



PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT

STRATÉGIE NUMÉRIQUE

2022 — 2025

VERSION ABRÉGÉE



Pour mieux comprendre la vision et la proposition de la stratégie numérique du PNUD pour 2022-2025, téléchargez la version complète qui est disponible sur le site digitalstrategy.undp.org



Nous définissons le **numérique** comme

Une gamme en constante évolution de technologies (telles que les technologies mobiles, l'intelligence artificielle, l'apprentissage informatique, la chaîne de blocs, l'Internet des Objets, et la robotique, pour ne citer que celles-ci) qui influencent presque tous les aspects de notre monde.

Un état d'esprit, qui se traduit par une nouvelle façon de travailler qui permet aux personnes et aux institutions d'innover avec la technologie.



Avant-propos



Achim Steiner
Administrateur, Programme
des Nations Unies pour le
Développement (PNUD)

La pandémie de COVID-19 a souligné combien la connectivité numérique est rapidement en train de devenir la métrique mondiale de l'inclusion et de l'exclusion avec 2,9 milliards de personnes toujours déconnectées. La *fracture numérique*, notamment le manque de connexion Internet à haut débit abordable et de compétences numériques appropriées, a empêché de nombreuses personnes, en particulier les plus vulnérables, de travailler ou d'étudier à domicile pendant la crise sanitaire. Notamment, un enfant sur trois n'a pas pu participer à l'apprentissage à distance lorsque la pandémie de COVID-19 a verrouillé les écoles, les élèves dans les pays à faible développement humain ayant été touchés de manière disproportionnée. En outre, la fracture numérique touche aussi bien la société civile que les activistes. Piégés sans connexion, leur capacité à militer pour le changement dans des domaines clés tels que l'action contre le changement climatique est réprimée.

Cependant, la pandémie a aussi démontré l'incroyable pouvoir de la technologie numérique. Du Honduras jusqu'au Nigeria, l'Organisation des Nations Unies (ONU) a aidé les pays à tirer profit du potentiel de la finance numérique pour soutenir les programmes essentiels de transferts électroniques d'argent qui ont rendu la vie plus facile à des millions de personnes. Aux Maldives et au Brésil, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a aidé les parlements à organiser des sessions virtuelles. Ou bien encore, observez la contribution du réseau des laboratoires d'accélération du PNUD. Il a utilisé le potentiel de l'impression 3D pour produire rapidement un équipement de protection personnelle essentiel vital, et a aidé à déployer des robots dans des centres de traitement contre la COVID-19 au Rwanda et au Kenya, réduisant ainsi l'exposition des travailleurs des soins de santé au virus. Le PNUD était idéalement placé pour offrir ce type d'assistance, étant donné qu'il bénéficiait déjà d'une stratégie numérique en place depuis 2019. Cette stratégie a incité l'organisation à s'engager dans une profonde transformation numérique aussi bien dans ses programmes que dans ses systèmes internes. Plus de 2 000 employés du PNUD ont actualisé leurs compétences numériques par le biais de nouveaux cours spécialisés, et continuent de le faire. Le changement culturel associé a également stimulé le développement de la Data Futures Platform en libre accès, par exemple. En intégrant des données, des analyses et des visualisations, elle aide à guider les politiques et programmes clés de développement, y compris la sphère d'équité d'accès à la vaccination.

Avec cette nouvelle stratégie numérique pour 2022-2025, le PNUD vise à *prendre de l'avance* sur la réalité numérique en constante évolution, équipé du savoir et des outils pour soutenir ses partenaires en ces temps de changement rapide. Par exemple, la technologie numérique peut faire avancer la démocratie et les droits de l'homme en stimulant l'engagement civique, la participation politique et la responsabilisation sociale. Et les nouvelles plateformes électroniques faciliteront l'accès aux services gouvernementaux tout en réduisant les opportunités de corruption. Le rôle continu du PNUD en tant que partenaire de développement de confiance s'appuie sur notre capacité à offrir cette assistance désormais essentielle. La stratégie souligne également les difficultés que la technologie numérique pose, notamment le fait que la pandémie ait accéléré la croissance en matière de cybercrime et de désinformation. De manière cruciale, la stratégie élabore aussi les façons par lesquelles la numérisation agit en tant qu'un des trois catalyseurs du Plan stratégique du PNUD pour 2022-2025 tandis que nous définissons des objectifs audacieux, qu'il s'agisse d'aider 100 millions de personnes à sortir d'une pauvreté multidimensionnelle ou de soutenir la participation de 800 millions de personnes aux élections.

Cette nouvelle stratégie numérique guidera le PNUD dans ses efforts pour soutenir les pays dans la construction de sociétés numériques inclusives, éthiques et durables. Elle reconnaît également que la numérisation continuera de remodeler les façons dont l'organisation réagit aux défis monumentaux auxquels notre monde se trouve désormais confronté. Cela inclut l'utilisation de son pouvoir pour entraîner l'action contre le changement climatique et restaurer notre monde naturel. Elle complétera aussi les nombreux efforts mondiaux des Nations Unies visant à stimuler la capacité numérique des groupes vulnérables et marginalisés, notamment les femmes et les personnes handicapées. De bien des façons, la stratégie *rendra l'organisation prête pour affronter l'avenir* en vue des changements technologiques actuels et de ceux à venir, y compris la recherche des moyens de stimuler l'expertise numérique de notre personnel. Cette stratégie numérique démontre que le PNUD refuse de demeurer immobile. Avec les Objectifs de développement durable nous servant de guides, nous irons encore plus loin pour continuer à offrir une assistance en matière de développement à la pointe de la technologie à un moment charnière pour les personnes et la planète.



Sommaire exécutif

La technologie numérique est un ressort essentiel du changement de ce siècle, remodelant les économies, les gouvernements et la société civile, influençant ainsi presque tous les aspects du développement. Les profondes conséquences et le rythme exponentiel de la transformation numérique¹ requiert à la fois une action locale et un leadership mondial pour **réimaginer le développement à l'ère numérique**.

Le PNUD² a lancé sa première stratégie numérique³ au milieu de l'année 2019 pour tirer le meilleur profit de la transformation numérique au sein de l'organisation. Se basant sur une longue histoire d'assistance numérique au niveau des projets pour des partenaires⁴, la stratégie représentait un processus de transformation systématique et axé sur les sociétés pour réimaginer la manière dont le PNUD soutient ses partenaires et exploite ses systèmes et processus. La première stratégie numérique s'est avérée être visionnaire étant donné l'incroyable accélération en matière de transformation numérique en réponse à la pandémie de COVID-19.

