



PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT

STRATÉGIE NUMÉRIQUE

2022 — 2025

Table des matières

Avant-propos **3**

Sommaire exécutif **5**

Introduction **6**

Stratégie numérique 2019-2021 **8**

Partie 1 – Principes directeurs et proposition de valeur 10

Principes directeurs

Proposition de valeur

Partie 2 – Définir l'orientation 16

Vision et objectifs

Itinéraire 1 – Objectifs programmatiques

Itinéraire 1 – Résultats programmatiques

Itinéraire 2 – Objectif opérationnel

Itinéraire 2 – Résultats opérationnels

Partie 3 – Approche d'application de la stratégie et mesure des résultats 32

Garantir la direction et la responsabilisation

Suivi de la mise en place

Rôles et responsabilités de la transformation numérique

Prospecter pour anticiper l'avenir

Partenariats et communications

Mesure et rapports

Annexe **40**



Avant-propos

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.



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

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

Le PNUD¹ a lancé sa première stratégie numérique² 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 partenaires³, 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'accélération⁴, le réseau des défenseurs du numérique⁵, une transformation informatique complète, et le Bureau principal du numérique⁶. 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 inclusifs. Pour finir, le troisième objectif se concentre sur la transformation du PNUD en une organisation 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 général⁷ ainsi que dans le cadre de travail présenté par « Notre programme commun »⁸, 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 2022-2025⁹. 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 stratégique¹⁰.

Numérique : 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 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.

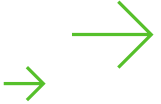


Introduction

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 numérique requiert à la fois une action locale et un leadership mondial pour



réimaginer le développement à l'ère numérique.



De bien des façons, les technologies numériques de plus en plus puissantes représentent une opportunité d'accélérer le progrès en vue d'atteindre les Objectifs de développement durable (ODD) d'ici 2030. La plupart des gouvernements du monde entier augmente rapidement leur utilisation de la technologie numérique, créant ainsi des opportunités pour offrir des services plus réactifs et efficaces aux citoyens, notamment aux femmes.¹¹ Les pays dotés d'infrastructures numériques développées telles que les paiements numériques et les systèmes d'identification ont répondu de manière plus efficace à la pandémie de COVID-19 que les pays dont les infrastructures numériques sont moins développées.¹² Les entreprises et les emplois changent également : le dernier rapport du Forum Économique Mondial (FEM) sur le thème *Future of Jobs* (L'avenir des emplois) suggère que les entreprises de 26 économies avancées et émergentes sont en train de numériser rapidement leurs processus de travail.¹³ Une meilleure numérisation est également liée à la résilience économique ; les économies numériques les plus avancées étaient sur la bonne voie pour expérimenter des ajustements à la baisse moindres du PIB en 2021.¹⁴ Dans les économies plus hautement connectées, l'infrastructure numérique pourrait atténuer plus de la moitié de l'impact économique négatif à long terme de la pandémie de COVID-19.¹⁵

Malgré la promesse des technologies numériques, elles impliquent également des défis réels et croissants. La pandémie a attiré l'attention sur l'urgence de combler la fracture numérique, en particulier pour les femmes et les segments marginalisés de la population. Dans les pays à faible revenu, 70 % des ménages ne sont pas encore couverts par des réseaux haut débit fixe, 33 % sont hors de portée de l'Internet mobile (4G), et 234 millions de femmes de moins que les hommes utilisent l'Internet mobile, avec 15 % de moins de femmes susceptibles de posséder un smartphone.^{16, 17} De nouveaux défis continuent de survenir tels que la confidentialité des données,

le cybercrime, et la désinformation qui prolifèrent à travers les plateformes numériques.¹⁸ De plus, la politique nationale et les cadres réglementaires relatifs aux nouvelles technologies sont souvent mis en place de manière réactive, incertaine et désordonnée. Enfin, le changement rapide et envahissant peut être perturbateur, mettant à rude épreuve la capacité limitée des gouvernements qui manquent fréquemment des ressources humaines compétentes et de l'infrastructure suffisante. Il ne va pas de soi que la transformation numérique conduise à une meilleure inclusion ; en fait, elle pourrait exacerber encore davantage les inégalités, la discrimination, la marginalisation des populations vulnérables, et les abus en matière de droits de l'homme.¹⁹ Le numérique pourrait également avoir un impact négatif indésirable sur le changement climatique et l'environnement en raison de l'augmentation de la consommation d'énergie, de la chaîne d'approvisionnement (extraction des matériaux, gestion des déchets), de la consommation accrue ou non durable, et des modes de production.

Conscient le besoin de garantir la pertinence en cette époque de changement rapide dans le domaine du numérique, le PNUD a lancé sa première stratégie numérique en 2019, déclenchant ainsi un effort d'entreprise visant à stimuler des changements importants pour ses offres programmatiques ainsi que ses systèmes opérationnels. Quand la pandémie de COVID-19 a frappé, ces efforts sont devenus encore plus urgents car le nombre de demandes d'assistance numérique à l'attention du PNUD a brusquement augmenté. Le PNUD a soutenu plus de 60 gouvernements partenaires dans le déploiement de technologies numériques essentielles pour assurer la continuité des activités au plus fort de la pandémie. Plus de 250 réponses programmatiques à la pandémie de COVID-19, allant du développement de systèmes de gestion des cas numériques pour permettre aux travailleurs sociaux de fournir des secours d'urgence à la fourniture d'une connexion aux vendeurs du marché informel,

dont bon nombre sont des femmes, en passant par les plateformes de commerce électronique pour maintenir leurs moyens de subsistance.

Les deux années et demie passées ont vu une remarquable expansion de l'utilisation du numérique au sein du PNUD. L'organisation a exploré les nouveaux modèles de livraison numérique, les partenariats numériques, et les plaidoyers pour traiter les problèmes numériques. Concernant ses opérations internes, le PNUD a adopté de nouvelles stratégies pour la technologie de l'information et les données, en lançant plusieurs nouvelles plateformes technologiques dans l'ensemble de l'entreprise.

