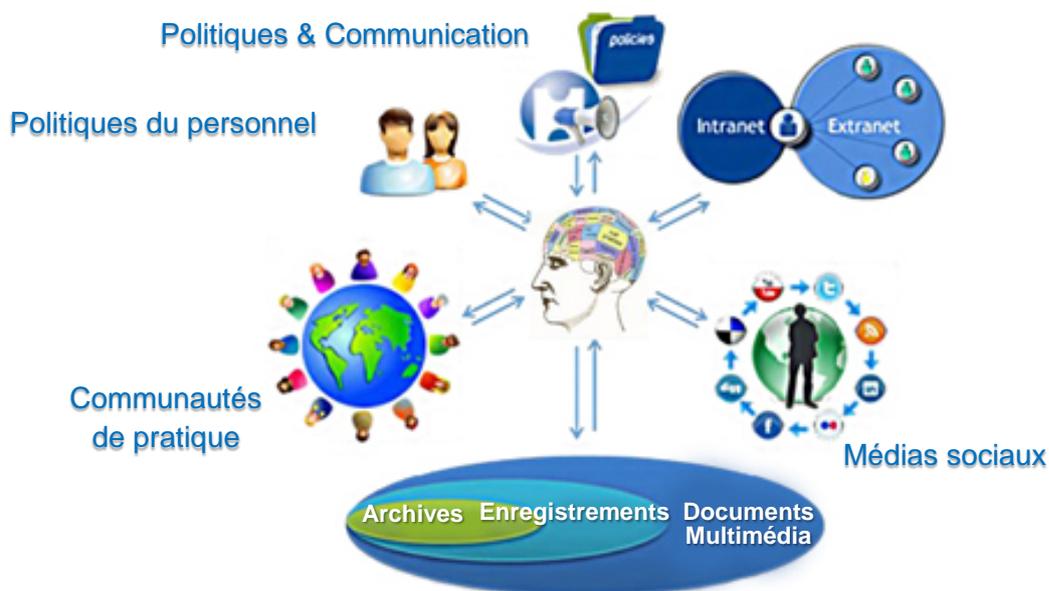
***Orientation stratégique 5 : intégrer la gestion des connaissances dans l'exécution du programme***

Principaux objectifs :

1. *Créer un environnement favorable au partage des connaissances*
2. *Élargir l'acquisition des connaissances par un meilleur accès du personnel aux ressources extérieures*
3. *Fournir un meilleur support à la création de connaissances par une gestion des documents et un accès au patrimoine documentaire améliorés*
4. *Faciliter la diffusion des connaissances en reproduisant les bonnes pratiques dans le domaine des réseaux sociaux et de gestion des connaissances et en coordonnant la GC*
5. *Intégrer le partage des connaissances aux projets et promouvoir le partage des enseignements tirés*
6. *Institutionnaliser le partage des connaissances en l'incluant dans les descriptions de poste, les objectifs de performances et les évaluations des membres du personnel*

40. Le but ultime de la mise en œuvre de la GC doit être l'intégration totale dans les principaux processus de programme et d'appui au programme, la gestion des connaissances n'étant plus le domaine exclusif d'une unité en particulier mais s'exerçant naturellement dans toute l'Organisation. Cela impose un profond changement de culture, à l'issue duquel le partage des connaissances est encouragé par l'encadrement et pratiqué par tout le personnel en tant que fondement de l'apprentissage organisationnel. Les principaux facteurs favorables sont notamment un changement du climat au sein de l'Organisation sur la base de plusieurs grands principes managériaux qui sont d'encourager la libre circulation des idées, le dynamisme et le divertissement plutôt que les routines ennuyeuses ; de renforcer la confiance et d'accepter les échecs comme des éléments d'apprentissage importants ; de promouvoir l'ouverture et de garantir la récompense et la reconnaissance qui sont dues.
41. Cet environnement favorable sera complété par divers outils et techniques collaboratifs facilitant le partage des connaissances et de l'expertise (intranet, extranet, médias sociaux, espaces de travail partagés, téléconférences et bonnes pratiques). Dans ce cadre, les possibilités offertes par les logiciels libres seront activement explorées. À partir des résultats d'études récentes et de projets pilotes ainsi que de l'expérience d'autres institutions des Nations Unies, l'UNESCO mettra en place une boîte à outils de GC assortie d'un guide d'utilisation. Une attention particulière sera prêtée à la mise en place de techniques et de procédures centrées sur les individus afin de promouvoir et faciliter l'apprentissage par l'expérience. Dans ce contexte, des services de conseil et un soutien à la mise en œuvre seront offerts aux secteurs de programme, aux services internes et aux unités hors Siège.
42. La coordination de la gestion des connaissances fera l'objet d'une attention particulière, le concept et la pratique étant relativement neufs dans l'Organisation. Les différents rôles relevant de la GC seront définis, dont ceux de producteurs de connaissances (potentiellement tous les membres du personnel), éditeurs de contenus, facilitateurs de connaissances (chargés de structurer le partage des connaissances autour d'un thème), coordinateurs de la GC (chargés du partage des connaissances au sein d'une unité) et professionnels des connaissances (responsable de la base de connaissances : enregistrements, archives, documents et publications). On prendra soin de l'aspect contrôle de qualité de la gestion des connaissances en recensant et encourageant les bonnes pratiques de la création de contenu. La coordination de la GC comprendra une fonction spéciale au sein de BKI, des coordonnateurs dans les bureaux au Siège et des points focaux dans tous les bureaux et instituts hors Siège de l'UNESCO. En outre, des fonctions de coordination régionale de la GC seront définies ou renforcées dans les Bureaux de Dakar, Bangkok et Santiago.
43. Une gestion des connaissances efficace repose également sur la collecte, le stockage et l'accès adaptés pour les informations au sein d'un système de gestion de contenu. Un tel système nécessite non seulement une plate-forme technique solide et souple, mais surtout l'application de principes modernes de gestion de l'information. Dans ce cadre une attention particulière sera prêtée à la taxonomie opérationnelle, s'appuyant sur le thésaurus de l'UNESCO et adaptée aux besoins pratiques de l'extraction et la réutilisation de l'information. Ce travail sera complété par l'intégration des dépôts documentaires et multimédias. L'accès universel aux documents et publications de l'UNESCO, en interne et en externe, s'en trouvera considérablement simplifié.
44. La mémoire institutionnelle préservée par le biais de ses systèmes d'archivage et de gestion d'enregistrements est une ressource importante pour la gestion des connaissances et elle garantit également que l'Organisation assume la responsabilité de ses décisions, activités et résultats. Le patrimoine documentaire de l'UNESCO constitue également pour les États membres, les universitaires, les instituts de recherche et le grand public une mine de connaissances sur la coopération intellectuelle internationale. Des efforts seront accomplis en vue de moderniser les systèmes et les services associés, afin qu'ils puissent mieux accompagner la transition de l'UNESCO d'une culture du contrôle à une culture de la