Le PNUD a changé de manière significative depuis l'adoption de la stratégie 2019 en développant de nouvelles capacités en matière de programmation numérique et en renforçant ses capacités numériques. Le PNUD continuera d'accélérer ses efforts en réponse à la demande croissante des gouvernements partenaires. Le PNUD continuera également d'assister ses partenaires de développement afin de s'assurer que l'arc de la future transformation numérique protège les droits de l'homme et ne laisse personne de côté.

La stratégie numérique pour 2022-2025 vise à maintenir et à accélérer l'impulsion qui a déjà été générée au sein du PNUD et parmi ses partenaires. En effet, de nombreuses composantes sont déjà en place telles que les laboratoires d'accélération⁵, le réseau des défenseurs du numérique⁶, une transformation informatique complète, et le Bureau principal du numérique⁷. Continuer à renforcer les capacités du personnel du PNUD pour imaginer, planifier et mettre en place des approches numériques intégrées est susceptible de réellement générer un effet multiplicateur sur son assistance aux partenaires.

Cette stratégie numérique est structurée en trois parties principales :

Partie 1 – Principes directeurs et proposition de valeur : Aperçu de l'approche de la transformation numérique du PNUD.

Partie 2 – Définir l'orientation : Vision, objectifs, et résultats face auxquels le PNUD continuera d'évoluer au cours des quatre prochaines années.

Partie 3 – Approche d'application de la stratégie et mesures des résultats : Approche de haut niveau de l'application de la stratégie.

Le nouveau Plan stratégique du PNUD pour 2022-2025 a souligné l'importance du numérique en tant qu'un des catalyseurs clés. Cette stratégie numérique renouvelée se fonde sur le Plan stratégique et met en avant une vision au travers de laquelle **le numérique est une force motrice pour les personnes et la planète**.

Afin de réaliser cette vision, trois objectifs sont établis : deux programmatiques et un opérationnel, dans la continuation d'une approche bimodale de la première stratégie numérique.

Le premier objectif est d'utiliser le numérique pour amplifier le travail de programmation du PNUD. Deuxièmement, le PNUD cherchera à renforcer les écosystèmes numériques inclusifs⁸. Pour finir, le troisième objectif se concentre sur la transformation du PNUD en une organisation⁹ native du point de vue numérique, entièrement dotée des compétences et processus numériques, ainsi que des données nécessaires pour lui permettre de continuer en tant que partenaire de développement de choix de l'ère numérique.

Cette stratégie est ancrée dans le Plan d'action pour la coopération numérique du Secrétaire général¹⁰ ainsi que dans le cadre de travail présenté par « Notre programme commun »¹¹, en articulant l'unique rôle du PNUD au sein du système des Nations Unies dans les pays et dans le monde entier. Elle est directement alignée avec, et prévue pour assister, le Plan stratégique du PNUD pour 2022-2025¹². La stratégie fournit également un cadre de travail complémentaire pour la stratégie informatique du PNUD pour 2020-2023 et la stratégie relative aux données du PNUD pour 2020-2021, ainsi que de nombreux autres efforts d'entreprise et régionaux tels que le réseau des laboratoires d'accélération et le travail de l'unité d'innovation stratégique¹³.





Partie 1 – Principes directeurs et proposition de valeur

Principes directeurs

Le PNUD s'engage envers les principes suivants dans son approche des technologies numériques :



Le PNUD place les droits de l'homme au centre

Les droits de l'homme seront au centre de l'approche du numérique du PNUD à l'heure où les technologies numériques sont de plus en plus incontournables, des soins de santé, l'emploi et l'éducation, à la participation à la vie sociale, culturelle et politique. Tout comme la technologie numérique évolue, il en va de même de notre compréhension de son impact sur les droits de l'homme, qu'il soit positif ou négatif.

Le PNUD promeut des approches inclusives et sensibles au genre qui ne laissent personne de côté

Le PNUD préconise une transformation numérique qui serait intentionnellement inclusive, et judicieusement conçue et mise en place, pour garantir que tous les processus placent les personnes au centre. Le but d'une transformation numérique centrée sur les personnes devrait être de créer une société plus ouverte, transparente et accessible qui ne laisse personne de côté. En particulier, le PNUD est reconnu en tant que leader en matière d'autonomisation des femmes. Le genre sera intégré dans tous ses travaux numériques pour traiter les défis persistants et émergents qui affectent les femmes dans le monde numérique.

Le PNUD contribue à des cadres de travail et des normes mondiaux partagés qui protègent les droits des personnes

À mesure que la transformation numérique s'accélère, le PNUD s'assurera que ses travaux numériques soient alignés avec, et soutiennent, les normes mondiales telles que la Charte des Nations Unies¹⁴ et la Déclaration universelle des droits de l'homme.¹⁵

Le PNUD préconise des normes numériques et des données ouvertes

Le PNUD préconise des normes numériques ouvertes pour encourager l'évolutivité, la réutilisation et l'interopérabilité. Tirer profit de biens publics numériques peut favoriser des solutions transformatrices et des infrastructures numériques pour permettre un avenir plus équitable et transparent, avec un accent fort mis sur la protection des droits et la prévention d'utilisations inappropriées.

Le PNUD travaille pour renforcer les écosystèmes numériques locaux

Le PNUD emploie une approche pansociétale¹⁶ et travaille avec les leaders, les entreprises et les innovateurs numériques locaux pour développer des écosystèmes numériques locaux florissants basés sur l'inclusion, la durabilité, la responsabilisation et les droits.

Le PNUD tire profit des partenariats stratégiques pour catalyser des approches inclusives envers le développement numérique

Les partenariats sont essentiels pour catalyser les approches inclusives pour le développement numérique, notamment la fourniture de ressources adéquates pour mettre en place les normes internationales pertinentes visant à protéger les personnes. Nous chercherons à établir des partenariats avec les entrepreneurs, technologues, universitaires, chercheurs, activistes, décideurs politiques, leaders du secteur privé, mondiaux et locaux, et les autres agences des Nations Unies, en favorisant le dialogue et la collaboration créatifs avec les intervenants locaux autour de l'innovation numérique d'aujourd'hui et de demain.