Cependant, la transformation numérique du PNUD est loin d'être terminée, et plusieurs défis clés demeurent. Une approche plus stratégique et intégrée de la programmation numérique doit être adoptée. Les efforts jusqu'à présent ont été, dans une large mesure, opportunistes, en réponse à la demande de partenaires, ce qui a conduit à une adoption inégale au sein des domaines thématiques et des pays. L'infrastructure et les capacités en matière de données doivent être davantage renforcées pour permettre les échanges de données partagées en vue de la prise de décision et de la gestion du savoir dans l'ensemble de l'entreprise. Une culture numérique doit être intégrée dans l'organisation, et la maîtrise du numérique du personnel du PNUD a besoin d'être améliorée en urgence afin de pouvoir utiliser l'infrastructure numérique et les outils à leur plein potentiel.

S'appuyant sur les progrès provenant de la première stratégie, cette stratégie numérique suivra la continuité du parcours du PNUD dans sa transformation numérique au cours des quatre prochaines années (2022-2025). Avec cette stratégie renouvelée, le PNUD met en avant une vision à long terme pour aider à créer un monde dans lequel **le numérique est une force motrice pour les personnes et la planète**. Cette vision est étroitement liée au Plan stratégique du PNUD pour 2022-2025 approuvé récemment, qui décrit comment le PNUD visera à assister les pays dans trois directions de changement – la transformation structurelle, ne laisser personne de côté, et le renforcement de la résilience – et soulignera l'importance du numérique comme l'un des trois catalyseurs, avec l'innovation stratégique et le financement du développement, pour atteindre ce changement.

Tout comme avec la première stratégie, la transformation numérique du PNUD continuera de traiter les défis aussi bien externes qu'internes. Trois objectifs sont décrits : deux

programmatisés et un opérationnel. Tout d'abord, le PNUD tirera le meilleur profit de la technologie numérique pour amplifier les effets de sa programmation. Deuxièmement, étant donné que les organisations auxquelles le PNUD prête ses services adoptent elles-mêmes la technologie numérique, nous nous assurerons que des écosystèmes numériques inclusifs²⁰ soient établis qui autonomisent et ne laissent personne de côté. Enfin, le troisième objectif parle de la transformation opérationnelle continue que le PNUD doit maintenir pour permettre ce changement. Le PNUD deviendra une organisation native du point de vue numérique. Cela implique de favoriser un état d'esprit numérique, d'améliorer la maîtrise et les compétences numériques, de nous assurer que nos systèmes et processus internes sont adaptés à l'objectif et à l'avenir, ainsi que d'utiliser les données de manière stratégique. Ces capacités sont primordiales si le PNUD doit continuer en tant que partenaire de choix pour le développement dans l'ère numérique.

Les quatre prochaines années seront primordiales pour déterminer comment la technologie numérique peut jouer un rôle positif dans le développement, en inversant les dommages économiques et sociaux dus à la pandémie de COVID-19, et en accélérant les progrès en vue d'atteindre les ODD, tout en atténuant les défis et les risques numériques émergents. Le PNUD continuera d'être audacieux et ambitieux dans ses efforts de transformation numérique pour s'assurer que nous sommes l'organisation qui répond aux besoins de tous.

Stratégie numérique 2019-2021

En 2019, le PNUD a présenté sa première stratégie numérique (2019-2021) visant à exploiter le pouvoir de la technologie et de l'innovation numériques pour répondre plus efficacement aux défis de développement. La première stratégie numérique a été construite sur deux itinéraires de transformation interconnectés :

L'itinéraire 1 se concentrait sur les résultats programmatiques pour améliorer l'expérience des partenaires du PNUD et résoudre les défis de développement par le biais des innovations en matière de livraison, modèles de collaboration et plaidoyer commun.

L'itinéraire 2 se concentrait sur les résultats opérationnels pour améliorer les systèmes, les processus internes, l'utilisation des données et le partage du savoir.

Le début de la pandémie de COVID-19 a rapidement accéléré la transformation numérique du PNUD. Les nouvelles structures organisationnelles et de gouvernance telles que le Bureau principal du numérique, le groupe de gouvernance des données et le groupe de gouvernance numérique ont été établies et, en mars 2020, le PNUD a approuvé la stratégie informatique pour doubler l'envergure de cette transformation interne. En outre, en raison des restrictions de distanciation sociale, la pandémie a aussi catalysé le processus d'intégration numérique dans la programmation du PNUD. Par exemple, le mécanisme de financement rapide a été établi en soutien de l'offre contre le COVID-19 du PNUD, Au-delà de la relance. Il a reçu 129 propositions, avec plus d'un tiers ayant une composante numérique. La demande de nos partenaires de développement continue d'augmenter rapidement, exacerbant le besoin urgent du PNUD de continuer à l'adapter.



Veuillez consulter l'« Évaluation des progrès jusqu'à présent » dans l'annexe pour plus de détails.



Une enquête récente parmi le personnel du PNUD illustre l'importance du développement numérique et les changements que le PNUD a observés des points de vue programmatique et opérationnel.

86 %

pensent que les technologies numériques sont très importantes pour le rôle du PNUD dans le cadre de l'assistance à ses partenaires de développement pour atteindre les ODD



75 %

ont observé une augmentation significative ou modérée de la demande d'assistance de la part des partenaires en matière de transformation numérique au cours des deux dernières années et demie

70 %

pensent que le PNUD s'est amélioré en matière de collaboration en ligne au sein de l'organisation



55 %

pensent que le PNUD a significativement ou modérément amélioré l'efficacité de son travail au cours des deux dernières années et demie



Partie 1 – Principes directeurs
et proposition de valeur

La stratégie numérique pour 2022-2025 répond directement à, et se fonde sur, le Plan stratégique du PNUD pour 2022-2025²¹, qui souligne le rôle critique de la technologie numérique pour atteindre les résultats de développement. Dans le Plan stratégique du PNUD pour 2022-2025, la numérisation est décrite comme l'un des trois acteurs clés, avec l'innovation stratégique et le financement du développement, qui conduira les efforts du PNUD vers l'agenda 2030 au cours des quatre prochaines années. Le Plan stratégique remarque que le numérique doit être intégré dans toutes les dimensions du travail du PNUD, y compris dans la programmation de ses six solutions distinctives.²² Il note également le besoin pour le PNUD d'assister ses partenaires dans leurs efforts de transformation numérique holistique, pour prôner des solutions numériques inclusives et responsables en vue d'un développement durable, et pour continuer sa propre transformation numérique.