responsabilité, tout en contribuant effectivement à l'apprentissage organisationnel et au partage des connaissances partout dans le monde.



### **Orientation stratégique 6 : moderniser la fonction de GC et des TIC**

Principaux objectifs :

1. *Constituer un réseau de spécialistes de la GC et des TIC à l'échelle de l'Organisation – équipe GC/TIC élargie*
2. *Développer la collaboration et les partenariats au sein de la communauté des utilisateurs*
3. *Améliorer les compétences en matière de GC et de TIC dans toute l'Organisation*
4. *Professionaliser la gestion de projet, mettre en place la Gestion de portefeuille de projets*
5. *Rationaliser la gestion et le développement du personnel informatique*

45. Comme indiqué plus haut, la fonction de GC et des TIC à l'UNESCO ne se limite pas à BKI. Les ressources concernées – spécialistes de la GC et des TIC dans les secteurs et les services, les bureaux hors Siège et les instituts de catégorie 1 – sont disséminées dans toute l'Organisation. Il est indispensable de coordonner cette équipe élargie dans le cadre d'un projet commun et par des normes et pratiques convenues, tout en laissant suffisamment de flexibilité pour répondre à des besoins opérationnels spécifiques qui peuvent légitimement exister, par exemple, dans les unités décentralisées telles que les instituts UNESCO.
46. L'équipe de GC et des TIC de l'UNESCO s'efforcera d'aller au-delà de son rôle traditionnel de prestataire d'infrastructures et de services pour devenir un partenaire d'exécution à part entière pour les secteurs, les bureaux hors Siège et les instituts. En particulier, elle travaillera étroitement avec tous les secteurs et services pour les accompagner dans l'exécution du programme, de la conception à la mise en œuvre et à l'établissement des rapports.
47. L'innovation favorisée par les outils et les techniques de la GC et des TIC est indispensable à une organisation apprenante. Il faut explorer de nouvelles opportunités pour aider l'Organisation à mieux s'acquitter de sa mission. Cela implique de changer la façon de travailler en testant de nouvelles idées et en tirant les enseignements des échecs et des réussites. De nouvelles idées seront sollicitées de la communauté des utilisateurs et seront

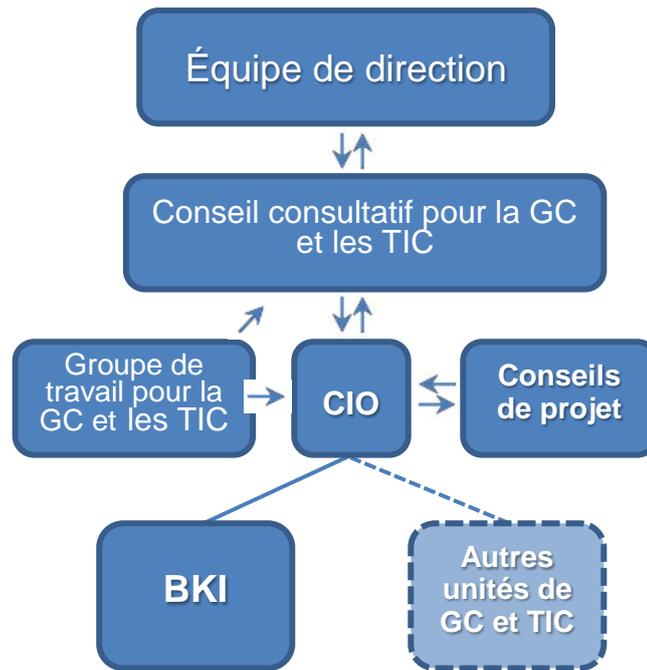
appuyées, dès que cela sera possible, par les infrastructures et autres ressources nécessaires. Pour consolider ce partenariat, BKI fournira un support technique à l'analyse et la redéfinition des procédures opérationnelles, ce qui devrait être une condition préalable à la mise en œuvre de toutes les solutions et applications techniques.