Proposition de valeur

Le rôle du PNUD et son positionnement dans l'espace de développement numérique, et par conséquent sa capacité à tenir ses promesses grâce à cette stratégie, ont pour origine plusieurs caractéristiques essentielles de l'organisation :

Vaste mandat et rôle intégrateur dans le système des Nations Unies

Le vaste mandat du PNUD en matière de pauvreté et d'inégalité permet à l'organisation de jouer un rôle intégrateur dans le système des Nations Unies. Cela permet au PNUD d'entretenir des relations fortes avec les parties centrales des gouvernements, de tirer profit de son expérience thématique et technique par rapport à tous les ODD, de travailler dans tous les secteurs, et de créer des connexions pour adopter une approche holistique de la transformation numérique dans l'ensemble de la société.

Expertise de longue date dans le soutien des gouvernements en matière de transformation numérique

Le PNUD possède une vaste expérience du travail avec les gouvernements à travers toutes les géographies et tous les niveaux, en fournissant une assistance neutre, experte et indépendante sur divers aspects de leur transformation numérique, de la stratégie aux achats, ainsi qu'en œuvrant avec les secteurs publics et privés, et en renforçant les capacités.

Approche basée sur les droits, intentionnellement inclusive

L'inclusion et la protection des droits de l'homme sont au cœur de la mission du PNUD. Le PNUD continue de prôner et de mettre en place des approches « intentionnellement inclusives », et qui placent les personnes au centre du développement numérique. Cela comprend une expertise de longue date en matière de développement d'approches « sensibles au genre ».

Considération proactive des risques potentiels de la technologie numérique

Pour anticiper et atténuer les risques et défis liés aux technologies numériques, le PNUD adopte une approche critique et rigoureuse à la sélection et à l'application de technologies et de partenaires numériques. Ces risques peuvent prendre différentes formes, les plus graves étant les risques liés aux droits de l'homme.

Présence nationale sans précédent

Le PNUD opère dans 170 pays, notamment dans des régions fragiles et touchées par des conflits. Il entretient également de solides liens avec les écosystèmes numériques et d'innovation locaux grâce au réseau de laboratoires d'accélération qui a été établi dans 91 lieux, couvrant 115 pays. Cela permet au PNUD de développer des solutions qui sont ancrées dans les écosystèmes locaux, et qui peuvent être adaptées à de nombreux contextes différents.



Partie 2 –
Définir l'orientation



Vision à long terme du PNUD

Pour aider à créer un monde dans lequel le numérique est une force motrice pour les personnes et la planète.

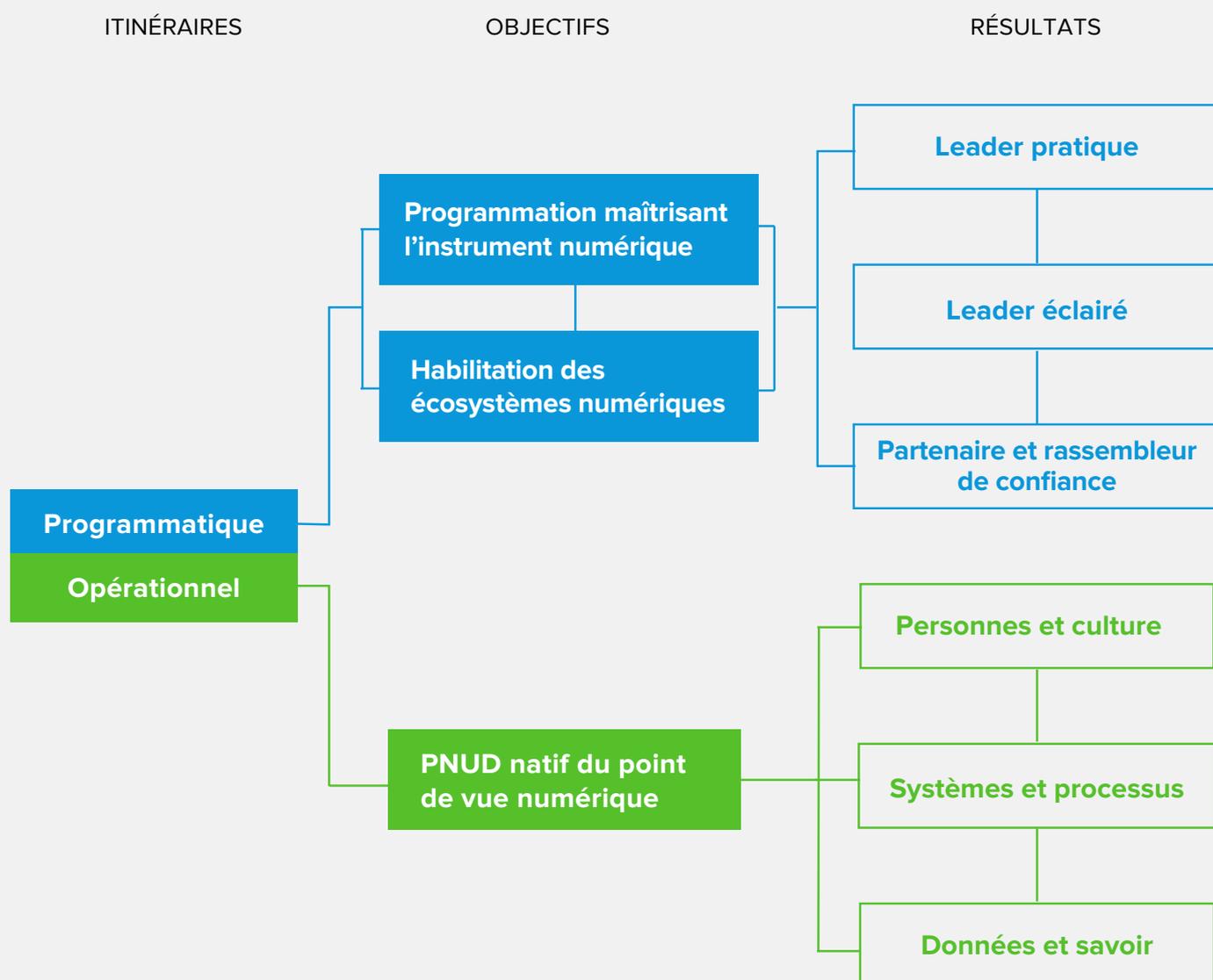


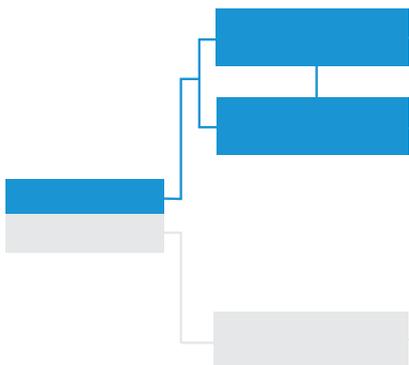
Vision et objectifs

Cette stratégie numérique renouvelée est fondée sur l'engagement de longue date du PNUD envers l'éradication de la pauvreté et l'aide aux pays dans leurs progrès vis-à-vis de l'Agenda 2030 de développement durable¹⁷, de l'Accord de Paris¹⁸, et de l'approche décrite dans la section précédente.