Cette stratégie est ancrée dans le Plan d'action pour la coopération numérique du Secrétaire général²³ ainsi que dans le cadre de travail présenté par « Notre programme commun »²⁴, en articulant l'unique rôle du PNUD au sein du système des Nations Unies dans les pays et dans le monde entier. En outre, elle respecte la pertinence et la valeur du cadre de travail fondamental des Nations Unies, notamment la charte des Nations unies, la déclaration universelle des droits de l'homme, et d'autres instruments internationaux relatifs aux droits de l'homme, l'Agenda 2030 et les objectifs de développement durable, ainsi que l'Accord de Paris sur le changement climatique.

L'approche du PNUD relative au numérique doit être fondée sur des principes et basée au sein des domaines d'avantage comparatif et d'ajout de valeur de l'organisation. La section suivante décrit l'ensemble des principes directeurs qui soutiendront le travail du PNUD en matière numérique ainsi que la proposition de valeur de l'organisation dans cet espace.



Principes directeurs

Tandis que la technologie numérique évolue rapidement, il est essentiel que l'approche du PNUD reste enracinée dans des principes clairs basés sur l'expérience et des cadres de travail internationaux qui mettent les personnes et la planète au premier plan. L'approche de la stratégie numérique du PNUD pour 2022-2025 respecte les principes directeurs des droits, de l'accès, de l'autonomisation, et des opportunités, en particulier pour les populations marginalisées. Le PNUD s'engage envers l'approche suivante :



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 continuera de faire preuve de leadership dans les domaines au sein desquels les droits se croisent avec le développement numérique en travaillant en étroite collaboration avec les collègues des droits de l'homme dans l'ensemble du système des Nations Unies pour assurer une approche coordonnée et solide.

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. La transformation numérique doit traiter les besoins de la plupart des personnes pauvres et vulnérables, et atténuer la tendance du numérique à refléter et à amplifier les inégalités existantes. 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 Unies²⁵ et la Déclaration universelle des droits de l'homme.²⁶ En outre, le PNUD continuera de s'aligner avec les principes du développement numérique²⁷, continuera de contribuer aux principes partagés de l'EDISON Alliance pour un système financier inclusif et les principes des Nations Unies pour des paiements numériques responsables²⁸. Les cadres de travail normatifs ne sont pas statiques, et le PNUD continuera d'être un participant actif dans les processus pour développer et propager des normes afin de renforcer les droits numériques dans tous les problèmes sociaux, économiques, culturels et environnementaux.

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 soutient des normes ouvertes pour les technologies numériques grâce à la politique et l'assistance technologique, et encourage également une vaste participation communautaire dans la prise de décisions. Le PNUD continuera ce travail en collaboration avec ses partenaires tels que la Digital Public Goods Alliance.²⁹ Les données ouvertes seront un élément clé du travail du PNUD sur les données en stimulant la transparence, la responsabilisation et en encourageant les innovations. En outre, cette approche favorise une meilleure participation des citoyens et soutient la gouvernance démocratique.

Le PNUD travaille pour renforcer les écosystèmes numériques locaux

Le PNUD emploie une approche pansociétale³⁰ 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. Admettant qu'il n'existe pas qu'une seule approche pour tous et que les communautés sont les mieux placées pour identifier et former des solutions, le PNUD adoptera une approche centrée sur la personne qui s'adapte aux besoins, reflète la diversité et le savoir locaux, et soutient l'État de droit et les institutions nationales de défense des droits de l'homme.

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, en particulier dans les pays qui travaillent avec les équipes nationales des Nations Unies ; il peut également être appliqué à l'espace de développement numérique. Cette caractéristique unique 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. Le PNUD a soutenu le développement d'infrastructures numériques publiques essentielles telles que les paiements numériques dans un grand nombre de pays, et continue d'assister les pays en évaluant leur préparation numérique. Depuis le début de la pandémie de COVID-19, le PNUD a reçu plus de 30 requêtes de pays demandant une assistance dans le développement de leurs stratégies numériques. Le PNUD lui-même cherche à promouvoir continuellement nos capacités et notre expertise numériques pour veiller à ce que nous gardions une longueur d'avance sur les opportunités et les défis numériques en évolution constante.

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. Bien qu'il y ait une série d'acteurs qui cherchent à soutenir la transformation numérique des pays dans les secteurs publics et privés, le PNUD continuera 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

Le PNUD reconnaît que, parallèlement aux bénéfices que la technologie peut apporter, il existe aussi des risques et défis potentiels, en particulier pour les populations vulnérables. Ces risques peuvent prendre différentes formes, les plus graves étant les risques liés aux droits de l'homme. Pour anticiper et atténuer ces risques, le PNUD adopte une approche critique et rigoureuse à la sélection et à l'application de technologies et de partenaires numériques.

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.



Vision et objectifs

Cette stratégie numérique renouvelée se base sur les expériences du PNUD de mise en place de la précédente stratégie numérique, du Plan stratégique, et de son exploration des perspectives de l'avenir du développement numérique. Elle est fondée sur l'engagement de longue date du PNUD pour éradiquer la pauvreté et assister les pays dans leurs progrès vis-à-vis de l'Agenda 2030 de développement durable³¹, de l'Accord de Paris³², et de l'approche décrite dans la section précédente. Elle appuie également plusieurs stratégies existantes au sein du PNUD, notamment la Stratégie informatique 2020-2023, la Stratégie relative aux données, et la Stratégie People for 2030³³.

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 :

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.
- Habilitation des écosystèmes numériques :** Assister les sociétés dans leurs efforts en vue de créer des écosystèmes numériques plus inclusifs et résilients³⁴.

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.

Les sections suivantes débattront les trois objectifs décrits ci-dessus ainsi qu'un ensemble de résultats qui représentent l'« état modifié » de l'organisation une fois que la stratégie a pris fin. Un ensemble non exhaustif d'exemples d'initiatives prioritaires pour chaque résultat est également identifié.

Pour comprendre comment le développement modifiera à mesure que la transformation numérique s'accélère, le PNUD a conclu un partenariat avec l'Institute for the Future pour schématiser des futurs scénarios possibles.