48. La mise en place d'un modèle révisé de l'assistance aux utilisateurs vise à améliorer cette prestation, la hiérarchisation des demandes et la gestion des ressources, pour répondre aux besoins des utilisateurs finals, des utilisateurs principaux et des responsables de processus. Cela inclut :
- (a) La mise en place de structures d'utilisateurs principaux pour améliorer l'assistance aux utilisateurs finals. Les utilisateurs principaux ont un rôle formel à jouer dans l'amélioration des systèmes et leur usage et ils recevront une formation complémentaire.
  - (b) La mise en place de gestionnaires de compte au sein de BKI pour améliorer l'analyse des besoins opérationnels et la communication avec les responsables de processus, pour une planification et une hiérarchisation plus performantes des projets.
  - (c) La professionnalisation du Service d'assistance par la mise en place d'outils adaptés (tels que le Système d'enregistrement des demandes d'assistance technique – START) utilisé dans toute l'Organisation et la formalisation des procédures.
49. Le niveau général des compétences dans le domaine de la GC et des TIC au sein de l'Organisation reste inégal, ce qui est parfois la cause d'une sous-utilisation des systèmes, d'incohérences dans les données ou d'une mauvaise utilisation des outils et ressources disponibles. Les efforts visant à simplifier les outils et à les rendre plus conviviaux se poursuivront, en vue de faire participer les utilisateurs à leur conception et leur test et de procéder aux ajustements nécessaires sur leurs indications tout en améliorant leur formation et l'assistance qui leur est offerte. De leur côté, tous les utilisateurs seront encouragés à améliorer leurs compétences dans le domaine de la GC et des TIC afin de faire un usage optimal des outils disponibles. Un niveau minimal de compétences informatiques doit être une exigence requise de tout le personnel de l'UNESCO.
50. L'UNESCO met actuellement en œuvre les normes Prince2 de gestion de projet pour tous ses projets informatiques. Prince2 a été sélectionné comme norme du système des Nations Unies pour la gestion des projets informatiques, et le personnel de BKI a été formé et agréé pour l'utiliser. La gestion de portefeuille de projets mise en place en 2012 sera renforcée afin de garantir la cohérence globale des projets dans le domaine de la GC et des TIC. Des efforts supplémentaires seront déployés pour diffuser la méthode et les bonnes pratiques en matière de gestion de projets dans toute l'Organisation et fournir une assistance adaptée aux responsables de processus.
51. Si les défis auxquels est confrontée la fonction de GC et des TIC exigent de nouvelles compétences et aptitudes telles qu'architectes et spécialistes de la redéfinition de processus et de la gestion des connaissances, pour l'heure et en raison des contraintes budgétaires actuelles, l'accent doit être mis sur l'utilisation des ressources disponibles assortie d'ajustements organisationnels et de formations, en vue de constituer une équipe de GC et des TIC plus réactive et flexible dans l'ensemble de l'Organisation.
52. À l'heure actuelle, les spécialistes de la GC et des TIC sont répartis sur plusieurs lieux géographiques avec des liens hiérarchiques, des attributions, des infrastructures et des projets différents. Ils doivent être coordonnés au sein d'un réseau cohérent pour permettre un partage des informations, des politiques et des normes et tirer pleinement profit du savoir et de l'expérience disponibles dans l'Organisation.

## 5. PLAN DE MISE EN ŒUVRE<sup>1</sup>

### **Cadre de gouvernance de la GC et des TIC**

53. Pour superviser la mise en œuvre de la présente stratégie et garantir la cohérence globale des projets relatifs la GC et aux TIC et leur harmonisation plus étroite avec les objectifs stratégiques de l'Organisation, un cadre de gouvernance a été établi ; comme le montre le graphique ci-dessous, il se compose de deux éléments principaux : un Conseil consultatif et un Groupe de travail pour la GC et les TIC.



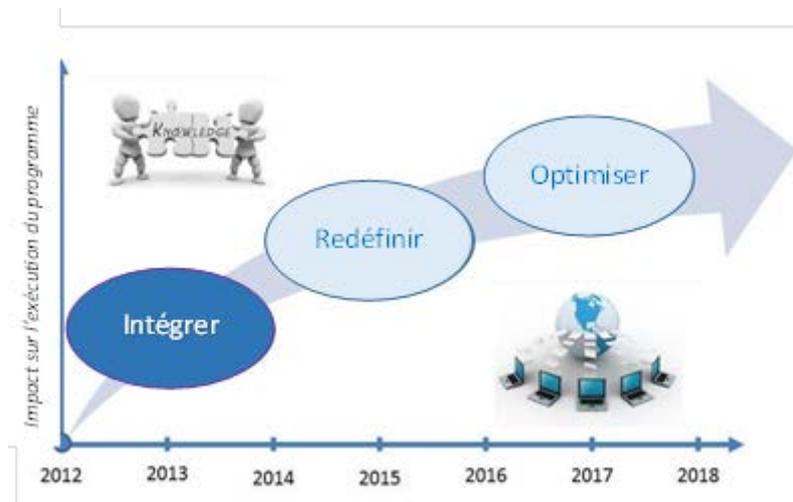
Le **Conseil consultatif pour la GC et les TIC** émet des conseils pour la hiérarchisation des projets et des investissements, parraine la définition d'une vision stratégique de la gestion des connaissances et de l'information et conseille l'équipe de direction sur des décisions stratégiques. Le **Groupe de travail pour la GC et les TIC** est un groupe consultatif qui facilite l'harmonisation des processus et des solutions informatiques dans l'ensemble de l'Organisation et veille au recensement effectif des besoins et à la mise en œuvre de solutions.

54. Les projets jouent un rôle déterminant dans la définition et la mise en œuvre des améliorations des processus et des systèmes. En ce qui concerne les projets ou les programmes (groupes de projets), la prise de décisions incombe au Conseil de programme ou de projet et au Responsable de projet, comme défini pour chaque projet dans le Document de lancement de projet. Le Responsable en chef de l'information, ou son représentant, siège à tous les conseils des projets concernant la GC et les TIC.
55. BKI fournit des services généraux relatifs à la GC et aux TIC et tient un rôle de coordination pour toutes les initiatives dans ce domaine au sein de l'Organisation. Ce rôle est défini par diverses politiques et normes qui sont approuvées par le Conseil consultatif et le Groupe de travail pour la GC et les TIC. Ces politiques, notamment les normes définies, permettront une harmonisation progressive des applications et des infrastructures de la GC et des TIC.