La vision à long terme du PNUD est d'aider à créer un monde dans lequel **le numérique est une force motrice pour les personnes et la planète**. Afin de réaliser cette vision à long terme, le PNUD continuera à faire évoluer ses deux itinéraires de changement qui reflètent les capacités programmatiques et opérationnelles nécessaires pour atteindre les objectifs complémentaires suivants :

Figure 1 — Orientation stratégique de la stratégie numérique pour 2022-2025





Itinéraire 1 – Objectifs programmatiques

Programmation maîtrisant l'instrument numérique

Amplifier les résultats de développement en intégrant le numérique dans l'ensemble de la programmation du PNUD.

Cela comprend l'expérimentation avec de nouvelles approches et de nouveaux outils, l'évolutivité des solutions éprouvées, l'articulation des risques et défis posés par les technologies numériques, et l'application de mesures préventives pour préparer les avenir possibles.

Le PNUD incorporera entièrement le numérique dans chaque domaine thématique de la programmation d'une façon qui puisse guider l'organisation, permettant ainsi à l'innovation de prospérer tout en assurant la cohérence générale dans la programmation numérique. L'intégration du numérique dans la programmation du PNUD sera soutenue par la poursuite du développement du « numérique par défaut », une approche à travers laquelle les résultats numériques deviennent une considération standard de la conception et de la livraison de programmes.

Habilitation des écosystèmes numériques

Assister les sociétés dans leurs efforts en vue de créer des écosystèmes numériques plus inclusifs et résilients.

Nous assisterons les pays dans leur parcours de transformation numérique à un niveau sociétal, et créerons un réseau d'acteurs et de systèmes qui garantit que les droits de l'homme sont protégés et que personne n'est laissé de côté dans cet environnement numérique. La transformation numérique peut-être perturbatrice et, sans une action concertée, peut apporter des risques tels que la perte de fonctionnement transparent du système, la perte de réglementation, et l'augmentation des inégalités. Le PNUD aide les pays non seulement à tirer le meilleur profit des opportunités évidentes que les technologies numériques apportent, mais pour veiller également à ce que les risques soient pris en compte et atténués en cours de route.

Fondé sur une approche pansociétale, le PNUD peut assister les partenaires dans l'adoption d'une approche holistique et inclusive lors de la planification et de la conception d'une politique publique relative au numérique. Engager ce plus vaste éventail d'intervenants dans l'innovation numérique soutient la conception inclusive qui peut habiliter les populations vulnérables à accéder à des services numériques, aider à atténuer les risques des plateformes numériques, et établir la responsabilisation. Ce travail sera effectué en étroite collaboration avec les partenaires du système des Nations Unies et d'autres acteurs du développement.

Figure 2 — Approche pansociétale du PNUD (Version BETA)



Itinéraire 1 – Résultats programmatiques

En se basant sur les deux objectifs programmatiques complémentaires décrits ci-dessus, le PNUD s'efforcera d'atteindre trois résultats :

1. Leader pratique

Le PNUD est un leader mondial reconnu du développement numérique basé sur l'expertise nationale en programmation à travers toutes les régions. Le PNUD assiste ses partenaires dans le développement de politiques basées sur les droits de l'homme et l'éthique, et qui protègent les gouvernements et les citoyens de risques éventuels tels que la cybersécurité et la confidentialité des données. Plutôt que de construire des solutions numériques autonomes, le PNUD adopte une approche holistique pour assister les gouvernements, notamment en développant des infrastructures numériques publiques interopérables, des écosystèmes d'innovation locaux, et le renforcement des compétences numériques. Le PNUD innove continuellement son portefeuille de programmation en utilisant ses prévisions ainsi qu'en explorant et adoptant les nouvelles technologies numériques à mesure qu'elles émergent. Le PNUD cherche activement des opportunités pour collaborer avec le système des Nations Unies et d'autres partenaires de développement dans ses approches du développement numérique.

2. Leader éclairé

Le PNUD est une voix mondiale d'autorité en matière d'utilisation de la technologie numérique pour le développement. L'organisation prône et conseille diverses applications de la technologie numérique qui sont stratégiques, responsables, et basées sur les droits. Le PNUD est un leader dans la collecte de preuves, la sensibilisation, l'établissement de consensus, le partage de meilleures pratiques, et le partage de conseils sur les questions clés liées aux opportunités et risques qui surgissent avec le développement numérique.

3. Partenaire et rassembleur de confiance

Le PNUD est un partenaire et un rassembleur de confiance dans l'ensemble des secteurs public et privé, ainsi qu'un contributeur actif au discours sur les écosystèmes numériques inclusifs et les biens publics numériques. Le PNUD organise des réunions au cours desquelles se déroulent des conversations sur le développement numérique, tout en rassemblant et en tirant le meilleur de ses perspectives provenant de sa présence dans les pays du Sud. Au sein du système des Nations Unies au niveau national, régional et mondial, le PNUD travaille étroitement avec d'autres agences et agit en tant qu'intégrateur afin de veiller à ce que les approches numériques soient cohérentes.

Résultats programmatiques – Exemple d’initiatives

Leader pratique

Une offre de transformation numérique pansociétale

Assister les pays dans la conception et le développement d'écosystèmes numériques inclusifs, y compris des stratégies numériques nationales intersectorielles, basés sur une approche pansociétale qui ne laisse personne de côté.

Solutions distinctives maîtrisant l'instrument numérique

Continuer à intégrer stratégiquement le numérique dans l'ensemble de la programmation du PNUD dans différents secteurs et thèmes. Un « guide numérique » sera développé pour chacune des six Solutions distinctives du PNUD, en donnant un aperçu de comment la technologie numérique peut être déployée de manière constructive dans les domaines thématiques respectifs.