Respectant la méthodologie des futurs alternatifs, nous avons développé quatre scénarios possibles qui renseignaient le développement de la stratégie numérique pour 2022-2025

Veillez consulter l'annexe pour les scénarios complets.

>

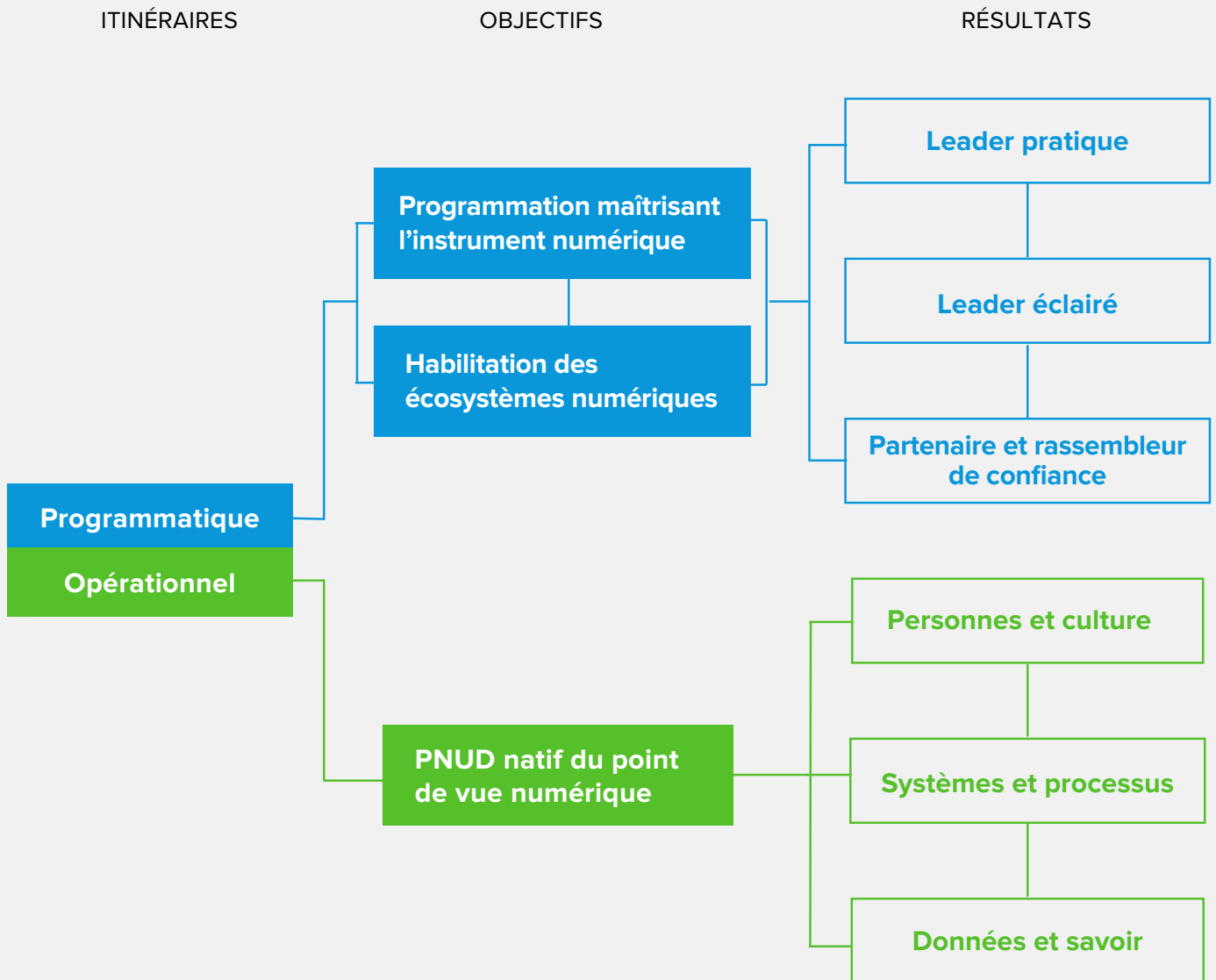


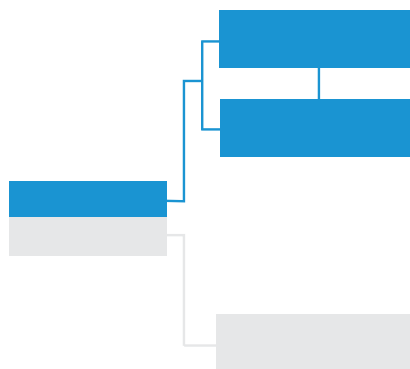
Vision à long terme du PNUD

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



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





Itinéraire 1 – Objectifs programmatiques

Cette stratégie a deux objectifs complémentaires qui sont liés au travail programmatique du PNUD. Le premier objectif est d'intégrer le numérique à travers la propre programmation du PNUD en tirant le meilleur profit du potentiel de la technologie numérique pour accélérer nos progrès vis-à-vis des ODD. Les technologies numériques offrent une opportunité radicale pour reconsidérer une grande partie de la façon dont le PNUD travaille en apportant des outils neufs et des possibilités de relever les défis existants.

Le deuxième objectif se concentre sur le développement des écosystèmes numériques qui renforcent l'autonomie. Cela signifie assister les pays dans leur parcours de transformation numérique à un niveau sociétal, et créer 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.

1.A Programmation maîtrisant l'instrument numérique

Tel que noté dans les sections précédentes, le PNUD a vu une flambée du besoin, de la portée et de la quantité des solutions numériques qui assistent le travail de l'organisation dans l'ensemble des six solutions de signature identifiées dans le Plan stratégique pour 2022-2025. Cette tendance est encouragée en grande partie par les requêtes des partenaires qui cherchent dans de nombreux cas des solutions ad hoc et spécifiques pour répondre à l'impact de la pandémie de COVID-19³⁵.