56. Pour intégrer davantage les activités relatives à la GC et aux TIC dans les secteurs avec celles de BKI, des liens hiérarchiques fonctionnels entre le personnel en charge des TIC dans les secteurs et le Responsable en chef de l'information ont été établis. Conformément à la stratégie de décentralisation, il est envisagé de créer des fonctions régionales pour les TIC en vue de gérer et coordonner le support informatique à l'intérieur d'une région. Suite à plusieurs consultations, des liens hiérarchiques fonctionnels entre le Responsable en chef de l'information et les fonctions régionales et nationales de support informatique ont été mis en place.

### **Priorités et phases de mise en œuvre**

57. Pour réaliser les améliorations inscrites dans la stratégie pour la GC et les TIC, le plan de mise en œuvre a été scindé en trois phases pour tenir compte des priorités de l'Organisation.



Phase 1 : INTÉGRATION	Principales réalisations
<p>Apporter des améliorations urgentes en intégrant les systèmes, les données et les personnes.</p> <p>Principaux objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire les tâches administratives.</li> <li>• Favoriser l'utilisation de la GC et des TIC au Siège et hors Siège en répondant aux besoins urgents.</li> <li>• Définir et mettre en œuvre des structures, des politiques et des normes élémentaires, améliorer la connaissance de la GC et des TIC et acquérir une expérience de la gestion du changement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre du portail d'applications DUO de l'UNESCO comprenant de nouvelles applications conviviales, par exemple, pour la gestion des contrats, la planification des voyages, les procédures et outils de gestion des ressources humaines, la gestion des heures supplémentaires, etc.</li> <li>• Harmonisation de SISTER et FABS ; intégration plus étroite de FABS et STEPS pour la gestion des dépenses de personnel, élargissement de l'utilisation de SAP par le biais des déploiements de FABS et élargissement des fonctionnalités de STEPS.</li> <li>• Conception d'un nouveau réseau offrant plus de bande passante pour un moindre coût, mise en place d'outils de téléconférence.</li> <li>• Mise en place d'une plate-forme Web intégrée composée de UNESCOMMUNITY, DUO et UNESTEAMS.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de l'établissement des rapports de gestion.</li> <li>• Mise en place de la gouvernance et des principales politiques concernant la GC et les TIC.</li> </ul>
<b>Phase 2 : REDÉFINITION</b>	Principales initiatives
<p>Redéfinir les méthodes de travail en fonction des nouveaux besoins.</p> <p>Principaux objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Répondre aux exigences du C/4 en termes de changements structurels, de mise en place de la budgétisation axée sur les résultats (RBB), de rationalisation de la planification et du suivi des projets relevant du programme ordinaire et des fonds extrabudgétaires.</li> <li>• Améliorer sensiblement l'établissement des rapports et la prise de décisions en matière de gestion.</li> <li>• Soutenir pleinement l'exécution du programme par des applications de transaction, d'aide à la décision et de gestion des connaissances.</li> <li>• Mettre en œuvre intégralement les structures d'appui régionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repenser l'architecture applicative en fonction des décisions prises concernant la structure et le programme.</li> <li>• Revoir la configuration de FABS (et STEPS) pour l'aligner sur les besoins en matière d'établissement des rapports de gestion et de prise de décision. Cela inclut le Grand Livre, les centres de coûts, les catégories de dépenses et les données maîtres.</li> <li>• Revoir l'intégration de FABS et de SISTER en fonction des nouveaux besoins d'alignement des projets relevant du Programme ordinaire et des fonds extrabudgétaires, de RBB et autres, pour un meilleur support de la planification et du suivi du programme.</li> <li>• Opérer une transition franche vers une culture du partage des connaissances.</li> <li>• Revoir le support au dispositif hors Siège à l'aide des communications unifiées et des technologies mobiles.</li> </ul>
<b>Phase 3 : OPTIMISATION</b>	Principales initiatives
<p>Optimiser les pratiques, les outils et les données de GC et des TIC dans toute l'Organisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimiser l'utilisation des technologies de GC et des TIC.</li> <li>• Optimiser l'environnement de la GC et des TIC pour accompagner les changements en cours.</li> <li>• Optimiser l'harmonisation avec le système des Nations Unies au niveau opérationnel.</li> </ul>
<b>Phase 1 : INTÉGRATION</b>	Principales réalisations
<p>Apporter des améliorations urgentes en intégrant les systèmes, les données et les personnes.</p> <p>Principaux objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire les tâches administratives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre du portail d'applications DUO de l'UNESCO comprenant de nouvelles applications conviviales, par exemple, pour la gestion des contrats, la planification des voyages, les procédures et outils de gestion des ressources</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser l'utilisation de la GC et des TIC au Siège et hors Siège en répondant aux besoins urgents.</li> <li>• Définir et mettre en œuvre des structures, des politiques et des normes élémentaires, améliorer la connaissance de la GC et des TIC et acquérir une expérience de la gestion du changement.</li> </ul>	<p>humaines, la gestion des heures supplémentaires, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Harmonisation de SISTER et FABS ; intégration plus étroite de FABS et STEPS pour la gestion des dépenses de personnel, élargissement de l'utilisation de SAP par le biais des déploiements de FABS et élargissement des fonctionnalités de STEPS.</li> <li>• Conception d'un nouveau réseau offrant plus de bande passante pour un moindre coût ; mise en place d'outils de téléconférence.</li> <li>• Mise en place d'une plate-forme Web intégrée composée de UNESCOMMUNITY, DUO et UNESTEAMS.</li> <li>• Amélioration de l'établissement des rapports de gestion.</li> <li>• Mise en place de la gouvernance et des principales politiques concernant la GC et les TIC.</li> </ul>
<b>Phase 2 : REDÉFINITION</b>	Principales initiatives
<p>Redéfinir les méthodes de travail en fonction des nouveaux besoins.</p> <p>Principaux objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Répondre aux exigences du C/4 en termes de changements structurels, de mise en place de la budgétisation axée sur les résultats (RBB), de rationalisation de la planification et du suivi des projets relevant du Programme ordinaire et des fonds extrabudgétaires.</li> <li>• Améliorer sensiblement l'établissement des rapports et la prise de décisions en matière de gestion.</li> <li>• Soutenir pleinement l'exécution du programme par des applications de transaction, d'aide à la décision et de gestion des connaissances.</li> <li>• Mettre en œuvre intégralement les structures d'appui régionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repenser l'architecture applicative en fonction des décisions prises concernant la structure et le programme.</li> <li>• Revoir la configuration de FABS (et STEPS) pour l'aligner sur les besoins en matière d'établissement des rapports de gestion et de prise de décision. Cela inclut le Grand Livre, les centres de coûts, les catégories de dépenses et les données maîtres.</li> <li>• Revoir l'intégration de FABS et de SISTER en fonction des nouveaux besoins d'alignement des projets relevant du Programme ordinaire et des fonds extrabudgétaires, de RBB et autres, pour un meilleur support de la planification et du suivi du programme.</li> <li>• Opérer une transition franche vers une culture du partage des connaissances.</li> <li>• Revoir le support au dispositif hors Siège à l'aide des communications unifiées et des technologies mobiles.</li> </ul>