Innovations évolutives

Identifier, adapter, et déployer des technologies d'avant-garde telles que l'intelligence artificielle (IA), les données, la chaîne de blocs, et l'Internet des Objets pour assister la programmation.

Leader éclairé

Perspectives tournées vers l'avenir pour le développement numérique

Développer des produits du savoir en intégrant l'expertise des bureaux de pays du PNUD en matière de prévoyance et perspectives d'avenir¹⁹ pour influencer le discours et guider la pratique de développement afin de soutenir le développement numérique inclusif.

Orientations techniques

Développer des ressources pratiques pour aider nos bureaux de pays et partenaires de développement à naviguer dans les nouveaux écosystèmes numériques, et mieux comprendre les bénéfices et les défis des technologies spécifiques (par exemple, les plateformes open source par rapport aux solutions propriétaires).

Normes et standards mondiaux

Réunir des partenaires pour dialoguer afin de développer les meilleures pratiques de développement et de mise en place de normes et de standards au niveau national, notamment en matière de confidentialité et de protection des données, d'éthique, et des droits de l'homme.

Partenaire et rassembleur de confiance

Dialogue public-privé sur le développement numérique

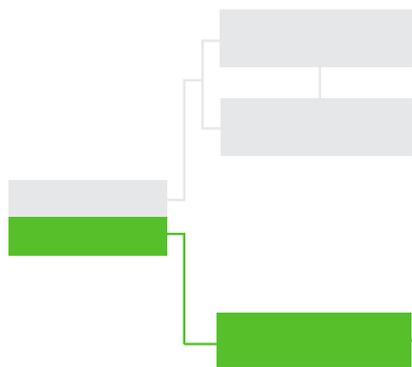
Réunir les intervenants clés pour favoriser la collaboration et l'innovation afin de combler la fracture numérique.

Processus de coopération numérique

Diriger/participer aux processus de coopération numérique clés, notamment le Plan d'action pour la coopération numérique du Secrétaire général et le développement de notre Programme commun tel que le Sommet du futur et le Pacte mondial des Nations Unies.

Partenariats technologiques stratégiques du PNUD

Développer des conseils adaptés au milieu corporatif sur l'engagement avec les entreprises technologiques conformément à nos principes directeurs.



Itinéraire 2 – Objectifs opérationnels

PNUD natif du point de vue numérique

Transformer le PNUD afin qu’il dispose de systèmes, processus, outils et données numériques adaptés aux objectifs, ainsi que d’un personnel numériquement compétent pour soutenir efficacement les deux premiers objectifs.

- Le PNUD continuera de développer une culture agile et innovante pour renforcer les capacités numériques de son personnel et attirer une pépinière de talents divers et dotés de capacités numériques. Cela inclura l’assurance que la question du genre soit intégrée dans l’ensemble des activités numériques.
- Le PNUD dirigera par l’exemple et adoptera les meilleures pratiques dans le développement et l’utilisation des technologies, des outils et des plateformes numériques pour améliorer notre performance interne et offrir des services plus efficaces.
- La collecte, la gestion, l’utilisation et l’analyse responsables des données sont de plus en plus essentiels au travail du PNUD sur le terrain. Le PNUD appliquera la Stratégie relative aux données 2022 à venir et la Stratégie de gestion du savoir pour veiller à devenir une organisation fondée sur les données avec de meilleures capacités de gestion du savoir.

Itinéraire 2 – Résultats opérationnels

Trois résultats ont été définis et aideront à atteindre l’objectif d’un PNUD natif du point de vue numérique :

1. Personnes et culture

Le PNUD a une culture agile et innovante avec un personnel numériquement compétent.

2. Systèmes et processus

Le PNUD continuera de construire une infrastructure numérique adaptée à l’objectif, notamment des systèmes et des outils qui permettent des améliorations continues du service et du processus, et la fourniture de services de haute qualité et rentables.

3. Données et savoir

Le PNUD tire le meilleur des données et du savoir en tant qu’atouts stratégiques. Le PNUD effectue la collecte, la gestion, l’utilisation et l’analyse inclusives, durables et basées sur les droits, des données. Les efforts de gestion du savoir en évolution du PNUD garantissent que les preuves sont partagées pour renseigner la prise de décisions, et que des systèmes d’apprentissage sont en place pour réitérer et améliorer continuellement la capacité de l’organisation à répondre aux complexités émergentes.

Résultats opérationnels – Exemples d’initiatives

Personnes et culture

Réseau des défenseurs du numérique

Habiliter et tirer le meilleur du réseau des défenseurs du numérique, un réseau lancé en 2021, pour mener à bien le changement numérique dans l’ensemble de l’organisation.

Renforcement des capacités numériques

Présenter le Programme d’aptitude numérique, un programme de formation numérique pour les bureaux de pays ainsi que des cours certifiés pour les hauts dirigeants du PNUD dans les domaines des données, de la prise de décisions fondées sur des preuves et de la numérisation.

Capacités et compétences numériques

Renforcer la découverte et le recrutement de talents numériques.

Nouvelles façons de travailler

Augmenter l’utilisation d’approches innovantes telles que la prévoyance, le savoir-faire collectif et la conception de services.

Systemes et processus

La stratégie informatique du PNUD pour 2020-2023 se concentre principalement sur le fait de garantir que les systèmes et processus sont en place pour permettre à l’organisation d’aboutir à la transformation numérique. Au cours de cette stratégie, le PNUD continuera de mettre en place la stratégie informatique, tout en menant également les initiatives complémentaires suivantes :

Le numérique par défaut

Intégrer le numérique dans les processus standard du PNUD, tels que les documents des programmes de pays, les processus d’établissement de rapport d’entreprise, les processus d’approvisionnement, les registres des risques, etc.

Accélération de la numérisation

Renforcer l’infrastructure TIC des bureaux de pays n’ayant ni la connectivité, ni les outils adéquats, et numériser l’ensemble de la documentation du PNUD.

Assurer l’adoption et l’utilisation de solutions à grande échelle au niveau organisationnel

Former le personnel du PNUD, et développer des politiques et procédures pour assurer que les nouvelles solutions à travers l’ensemble de l’organisation sont utilisées de manière efficace.