Notre prochaine étape est de nous appuyer sur la créativité et l'expérience acquise à partir de ces initiatives et de développer des approches stratégiques et intégrées avant tout numériques à travers la programmation dans l'ensemble des six solutions distinctives. Cela signifie :

- identifier, partager et intégrer les apprentissages des solutions numériques qui émergent des bureaux de pays du PNUD ;
- travailler pour faire évoluer les solutions éprouvées, notamment l'incorporation de biens publics numériques³⁶ dans la programmation thématique du PNUD dans la mesure appropriée ;
- comprendre comment les approches numériques peuvent être améliorées en considérant des facteurs favorables tels que l'interopérabilité avec d'autres systèmes, les normes communes et les cadres de travail mondiaux ;
- articuler clairement les risques et les défis posés par les technologies numériques dans chaque domaine thématique, notamment l'importance d'une approche basée sur les droits en déployant des solutions numériques et en atténuant leur éventuel impact négatif ; et
- prospecter afin que les développements de nouvelles technologies puissent être compris, incorporés et déployés dans la mesure appropriée.

Enfin, 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 soutenu 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. Cette approche est actuellement intégrée dans les processus du PNUD avec le programme et le cycle de vie du projet.

1.B Habilitation des écosystèmes numériques

L'accélération des approches numériques découlant de la pandémie de COVID-19 a également conduit à une augmentation des requêtes de la part des partenaires du PNUD pour favoriser des processus de stratégie numérique plus globaux. Ces requêtes surviennent souvent en raison de la frustration due à la fragmentation et au manque de cohérence dans la mise en place de la technologie, et/ou parce que les avantages des plateformes numériques ne sont pas distribués de manière équitable³⁷.

Le PNUD dispose de l'opportunité d'assister des partenaires dans la création d'écosystèmes numériques qui renforcent l'autonomie et profitent à tous. 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. Le numérique a un impact sur nous tous : les gouvernements, les entreprises et la société civile. 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.

Cette approche pansociétale est illustrée ci-dessous dans la Figure 2 (*remarque : ce cadre de travail est toujours en cours de développement*). Le PNUD a déjà assisté les efforts visant à développer des infrastructures favorables, améliorer l'accessibilité à la connectivité et aux outils numériques, et soutenir la capacité des personnes à les utiliser de manière constructive et responsable à travers plusieurs pays. Le PNUD continuera de renforcer ses efforts visant à traiter les risques et préjudices apportés par la technologie tels que la cybersécurité, la désinformation, et les préoccupations en matière de confidentialité numérique qui représentent des menaces pour la gouvernance démocratique et la cohésion sociale, en suivant une approche basée sur les droits.

Étude de cas — Établir une agence numérique nationale en Mauritanie

En Mauritanie, le PNUD a conclu un partenariat avec le ministère de la Transformation numérique, de l'Innovation et la Modernisation du secteur public (MTNIMA) pour faire avancer la transformation numérique du pays en suivant d'une approche pansociétale. L'offre du PNUD se concentre sur le renforcement des fondations numériques, en particulier à travers la co-création de la gouvernance, et les arrangements institutionnels et de financement.

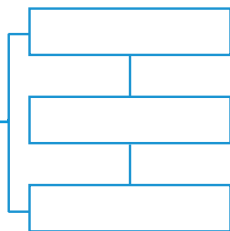
Ces fondations comprennent la conception et l'opérationnalisation de l'Agence numérique de l'État (ENTA) que le ministère prévoit d'établir et qui dirigera la transformation numérique dans tous les ministères, la mise en place d'un ensemble

d'initiatives prioritaires (notamment une étude de faisabilité de la mise en place d'un système national de cartes d'identité numériques et une solution de cabinet électronique), le renforcement des capacités techniques et institutionnelles dans plusieurs domaines, y compris la science et la gestion des données, et enfin le développement d'une réserve de fonds de développement numérique pour financer les initiatives prioritaires.

Avec ces initiatives, le PNUD assiste directement l'exécution du plan de développement national de la Mauritanie (SCAPP 2016-2030), qui souligne l'importance d'utiliser le potentiel de la technologie numérique pour le développement, par exemple dans des domaines tels que la santé et l'éducation.

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 afin qu'ils s'assurent que les approches numériques sont inclusives, basées sur les droits, et que leurs bénéfices sont partagés par tous. 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 basés sur une approche pansociétale qui ne laisse personne de côté. Une stratégie numérique nationale holistique et intersectorielle, soutenue par des partenaires locaux et mondiaux et une expertise thématique telle que celle sur le genre, aidera les pays à identifier les objectifs, à surveiller la progression et à attirer des investissements. Elle peut être suivie par la mise en place d'une assistance à travers un grand nombre de domaines. Comme point de départ, le PNUD a développé un cadre de travail inclusif qui fournit un cadre général, des conseils pansociétaux, ainsi qu'une évaluation rapide de la préparation numérique qui fournit un aperçu de haut niveau des opportunités et des défis numériques.

Solutions distinctives maîtrisant l'instrument numérique

Continuer à intégrer stratégiquement le numérique à travers la programmation du PNUD, en soutenant la formulation et la mise en place de stratégies sectorielles (par exemple, le système de santé numérique, les finances numériques) et thématiques (par exemple, le genre, les villes intelligentes), ainsi que d'offres qui tirent le meilleur de la technologie numérique pour les gouvernements partenaires. 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. Les guides numériques seront basés tant sur les bonnes pratiques provenant des bureaux de pays du PNUD que sur l'aménagement d'examen à travers l'ensemble de la communauté de développement.

Innovations évolutives

En intégrant les expériences des bureaux de pays et des bureaux régionaux, le PNUD identifiera, adaptera, et déploiera des technologies d'avant-garde telles que l'intelligence artificielle (IA), les données, les chaînes de blocs, et l'Internet des Objets pour assister la programmation. Le PNUD adoptera une approche centrée sur l'utilisateur afin que notre travail avec les gouvernements soit au service des plus marginalisés, et promeuve toujours les droits de l'homme. Les innovations numériques seront identifiées aussi bien par une approche ascendante, en proposant des solutions évolutives venant des bureaux de pays et des bureaux régionaux, et une approche descendante, par laquelle les priorités stratégiques sont identifiées et assistées par le biais des programmes tels que le Digital X Scale Accelerator, un programme accélérateur du PNUD pour des solutions numériques audacieuses et transformatives, ou l'initiative de collaboration sur les données avec GIZ par lequel nous créons un modèle pour la collaboration en matière de données au niveau local pour les pays.