Phase 3 : OPTIMISATION	Principales initiatives
Optimiser les pratiques, les outils et les données de GC et des TIC dans toute l'Organisation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimiser l'utilisation des technologies de GC et des TIC pour une meilleure exécution du programme.</li> <li>• Optimiser l'environnement de la GC et des TIC pour accompagner les changements en cours.</li> <li>• Optimiser l'harmonisation avec le système des Nations Unies au niveau opérationnel.</li> </ul>

### **Ressources**

58. Il est à noter que la stratégie proposée nécessite, en termes de moyens financiers et de ressources humaines, des investissements appropriés qui ne sont pas assurés pour l'instant. Le budget informatique de l'UNESCO est en baisse, bien que les services requis par l'Organisation dans ce domaine connaissent une croissance en volume et en complexité. Au cours du biennium actuel, ce budget a encore été réduit et ne représente plus que le strict minimum nécessaire à la maintenance et l'assistance technique.
59. L'UNESCO a récemment participé au projet commun d'évaluation des coûts et d'analyse comparative du CCS, ce qui a permis d'analyser les frais afférents aux TIC en 2010 et de les comparer avec les normes de Nations Unies. Il en est ressorti les constatations suivantes :
- les dépenses informatiques de l'UNESCO sont inférieures à la moyenne des institutions du système des Nations Unies ;
  - les dépenses et le personnel informatiques sont plus dispersés que dans toute autre institution du système des Nations Unies ;
  - l'UNESCO possède les plus faibles capacités de développement de logiciel ;
  - elle présente également le plus faible rapport coût/investissement par boîte de messagerie.
60. Les domaines cruciaux nécessitant un investissement sont les suivants : le remplacement des équipements obsolètes (téléphone et téléconférence), la mise en place d'une solution intégrée pour les dépôts d'archives documentaires et multimédias et le renforcement des ressources humaines internes dédiées au développement des TIC qui sont essentielles pour compléter la couche des flux de travail des applications opérationnelles de l'UNESCO et répondre aux nouveaux besoins. Dans le même temps, compte tenu des contraintes budgétaires et de la baisse des ressources actuelles, il faudra procéder à un examen et une hiérarchisation minutieux du portefeuille de projets pour la GC et les TIC.
61. Dans le même contexte, des efforts seront déployés pour améliorer la gestion financière de la GC et des TIC à l'UNESCO, par les moyens suivants :
- (a) Poursuite de la participation au projet commun d'évaluation des coûts et d'analyse comparative des Nations Unies, permettant une analyse détaillée des coûts pour chaque année/biennium.

- (b) Réduction des coûts par l'harmonisation des pratiques, une politique rigoureuses des achats informatiques et l'élargissement du recours aux contrats à long terme.
- (c) Sourçage des services, le cas échéant, pour une meilleure transparence des coûts.
- (d) Mise en place d'un système transparent de rétrofacturation.

\*\*\*

---

<sup>i</sup> *Pour garder la stratégie en matière de GC et de TIC aussi ciblée et concise que possible, le présent document ne fournit qu'une vue d'ensemble du plan de mise en œuvre qui sera décrit plus en détail dans les plans annuels de GC et de TIC, en fonction du portefeuille de projets à l'échelle de l'Organisation qui devra être approuvé et suivi par le Conseil consultatif pour la GC et les TIC.*

## ANNEXE

### Technologies de l'information et de la communication dans le système des Nations Unies

#### Cadre stratégique du système des Nations Unies pour des TIC plus harmonisées, efficaces, écologiques et économiques

Août 2013

#### Résumé analytique

Les institutions du système des Nations Unies doivent changer une culture qui n'est plus viable au plan financier et pour ce faire employer judicieusement les technologies de l'information comme un outil intelligent pour répondre aux besoins des parties prenantes en étant plus flexibles, réactives, collaboratives et inclusives. Les chefs de secrétariat sont encouragés à adopter les TIC comme un investissement dans de nouvelles méthodes de travail en vue d'améliorer la productivité et de créer pour les États membres un instrument plus efficace qui peut être financé grâce à une réduction de la charge globale qui leur incombe du fait de leur participation à l'action des Nations Unies.