Tirer le meilleur des approches numériques pour optimiser les processus commerciaux

Examiner les domaines clés tels que l’approvisionnement, les RH et les finances pour maximiser l’utilisation du numérique et rationaliser encore davantage les processus commerciaux pour s’aligner avec l’écosystème numérique en évolution rapide dans lequel le PNUD opère.

Mise à jour des politiques et procédures existantes

Réviser les politiques et procédures relatives aux programmes et aux opérations (POPP) pour mieux adapter les opportunités et défis liés au numérique.

Données et savoir

Guidages des données²⁰ pour les processus de gouvernance fondés sur les valeurs

Publier un ensemble de guidages des données pour permettre une approche de gouvernance « en libre-service », où les équipes et personnes à travers l'ensemble de l'organisation peuvent facilement trouver des sujets qui les conduisent à tirer le maximum de valeur des données.

Structure de prise de décisions

Continuer à renforcer le groupe de gouvernance des données²¹.

Culture des données inébranlable

Construire une communauté des données visant à changer l'état d'esprit de l'organisation pour tirer le meilleur des données en tant qu'actif partagé stratégique pour l'ensemble du PNUD avec des normes cohérentes et transparentes pour l'analyse et la collecte.

Personnel mondial expert en données

Offrir une formation sur les données au personnel du PNUD dans son ensemble.

Infrastructures et outils relatifs aux données vertes prêts pour l'avenir

Développer un centre unifié de données avec une banque de données et un catalogue de données d'entreprise pour permettre au personnel du PNUD d'accéder aux données dont il a besoin en libre-service. Continuer à développer des utilisations innovantes des données du PNUD.

Nouvelle stratégie pour la gestion du savoir (en attente)

Connecter le savoir « mondial à local » et le savoir « local à mondial » du PNUD pour assurer qu'il est disponible en temps réel et facilite la collaboration interdisciplinaire.



**Partie 3 – Approche
d'application de la stratégie
et mesures des résultats**



Garantir la direction et la responsabilisation, et suivre la mise en place

Le directeur du numérique sera le cadre champion et le responsable principal de cette stratégie ; il coordonnera sa mise en place aux différents niveaux de l'organisation.

Le suivi quotidien de la mise en place de la stratégie relèvera de la responsabilité du directeur du numérique. Le groupe de gouvernance numérique²² suivra la mise en place de la stratégie deux fois par an, y compris la mise à jour du plan de mise en place.

Le plan de mise en place couvrira 2022 et 2023, et sera mis à jour à la fin de l'année 2023 pour couvrir la période suivante de deux ans. Cela permettra au processus de mise en place de la stratégie de rester agile et de s'adapter si nécessaire au paysage de développement numérique en rapide évolution.

Rôles et responsabilités de la transformation numérique

Tel qu'indiqué dans la Figure 3, à mesure que la maturité de la transformation numérique du PNUD progresse, les rôles d'assistance à la transformation numérique changeront en fonction de l'augmentation des capacités de l'organisation au sens large.

Atteindre les états « Distribué » et « Intégré » décrits dans la Figure 3 nécessitera une approche globale des différentes fonctions et niveaux du PNUD. En particulier :

Les bureaux de pays seront les principaux moteurs de la conception du programme numérique et de sa mise en place sur le terrain. Ils seront assistés par les défenseurs du numérique avec une formation spécialisée, ainsi que par les associés TIC qui contribueront au développement de nouveaux systèmes et processus d'entreprise.

Les laboratoires d'accélération assisteront l'innovation de solutions numériques en fonction du contexte local et grâce à l'expérimentation menée par les pays. En tant que réseau, les laboratoires partageront également les pratiques émergentes dans l'ensemble des bureaux de pays, et codifieront l'apprentissage basé sur le numérique et d'autres solutions dans le cadre des efforts visant à permettre l'évolution de l'innovation numérique au sein du PNUD.

Les bureaux régionaux continueront d'être le premier filet de sécurité pour l'assistance des bureaux de pays, en identifiant les opportunités programmatiques régionales et en dirigeant les partenariats numériques régionaux. Ils disposeront d'un facilitateur numérique qui fera partie du réseau des défenseurs du numérique, permettant ainsi un partage national et régional de l'expertise et des ressources numériques. Les conseillers régionaux en innovation, qui font partie de l'unité d'innovation stratégique mondiale, peuvent offrir une assistance en vue de renforcer les approches basées sur le portefeuille.

Le siège mondial fournira des orientations d'entreprise et une assistance pour l'application du numérique à la programmation, ainsi qu'une assistance aux systèmes et aux processus numériques.

Les centres de politique mondiale/centres d'excellence offrent une opportunité d'étendre la capacité du PNUD dans des domaines spécifiques de la politique/du leadership éclairé.

Figure 3 — Progression de la maturité numérique au PNUD

État initial
2019

État actuel
2021

État cible
2025



Bureau principal du numérique

Le bureau principal du numérique aide à accélérer la transformation numérique en se concentrant sur les sujets de transformation stratégique, l'exécution, et la fourniture de capacités essentielles au départ. Avec une maturité numérique croissante, les bureaux principaux et de pays commencent à mener la plus grande partie de l'exécution numérique, le Bureau principal du numérique ayant un rôle de soutien.

Intégré

L'exécution numérique est entièrement distribuée et intégrée dans toute l'organisation, notamment dans les bureaux de pays.

Le numérique est au cœur de la planification et de l'exécution dans tous les pays et domaines fonctionnels, notamment en ce qui concerne les questions programmatiques et opérationnelles.

Le bureau principal du numérique effectue la transition complète vers un pôle/centre d'excellence qui est intégré dans l'organisation. L'accent est mis sur le leadership/la politique éclairé(e) et l'assistance pratique dans les domaines spécifiques en coordonnant l'échange des meilleures pratiques, en faisant évoluer les solutions numériques, la prospection et les partenariats.

Les nouvelles tendances ou technologies, ou initiatives phares, peuvent requérir une approche d'entreprise concernant le leadership/l'adoption au sein de l'organisation.

Distribué

Les bureaux mènent l'exécution numérique dans l'ensemble des bureaux de pays et domaines fonctionnels dans le cadre de stratégies et des cadres de travail d'entreprise établis.

Le Bureau principal du numérique commence la transition vers un pôle/centre d'excellence en se concentrant sur les domaines spécifiques de leadership/politique éclairé(e) et assistance pratique, en faisant évoluer les capacités numériques, l'évolutivité de la solution numérique, la dissémination des meilleures pratiques et les partenariats.