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'avenir³⁸ pour influencer le discours et guider la pratique de développement afin de soutenir le développement numérique inclusif. Les domaines d'attention incluront les problèmes émergents tels que : la désinformation, la sécurité en ligne des femmes, les plateformes numériques pour le financement d'énergies durables, et l'impact des nouvelles technologies sur les résultats de développement, avec un accent particulier mis sur les États fragiles et touchés par des conflits.

Partenaire et rassembleur de confiance**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). Aider les partenaires du PNUD à gérer efficacement la technologie numérique, y compris les risques potentiels liés à la cybersécurité, à la confidentialité des données, à la désinformation, et à d'autres domaines émergents tels que les priorités renseignées par les bureaux de pays, et s'assurer que les leçons tirées, le savoir et les perspectives sont partagés dans toutes les régions. En particulier, mettre l'accent sur le développement des ressources qui soutiennent le déploiement de biens publics numériques, et d'autres technologies numériques responsables.

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.

Dialogue public-privé sur le développement numérique

Réunir les intervenants clés pour favoriser la collaboration et l'innovation afin de combler la fracture numérique. Le PNUD continuera à établir des partenariats public-privé, en particulier avec le secteur de la technologie, par le biais de ses rôles dirigeants tels que celui de membre du conseil d'administration de la Digital Public Good Alliance, membre du conseil d'administration de la WEF EDISON Alliance, et co-président de la plateforme WEF 2030 Vision.

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 pour veiller à ce que les partenariats promeuvent des applications basées sur les droits et inclusives de la technologie numérique, et pour renforcer les écosystèmes numériques locaux. En particulier, le PNUD développera des conseils d'entreprise sur l'engagement avec les plateformes qui peuvent être (mal) utilisées en tant que tremplin pour la désinformation, les discours haineux ou la violence politique.

Étude de cas — Digital Public Goods Alliance

En tant que membre du gouvernement et co-organisateur de la Digital Public Goods Alliance, le PNUD dirigera la coopération mondiale sur la création de l'agora numérique, la catalyse des conversations essentielles sur le rôle des pays du Sud et des écosystèmes numériques locaux en tant que bâtisseurs et exécutants des fondations et des écosystèmes numériques inclusifs, équitables et sûrs grâce à la découverte et l'adoption de biens publics numériques.

Le PNUD assistera les pays afin qu'ils puissent mettre en place des plateformes numériques ouvertes et sûres qui permettent à une communauté d'acteurs des secteurs

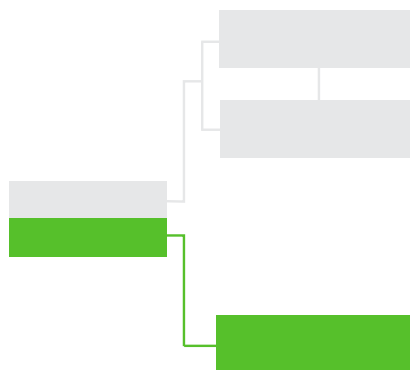
public et privé de déverrouiller des solutions transformatrices pour résoudre les défis de développement auxquels sont confrontés les pays, tels que la diminution de la pauvreté, l'accès à l'énergie, et d'autres domaines thématiques des six solutions distinctives du PNUD.

Via des partenariats et le rôle du PNUD en tant que rassembleur neutre, le PNUD mènera des actions collectives et des transferts de compétences dans les pays en soutenant une gouvernance solide et des cadres de travail réglementaires pour protéger les droits de l'homme, et permettre l'inclusion économique et sociale.

Étude de cas — Égalité des sexes et transformation numérique

Intégrer le numérique dans l'ensemble des domaines thématiques existants du PNUD est un des aspects centraux de cette stratégie. L'équipe spécialisée dans le genre y travaille depuis un certain temps et a développé un grand nombre de points d'entrée clés pour l'égalité des sexes et la transformation numérique. Ces derniers formeront une partie centrale de la stratégie en matière d'égalité des sexes à venir.

- S'assurer que les stratégies et politiques numériques sont sensibles au genre (c.-à-d., inclure les femmes au niveau de la prise de décision et aux étapes de conception et de mise en place, identifier et traiter les différents aspects de la fracture numérique sexospécifique, etc.).
- Promouvoir l'autonomisation économique des femmes grâce à l'utilisation et l'accès aux outils numériques pour favoriser la génération de revenus et l'entrepreneuriat.
- S'assurer que les femmes et les filles deviennent des créatrices/productrices actives, et pas seulement des consommatrices, dans l'économie numérique.
- S'assurer que les services publics numériques (tels que les paiements de sécurité sociale) sont sensibles au genre et accessibles aux femmes et aux filles.
- Améliorer l'accès et l'utilisation des femmes et des filles de l'infrastructure numérique fondamentale, notamment la connectivité (mobile), l'identification numérique, les finances numériques.
- Assurer et promouvoir la sécurité en ligne pour les femmes et les filles.



Itinéraire 2 – Objectif opérationnel

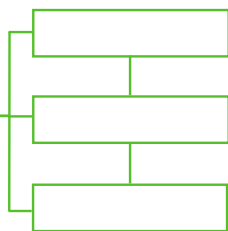
PNUD natif du point de vue numérique

Le troisième objectif est de continuer la transformation interne du PNUD en vue d'atteindre des systèmes, processus et outils numériques, ainsi que des données adaptées à l'objectif et un personnel compétent du point de vue numérique qui fera progresser de manière efficace les deux premiers objectifs. La stratégie numérique pour 2022-2025 agit en tant que cadre de travail général du numérique au sein du PNUD, avec la stratégie relative aux données, la stratégie informatique et la stratégie People 2030, ainsi que le cadre de compétences³⁹ en fournissant davantage de profondeur et de structure dans leurs domaines respectifs.

Basé sur la nouvelle stratégie People 2030 et le cadre de compétences, le PNUD continuera de renforcer les capacités numériques de son personnel et d'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. Cela sera effectué conformément à la stratégie informatique 2020-2023 du PNUD.