Les TIC sont le principal outil à la disposition des institutions du système des Nations Unies pour s'acquitter de leur mission dans le développement, la santé, l'éducation, l'autonomisation des femmes, les ressources alimentaires, les droits humains, la croissance économique et le renforcement des capacités nationales. Les TIC touchent à tous les aspects de notre action quotidienne, de l'administration à l'exécution du programme, permettant des gains d'efficacité et favorisant un impact mondial.

Pour remplir plus efficacement leur mission, les institutions du système doivent adopter un nouveau modèle de fonctionnement qui favorise l'ouverture, la flexibilité, l'amélioration permanente, la rationalisation et la consolidation des services liés aux TIC, tout en contribuant à la maîtrise des coûts et à un accroissement de la productivité.

Le Réseau TIC convient d'évoluer vers ce nouveau modèle en adoptant les principes ci-dessous :

#### PRINCIPES DES NATIONS UNIES APPLICABLES AUX TIC

1. **Garantir une innovation constante en s'appuyant sur les bonnes pratiques du secteur, les normes et les écosystèmes de l'information disponibles**
2. **Améliorer l'intégration/interopérabilité, l'efficacité et la productivité**
3. **Encourager l'ouverture et la transparence**
4. **S'inspirer des bonnes pratiques pour des TIC économes en ressources**
5. **Contribuer au développement durable et à la neutralité climatique (TIC verts)**
6. **Améliorer la collaboration et le partage des connaissances**
7. **Renforcer la confiance et la sécurité dans l'utilisation des TIC**
8. **Assumer le leadership dans la coordination des TIC à l'échelle des Nations Unies**
9. **Mener des initiatives dans le domaine des TIC mues par les avantages apportés à l'Organisation**

En inscrivant ces principes dans leur planification stratégique des TIC, les institutions du système des Nations Unies opèrent une transition de leurs modèles dans ce domaine de la simple administration d'infrastructures à un leadership stratégique permettant de mettre à profit les capacités des TIC pour encourager l'innovation et l'efficacité. Au plan pratique, les prochaines étapes incluent un engagement sur cinq ans d'accroître le support des activités de développement et de construire un Réseau TIC réactif pour fournir des systèmes et des services informatiques selon des modalités améliorées, holistiques, rationnelles et efficaces.

## **I. Introduction**

En 2004, le système des Nations Unies a présenté son premier cadre stratégique pour les technologies de l'information et de la communication (TIC) à l'échelle du système, suite à une résolution de l'Assemblée générale (A/RES/57/295) sur les TIC au service du développement. Depuis lors, grâce aux progrès considérables qu'a connus le paysage mondial des TIC, les institutions du système peuvent mieux remplir leur mission et satisfaire aux dispositions de la résolution avec plus d'efficacité et d'efficience qu'auparavant. Le présent cadre définit une conception unifiée de la façon dont les institutions du système des Nations Unies, à titre individuel et collectif, peuvent tirer profit des opportunités offertes par la transversalité et le rôle moteur de la technologie pour s'acquitter de leur mission. Le Comité de haut niveau sur la gestion a réaffirmé le rôle de la technologie dans son plan stratégique de 2013, approuvé à sa 25<sup>e</sup> session, en soulignant ce qui suit dans les sections consacrées à la « redéfinition des modèles opérationnels : approvisionnement judicieux, services communs et nouvelles technologies » ainsi qu'au renforcement de l'« architecture de gestion des risques et de supervision » :

*18. Les nouvelles technologies ouvrent des horizons totalement nouveaux pour redéfinir les modèles opérationnels des institutions du système des Nations Unies ; informatique en nuage, services de réunions et de conférences, compilation et mise à disposition de données et d'informations à l'échelle du système, etc. Le Comité de haut niveau sur la gestion adopte l'usage des TIC comme un facteur de changement, d'amélioration de la gestion des connaissances et de resserrement de la collaboration au sein du système et avec d'autres partenaires. L'ordre du jour technologique sera guidé par des objectifs sous-jacents et conduit dans le contexte d'analyses de rentabilité éprouvées.*

*29. Les institutions du système des Nations Unies reconnaissent le rôle décisif des TIC en tant qu'épine dorsale du système opérationnel. Malgré quelques exigences propres à certains organismes, elles reconnaissent qu'il existe de nombreux points communs entre elles en ce qui concerne la meilleure façon de se prémunir contre une interruption de leurs opérations et des atteintes à leur sécurité et comment le faire tout en fournissant des TIC et services et des communications en ligne de plus en plus ouverts et conviviaux.*

Le présent cadre définit par conséquent un nouvel emploi ciblé des TIC pour la prestation de services efficaces, sûrs et fiables à toutes les parties prenantes. Il opère dans le contexte d'un engagement des institutions du système des Nations Unies à devenir climatiquement neutres, à repérer et adopter les évolutions rapides du marché et de la technologie des TIC et à s'adapter aux nouvelles réalités financières, notamment aux pressions exercées par les États membres en vue de rationaliser leurs investissements et d'harmoniser leurs initiatives autant que possible. Les responsables informatiques dans les institutions du système des Nations Unies s'engagent à appliquer les directives définies dans le présent cadre lors de l'élaboration de leurs plans stratégiques.