Le Bureau principal du numérique continue à fournir la gestion et la coordination de la transformation.

Hybride

Le Bureau principal du numérique se concentre sur l'établissement de cadres de travail mondiaux pour aider et assister les équipes régionales et nationales en matière de numérique.

Les bureaux principaux ont créé des capacités d'exécution numérique (programmatiques et opérationnelles) dans l'ensemble des bureaux de pays et domaines fonctionnels.

Niveau entreprise

Le PNUD désigne la direction numérique d'entreprise pour organiser l'agenda numérique dans toute l'organisation.

Des capacités numériques d'entreprise et l'exécution pour fournir et faire évoluer les solutions.

Opportuniste

Les solutions numériques sont diffusées dans toute l'organisation.

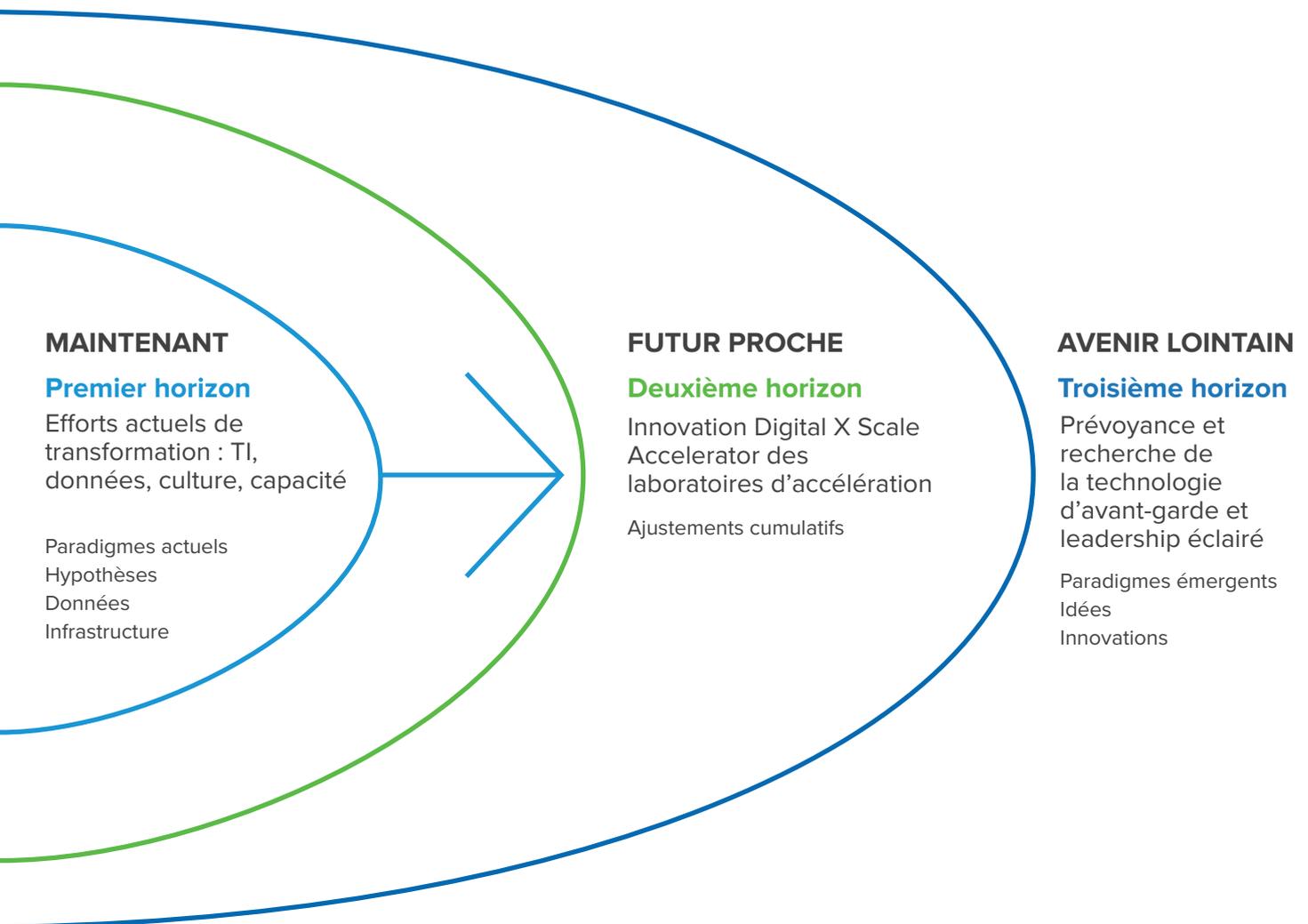
Les capacités et les capacités numériques sont dispersées dans toute l'organisation.

Prospecter pour anticiper l'avenir

Le Bureau principal du numérique entreprendra une prospection, une prévoyance stratégique, et le développement de nouvelles approches numériques dans le cadre des offres numériques transversales, en collaborant avec le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes, le Bureau de crise, le Bureau des services de gestion, les bureaux régionaux, les centres de politique mondiale, et d'autres.

Pour assurer une agilité organisationnelle maximale dans l'anticipation des nouvelles tendances, du travail devra être accompli à travers les multiples prospectives à partir de *maintenant* jusqu'à un *futur proche*, puis *lointain* (voir la Figure 4).

Figure 4 - Prospection²³



Partenariats et communications

Les partenariats sont une partie essentielle de la transformation numérique du PNUD.

Au niveau national, le PNUD formera un partenariat avec d'autres membres de l'équipe de pays des Nations Unies, en travaillant étroitement avec le coordinateur résident pour rendre disponible l'expertise de développement numérique du PNUD en tant qu'offre principale des Nations Unies. De même, le PNUD rassemblera, habilitera et collaborera avec les acteurs de l'écosystème numérique locale.

Au niveau régional, le PNUD poursuivra des agendas communs, par exemple sur les données, avec les commissions régionales et les entités régionales des Nations Unies pour défendre la transformation numérique inclusive. Le PNUD s'engagera également avec les principales organisations numériques dans les régions pour faire le plaidoyer et collaborer sur les questions clés.