La collecte, la gestion, l'utilisation et l'analyse responsables des données sont de plus en plus essentiels au travail du PNUD. Le PNUD mettra en place la stratégie 2022 relative aux données et la stratégie de gestion du savoir⁴⁰ pour veiller à ce que le PNUD devienne 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

Habiller et tirer le meilleur du réseau des défenseurs du numérique, un réseau lancé en 2021, avec plus de 120 personnes du PNUD. Chaque bureau de pays, bureau régional et division du siège a un défenseur du numérique pour mener à bien le changement numérique dans leurs équipes.

Renforcement des capacités numériques

Présenter le Programme d’aptitude numérique, un programme de formation numérique qui sera lancé au début de l’année 2022 pour aider les bureaux de pays à améliorer leur savoir numérique en matière de capacités, d’états d’esprit et d’activités.⁴¹ En outre, le Bureau des ressources humaines (BRH) du PNUD offrira un ensemble de cours certifiés aux hauts dirigeants du PNUD dans les domaines des données, de la prise de décisions fondées sur des preuves et de la numérisation, dans le cadre du domaine Excellence en gestion commerciale du programme Leaders for 2030.

Capacités et compétences numériques

Tout d’abord, créer une analyse du panorama organisationnel des compétences numériques basée sur les résultats de l’exercice d’évaluation des capacités organisationnelles effectué à la fin 2021 par le BRH, le Bureau des politiques et de l’appui aux programmes (BPPS), et le Bureau de crise (CB). Cela aidera à identifier où concentrer les efforts de recrutement et de développement des talents pour s’assurer que le PNUD investit dans et renforce les compétences qui font actuellement défaut.

Deuxièmement, examiner les profils d’emploi/rôles professionnels standard, et ajouter de nouvelles compétences liées au numérique dans les profils d’emploi en fonction de la stratégie People for 2030 et du cadre de compétences. Cela inclut les compétences qui aideront à aboutir à la culture dont nous avons besoin, y compris la sensibilisation et la maîtrise du numérique dans les compétences transversales, ainsi que « penser de façon innovante » et « agir avec agilité » dans les compétences comportementales.

Nouvelles façons de travailler

Les efforts au niveau de l’organisation pour travailler de façon plus agile, adaptative et responsable sont déjà en cours, accélérés par la pandémie de COVID-19 et par les environnements locaux et mondiaux en évolution constante. L’adoption et l’utilisation de nouvelles plateformes numériques d’entreprise et le télétravail continueront d’être des éléments clés de la création d’un lieu de travail hybride. En outre, les laboratoires d’accélération et l’unité d’innovation stratégique, entre autres, ont déjà travaillé sur la création d’une culture de l’innovation et continueront de jouer un rôle clé à l’avenir. Le PNUD continuera d’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. La stratégie comprend des résultats cruciaux qui visent à garantir que les TI sont un partenaire commercial orienté vers les services pour l’organisation et capable de développer de nouveaux services, d’offrir une assistance à la gestion des données de haute qualité, et d’assurer la sécurité de l’environnement numérique et des actifs de données du PNUD.

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 s'assurer que les nouvelles solutions à travers l'ensemble de l'organisation, telles que Quantum (nouveau système de gestion du PNUD), Unall (plateforme de gestion des services du PNUD), UNITY (système de mobilisation des donateurs et des ressources du PNUD), la Data Futures Platform du PNUD⁴² et d'autres solutions numériques d'entreprise, sont utilisées de manière efficace. Veiller également à ce que ces systèmes soient rendus disponibles pour les agences partenaires, et adaptés à leurs besoins dans la mesure appropriée.

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.⁴³

Données et savoir

Le PNUD à réaliser des investissements significatifs dans l'architecture de données d'entreprise qui inclut des outils de stockage, de distribution et d'analyse de pointe et en libre-service. Il continuera de renforcer l'infrastructure, les outils, la gouvernance et le développement des compétences numériques pour s'assurer que les données et le savoir peuvent être utilisés en tant qu'actifs stratégiques. La stratégie relative aux données du PNUD jette les bases d'un examen détaillé des besoins en données du PNUD et veille à ce que les processus de gouvernance soient en place pour gérer les données d'une manière qui soit efficace et éthique, avec des lignes claires de remontée de tous les problèmes lorsqu'ils surviennent. Les activités de développement des capacités en matière de données dans toute l'organisation sont en place pour encourager un personnel qui soit prêt pour l'avenir et capable d'exploiter les données dans les flux de travail au quotidien.

Guidages des données 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. Ces guidages couvriront une gamme complète de sujets notamment l'utilisation, le partage, la confidentialité, la rétention, l'acquisition, la conformité, la sécurité, le masquage, la gestion de la qualité, la standardisation, les intégrations et la technologie. Les guidages des données seront continuellement améliorés, et de nouveaux guidages seront ajoutés aux sujets émergents.

Structure de prise de décisions

Continuer à renforcer le groupe de gouvernance des données⁴⁴. La structure utilisera un modèle de « gouvernance par exception » pour réduire les retards dans les initiatives opérationnelles qui suivent les guidages établis des données et fournir des conseils, ainsi que la priorisation des initiatives et des cas d'études stratégiques relatifs aux données.

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. Nous encouragerons une culture qui valorise l'ouverture et le partage par défaut en adoptant une approche intégrée dans l'ensemble des Nations Unies et permettant plus de synergies grâce au partage et à l'interopérabilité des données. Continuer à fournir le partage du savoir et les opportunités d'apprentissage telles que les « jeudis des données », une série de webinaires sur différents thèmes liés aux données.

Personnel mondial expert en données

Fournir une formation de base sur les données à l'ensemble de l'organisation et livrer des formations spécialisées sur l'analyse des données, la visualisation des données, l'apprentissage machine, et d'autres technologies et approches émergentes à la demande. Fournir également de l'assistance aux équipes et bureaux de pays pour intégrer de nouvelles compétences afin de transformer les données et les analyses en précieux renseignements.