## **II. Principes et orientations des Nations Unies relatives aux TIC**

Le cœur du présent cadre est constitué d'un ensemble de principes relatifs aux TIC qui favorisent l'efficacité des opérations ainsi qu'un engagement accru en faveur des activités et des conseils dans le domaine du développement que les institutions du système apportent aux États membres et à leurs populations. Les institutions du système des Nations Unies se plient déjà à beaucoup de

ces principes à titre individuel, tout comme elles fournissent actuellement des services administratifs informatisés (messagerie électronique, systèmes de planification des ressources (ERP) et réseaux de communication voix, vidéo et données) qui satisfont leurs propres besoins opérationnels. Néanmoins, pour pleinement adopter les principes énoncés ci-après, les responsables informatiques conviennent que les initiatives dans ce domaine nécessitent un modèle opérationnel plus cohérent qui peut être obtenu par une harmonisation des plans stratégiques relatifs aux TIC.

Par ailleurs, ces principes reposent sur trois concepts simples mais fondamentaux. Premièrement, le savoir, l'expertise et l'information provenant de l'intérieur ou de l'extérieur du système des Nations Unies sont organisés et partagés pour le renforcement des capacités, la création de partenariats et les actions de plaidoyer afin de produire un impact positif maximal pour les États membres. Deuxièmement, la main-d'œuvre du système a acquis la maîtrise des nouvelles technologies et est parée pour utiliser ces outils de façon innovante et remplir au mieux la mission institutionnelle qui lui incombe. Troisièmement, le système des Nations Unies appliquera les bonnes pratiques de la gestion durable et mettra en œuvre les procédures et les systèmes associés garantissant une optimisation des ressources ainsi que plus de transparence pour les États membres et les parties prenantes concernées.

**1. Garantir une innovation constante :** les nouveaux services et technologies ont et continueront d'avoir un impact considérable sur la manière dont les institutions du système des Nations Unies assurent leurs services et mènent leurs opérations. L'informatique en nuage, les communications et la collaboration, les données, notamment d'analyse et de géolocalisation, le développement d'application, les infrastructures, les télécommunications et les technologies mobiles en sont quelques exemples. La mise en œuvre d'un modèle de service TIC à l'échelle du système des Nations Unies fait passer les priorités des fonctions informatiques de l'« administration » à la « prestation » de services TIC. Dans un tel environnement, les TIC visent davantage à fournir de la valeur opérationnelle qu'à exécuter des activités opérationnelles qui peuvent être assurées dans une large mesure (mais pas entièrement) par des fournisseurs appropriés, notamment le Centre international de calcul des Nations Unies (CIC).

**2. Améliorer l'intégration et l'interopérabilité, facteurs d'efficacité et de productivité.** Les institutions du système des Nations Unies doivent exploiter le potentiel de l'informatique en nuage et des solutions mobiles, qui apportent efficacité et efficacité et simplifient l'utilisation grâce à une plus grande intégration et à des services interopérables, en dépit d'investissements dans les systèmes qui sont fragmentés et déconnectés les uns des autres tant à l'intérieur des institutions elles-mêmes que dans l'ensemble du système. Les nouvelles économies d'échelle et l'accélération des progrès technologiques constituent une solution attrayante du point de vue de l'investissement tangible et plus certainement encore de celui des avantages pour l'utilisation et la coordination du système. De l'administration de services distincts, le système des Nations Unies passera à l'interconnexion et au partage de services informatiques communs. L'étude sur les communications de données préconise comme méthode l'établissement d'un unique opérateur de réseau par le biais d'un fournisseur de service, unique ou double, géré par une unique entité du système telle que le CIC.

**3. Encourager l'ouverture et la transparence :** l'accès à des données ouvertes et à la transparence est à l'origine de presque tous les progrès réalisés dans le domaine du développement économique et social et il constitue pour les institutions du système un moyen d'interagir avec les parties prenantes. Le système des Nations Unies doit activement soutenir de telles initiatives, notamment les activités locales de développement des TIC qui favoriseront la libre circulation de l'information et la défense des droits de l'homme. Avec le temps, il en résultera peut-être des offres plus durables et fiables de la part des États membres et du secteur privé. En plus de travailler ensemble pour réaliser des économies d'échelle, les institutions sont convenues de soutenir des activités locales de développement des TIC qui, avec le temps, déboucheront sur des offres plus durables et fiables du secteur privé dans les régions concernées.