Généralement, le PNUD continuera de participer et de mener des alliances multipartites mondiales et pertinentes, notamment le Plan d'action pour la coopération numérique du Secrétaire général et notre Programme commun, pour apporter des idées et renforcer le rôle des Nations Unies dans la protection des personnes marginalisées. Le PNUD nouera aussi des partenariats avec des entreprises mondiales de technologie pour accéder à l'expertise numérique et s'engager sur des questions liées à l'utilisation responsable et durable de la technologie.

Le Bureau principal du numérique fournira un leadership général et agira en tant que point focal en travaillant avec le pôle du secteur financier et le Bureau des relations extérieures et du plaidoyer pour une approche plus systématique et coordonnée à travers l'organisation, en vue de créer des partenariats agiles liés aux technologies numériques.

Des communications claires et un plaidoyer stratégique sont également des instruments importants au cours de la transformation numérique. Le Bureau principal du numérique travaillera en étroite collaboration avec le Bureau des relations extérieures et du plaidoyer pour développer des communications coordonnées, cohérentes et convaincantes sur le travail numérique du PNUD, aussi bien en interne qu'en externe, afin d'inspirer les personnes à s'engager et à agir dans le but de combler la fracture numérique en matière de développement.

Mesure et rapports

La Stratégie Numérique tirera le meilleur parti des mécanismes existants de mesure et d'établissement de rapport dans l'organisation tout en développant des méthodes nouvelles et modernes pour assurer le suivi des progrès et de la réussite :

Tirer le meilleur parti des mécanismes existants : L'adoption et la mise en place au niveau de l'organisation du Numérique par défaut fournira des mesures qui peuvent être entièrement intégrées aux mécanismes existants de communication des résultats du PNUD, tels que le rapport d'analyse orienté sur les résultats et le document du programme national. Ces efforts seront guidés et assistés par le Bureau principal du numérique.

Alignement avec le Plan stratégique : Les mesures seront aussi étroitement alignées avec le Cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources (IRRF) du Plan stratégique pour 2022-2025, aussi bien sur les résultats de développement de haut niveau que sur l'efficacité et l'efficacité organisationnelles.

Mesure agile selon le besoin : Étant donnée la vitesse élevée du développement numérique, des mesures flexibles telles que le système « objectifs et résultats clés », une méthodologie collaborative de définition des objectifs qui est largement utilisée dans les entreprises technologiques et s'adapte à l'itération rapide, pourraient être envisagées, et d'autres mesures agiles communément utilisées seraient présentées dans la mesure appropriée.

Notes de fin

- 1 La transformation numérique est l'intégration de la technologie numérique dans tous les domaines des affaires, modifiant fondamentalement comment les activités économiques et sociales sont exécutées. Il s'agit également d'un processus de changement social qui est déterminé plutôt que déréglementé, et qui devrait être planifié et exécuté de façon intentionnelle.
- 2 Notez que chaque fois que le PNUD est mentionné dans ce document, il est aussi fait référence aux entités associées, notamment le programme des Volontaires des Nations Unies, le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, et le Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU), qui continueront tous d'avoir un impact important sur l'avenir numérique du PNUD et son travail dans le monde entier.
- 3 <https://digitalstrategy.undp.org>
- 4 Par exemple, le Bangladesh depuis le milieu des années 2000, <https://www.bd.undp.org/content/bangladesh/en/home/projects/access-to-information--phase-2.html>
- 5 Le réseau des laboratoires d'accélération est un réseau de 91 laboratoires couvrant 115 pays qui a été établi en 2019 pour assister l'innovation locale
- 6 Le Réseau des défenseurs du numérique est une communauté qui fait la promotion du numérique et renforce les capacités par le biais de la formation et de l'échange de savoir pour faire progresser la maturité numérique des bureaux de pays du PNUD
- 7 Le Bureau principal du numérique sous la direction du directeur du numérique joue un rôle de leadership dans le développement et la mise en place de la stratégie numérique du PNUD
- 8 Un écosystème numérique fait référence à un réseau interconnecté complexe et dynamique d'acteurs et de systèmes, qui fonctionnent tous en tant qu'unité pour créer un environnement propice au numérique afin de faire progresser les efforts économiques et sociétaux.
- 9 Pour une institution, être natif du point de vue numérique signifie utiliser et comprendre comment la technologie influence et a un impact sur les vies des personnes.
- 10 <https://www.un.org/en/content/digital-cooperation-roadmap/>
- 11 <https://www.un.org/en/un75/common-agenda>
- 12 <https://www.undp.org/publications/undp-strategic-plan-2022-2025>
- 13 L'unité d'innovation stratégique mène le processus d'intégration de l'innovation dans les travaux du PNUD
- 14 <https://www.un.org/en/about-us/un-charter>
- 15 <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- 16 Une approche pansociétale rassemble toutes les parties de la société pour façonner la transformation numérique dans un pays ou une région, notamment les gouvernements, le secteur privé, la société civile, le milieu universitaire et les citoyens. C'est un processus basé sur la responsabilité, l'appropriation, l'inclusion, la transparence et la représentation partagées.
- 17 <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- 18 <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>
- 19 La détection précoce et l'évaluation des façons dont les différentes tendances pourraient façonner le paysage futur des efforts de développement
- 20 Les guidages des données sont un répertoire d'articles et d'outils pour aider à démystifier tout ce qui a rapport aux données.
- 21 Le groupe de gouvernance des données, dirigé par l'équipe des données se composant du Bureau principal du numérique, du Réseau mondial pour les politiques, et de la gestion de l'information et de la technologie, soutient le développement et la mise en place de la stratégie relative aux données du PNUD. Il fournit des orientations sur les politiques relatives aux données et aide à résoudre les problèmes de données. Il est présidé par le directeur du numérique.
- 22 Le groupe de gouvernance numérique, dirigé par le directeur du numérique avec une représentation au niveau de l'ensemble de l'organisation, aide le PNUD à tirer profit de la technologie et de l'innovation numériques pour fournir des résultats sur le terrain, et pour mieux comprendre les compromis et les risques qui accompagnent ces opportunités.
- 23 Basé sur le modèle des trois horizons du Dr Wendy L. Schultz (de Sharp, Curry, et Hodgson), Consulté le 26 novembre 2021, https://www.iftf.org/fileadmin/user_upload/downloads/vantage/IFTF_Vantage_FutureReadinessPlaybook.pdf





digitalstrategy.undp.org

**Programme des Nations Unies
pour le développement**

One United Nations Plaza
New York, NY 10017

www.undp.org

© PNUD 2022