- 4. S’inspirer des bonnes pratiques pour des TIC économiques en ressources :** les États membres ont demandé aux institutions du système d’accroître leur efficacité en évitant les doubles emplois et en exploitant la puissance collective du système ainsi qu’en simplifiant les procédures opérationnelles pour réaliser des gains de productivité, en particulier au moment où les environnements informatiques opèrent une transition d’une culture d’administration de services à une culture d’offre de solutions. Cela passe par l’informatique en nuage (sous toutes ses formes – infrastructures, plates-formes et outils de productivité) ainsi que le développement d’applications, le support technique et la formation. En outre, les institutions poursuivront leur recentrage normalisé sur un nombre plus réduits de plates-formes et de services, afin de réaliser des gains de productivité dans les procédures d’achat et les dépenses de support.
- 5. Contribuer au développement durable et à la neutralité climatique :** le Secrétaire général de l’ONU a exhorté l’ensemble des institutions, fonds et programme du système à devenir climatiquement neutres. Les activités informatiques ont des conséquences considérables sur les émissions de gaz à effet de serre et sont également un moyen d’atténuer les conséquences du changement climatique, grâce à quoi les institutions et toutes les parties prenantes du système peuvent atteindre leurs objectifs environnementaux. Les institutions s’engagent à intégrer des solutions de neutralité climatique dans leurs plans stratégiques, tant pour leurs activités internes que pour leurs conseils aux parties prenantes, et à tenir un rôle de chef de file dans la création d’activités informatiques climatiquement neutres.
- 6. Améliorer la collaboration et le partage des connaissances :** les États membres demandent constamment un partage efficace des connaissances et des informations par l’harmonisation de leurs activités de partage des connaissances au sein du système des Nations Unies et, plus important encore, avec un vaste ensemble de parties prenantes. Les institutions s’entendent sur des mécanismes visant à accroître l’efficacité des activités de partage des connaissances, notamment l’amélioration de l’interopérabilité entre les initiatives existantes et les dépôts d’informations.
- 7. Renforcer la confiance et la sécurité dans l’utilisation des TIC :** les institutions du système des Nations Unies sont exposées à des menaces physiques mais aussi à des cybermenaces. La sécurité du capital et des systèmes d’information est devenue une haute priorité de l’assurance des informations – confiance dans la sécurité, intégrité et disponibilité des systèmes – qui est indispensable pour atteindre les objectifs en matière de TIC. Les institutions s’engagent à améliorer les initiatives de cybersécurité en place ainsi qu’à soutenir la sécurité de l’information à l’échelle mondiale. Des seuils maximaux de risque doivent être gérés dans le modèle opérationnel de chaque institution.
- 8. Assumer le leadership de la coordination des TIC à l’échelle des Nations Unies :** les responsables informatiques du système des Nations Unies doivent plaider pour une participation stratégique des TIC à l’activité, là où les modèles en place ne sont financièrement plus viables. Ils doivent présenter et mettre en place des plans audacieux d’action transformatrice pour la coordination et l’harmonisation interinstitutions, intégrant des avancées technologiques (numérisation intégrale et interopérable de l’activité) capables de réorienter les modèles opérationnels vers des communications, une collaboration, un plaidoyer, une mise en réseau des connaissances et une gestion des procédures opérationnelles sur le modèle « Unis dans l’action », en vue d’obtenir des résultats optimum sur le terrain pour toutes les parties prenantes et de réduire la charge assumée par les États membres au titre de leur participation à l’action des Nations Unies. Les responsables informatiques doivent s’employer à rationaliser les nouveaux progrès technologiques afin de surmonter les difficultés habituelles liées à la coordination du système (système de messagerie électronique, outils de communication, systèmes d’ERP, mécanismes d’authentification et dépôts de données distincts et déconnectés les uns des autres, par exemple), quand des solutions simplifiées et interopérables de communication, de collaboration, de données, de veille stratégique, de télécommunications et de mobilité peuvent faire la différence dans l’accomplissement des missions du système. Cela est particulièrement vrai dans le domaine des offres privées et publiques en nuage sur le modèle Saas pour les logiciels, les infrastructures et les

plates-formes qui peuvent produire des bénéfices immédiats sur l'harmonisation et la maîtrise des coûts.

**9. Mener des initiatives dans le domaine des TIC en tenant compte des avantages pour l'Organisation :** pour garantir des avantages réels, toutes les initiatives dans le domaine des TIC nécessitent une solide étude de faisabilité, incluant une analyse coûts-avantages. Tout au long du cycle de vie de l'initiative (dont la durée peut dépasser celle du projet de mise en œuvre), les progrès réalisés dans l'obtention des avantages définis sont activement suivis et comparés au plan, les risques et les problèmes sont pris en charge et les avantages obtenus sont mesurés et font l'objet de rapports.

### **III. Défis**

Structure de financement : tout cadre concernant plusieurs entités doit tenir compte de la structure de gouvernance du système des Nations Unies. Si le Secrétaire général de l'ONU préside le CCS, beaucoup d'institutions du système fonctionnent de manière autonome et dépendent d'organes législatifs différents, qui définissent et approuvent leur programme d'action et leur allouent des fonds. En outre, des objectifs de programme et des missions changeantes ainsi que des niveaux inégaux des ressources financières allouées aux TIC dans chaque entité limitent souvent la capacité du système à mener collectivement des initiatives globales à son échelle. Chaque institution doit par conséquent adapter sa stratégie informatique, voire ses activités opérationnelles, pour obéir à ces principes directeurs.

Environnement existants : les institutions ont déjà lourdement investi dans les environnements technologiques en place et il peut s'avérer difficile de réaliser une étude de faisabilité claire et convaincante pour un alignement sur le seul argument de la maîtrise des coûts.

### **IV. Aller de l'avant**

Les technologies de l'information et de la communication ont donné naissance à de nouveaux modèles opérationnels inconcevables il y a vingt ans. Les évolutions récentes, comme l'informatique en nuage et la multiplication des appareils mobiles, vont continuer à bouleverser et redéfinir (et potentiellement simplifier) l'empreinte informatique de chaque utilisateur et chaque organisation dans le monde, y compris les institutions du système des Nations Unies, qui devront peut-être repenser leurs modèles opérationnels.

Il est de la responsabilité collective du système des Nations Unies d'effectuer un travail d'harmonisation et d'utiliser ses ressources plus efficacement, en faisant preuve d'innovation, de créativité et de souplesse. La communauté des TIC s'engage à normaliser autant que possible les systèmes informatiques disparates actuellement utilisés ainsi qu'à accompagner les efforts d'harmonisation.

La communauté des TIC demande donc aux hauts responsables de s'engager à adopter une approche cohérente des TIC, même si cela exige de réexaminer les investissements réalisés au fil du temps. Un tel projet va au-delà d'un soutien administratif à la mise à profit des TIC pour remplir les missions institutionnelles et fournir des services aux États membres et à leurs populations.

Les plans stratégiques pour les TIC des institutions du système vont continuer à répondre à certains besoins opérationnels et les institutions qui auront adopté le présent cadre stratégique s'engagent à l'aligner avec leurs propres plans stratégiques dans ce domaine.