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)

La stratégie de gestion du savoir en cours connecte l'organisation verticalement et horizontalement par le biais d'un leadership éclairé de classe mondiale, de réseaux dynamiques de connaissances, et l'application en temps réel du savoir. Le premier objectif visera à connecter le savoir « mondial à local » et le savoir « local à mondial » du PNUD pour assurer qu'il est disponible en temps réel. Le deuxième objectif mettra en avant l'apprentissage dynamique et les espaces dédiés pour la collaboration interdisciplinaire. La section suivante décrit l'approche de mise en place et de suivi de la stratégie pendant la durée de celle-ci.



> >>>>>>>>>>

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

> >>>>>>>>>>

Étant donné que la technologie numérique et son rôle dans le développement évoluent constamment, il est essentiel pour nous d'adopter une approche agile et collaborative.

La mise en place de la stratégie subira par conséquent une actualisation après les deux années initiales. Cela représentera une opportunité de réfléchir sur les réussites à mi-parcours du PNUD, et permettra les changements nécessaires basés sur les idées émergentes et en réponse aux demandes locales.

Garantir la direction et la responsabilisation

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. En outre :

Le Conseil d'administration⁴⁵, assisté du groupe des performances organisationnelles ⁴⁶si nécessaire, continuera de fournir des conseils sur la direction stratégique générale de la mise en place de la stratégie numérique pour 2022-2025.

Le groupe de gouvernance numérique continuera d'agir en tant que mécanisme principal pour l'affectation des ressources des investissements numériques orientés d'un point de vue opérationnel et non récurrents. Le groupe de gouvernance numérique examinera aussi régulièrement les progrès relatifs à la mise en place de la stratégie.

Une « caisse de résonance », composée d'un groupe de 5 à 10 représentants résidents renouvelés tous les ans, une fois établi, donnera des conseils sur les initiatives programmatiques et auxquelles sont confrontés les pays.

Des mécanismes de consultation supplémentaires peuvent être pris en compte au cours de la période de mise en place de la stratégie (notamment le gouvernement, la société civile, le milieu universitaire et le secteur privé) afin de s'assurer de la pertinence continue du travail numérique du PNUD.

Suivi de la mise en place

Le suivi quotidien de la mise en place de la stratégie relèvera de la responsabilité du directeur du numérique. Comme mentionné ci-dessus, le groupe de gouvernance numérique 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.

La mise en place de la stratégie numérique pour 2022-2025 sera alignée et suivie étroitement avec les stratégies d'entreprise suivantes (et leurs mécanismes de gouvernance associés) en raison des interdépendances pendant la mise en place :

- La stratégie informatique du PNUD
- La stratégie relative aux données du PNUD
- La stratégie People for 2030 du PNUD
- La stratégie relative à l'égalité des sexes du PNUD

Sous le leadership du directeur du numérique, les risques liés à la mise en place de la stratégie seront identifiés et gérés/escaladés conformément aux politiques et procédures de gestion des risques d'entreprise de l'organisation.

L'identification et le suivi des risques incluront deux types principaux de risques :

Risques liés à la technologie/au développement numérique

Il existe des risques émergents liés à l'évolution des technologies numériques et aux interactions avec nos partenaires et/ou le contexte de développement. Par exemple, le risque que la fracture numérique persistante devienne un moteur majeur de l'inégalité dans les contextes dans lesquels nous travaillons.

Risques directement liés à la capacité du PNUD à réaliser la stratégie

Ces risques incluent ceux liés à la transformation numérique du PNUD. Par exemple, le risque de capacités insuffisantes dans l'organisation pour atteindre les objectifs de la stratégie numérique.

Rôles et responsabilités de la transformation numérique

La mise en place réussie de la stratégie numérique pour 2022-2025 nécessitera une appropriation partagée de la transformation numérique à travers toute l'organisation.

Comme mentionné ci-dessus, le directeur du numérique continuera de mener, coordonner et assister les efforts de la transformation numérique. Cependant, la nature de cette assistance changera au fil du temps. Tel qu'indiqué dans la Figure 3, étant donné que la maturité de la transformation numérique du PNUD progresse, les rôles d'assistance de la transformation numérique changeront lorsque les capacités de l'organisation au sens large augmenteront.

Pendant la durée de cette stratégie, les bureaux centraux et régionaux du PNUD, ensemble avec les bureaux de pays, assumeront le rôle principal de direction et d'assistance de l'exécution numérique, tandis que le Bureau principal du numérique du numérique se concentrera sur le positionnement stratégique, le renforcement des capacités, l'innovation numérique et l'évolution de l'assistance (y compris les biens publics numériques), la diffusion des meilleures pratiques, les partenariats numériques, et le leadership éclairé dans les importants domaines spécifiques, si nécessaire⁴⁷.

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 des 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.

Atteindre les états « Distribué » et « Intégré » décrits dans la Figure 3 nécessitera une approche mise en réseau 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 bureaux de pays auront la possibilité de participer au Programme d'aptitude numérique visant à développer de solides capacités numériques au sein du PNUD (voir les initiatives sous le paragraphe « Personnes et culture » dans la section précédente.

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 d'aider l'évaluation de la manière dont un bureau tire le meilleur parti des actifs numériques à travers tous ses projets dans le cadre d'un exercice de bonnes méthodes sur un portefeuille plus vaste. Ils peuvent également aider à l'identification d'opportunités de déploiement stratégique du numérique dans le contexte du développement de nouvelles offres de portefeuille aux contreparties gouvernementales.

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 équipes du Bureau des politiques et de l'appui aux programmes (BPPS) et du Bureau de crise (CB) créeront des politiques, orientations et une assistance à la conception de la programmation du travail numérique dans des domaines thématiques spécifiques. Le Bureau des services de gestion créera des politiques, des orientations et des outils pour assister la transformation numérique des processus opérationnels d'entreprise, y compris la modernisation et le déploiement de systèmes d'entreprise. Le Bureau des relations extérieures et du plaidoyer continuera de développer des partenariats clés pour soutenir la transformation d'entreprise. Les unités du siège assisteront aussi les efforts de gestion du savoir des approches numériques dans divers domaines.

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. Les centres de politique mondiale, tels que le centre mondial de la technologie, de l'innovation et du développement durable à Singapour et le centre de gouvernance d'Oslo, continueront de réaliser d'importantes contributions à la politique et à la recherche pour le travail numérique du PNUD. Pour renforcer la capacité du PNUD dans des domaines spécifiques liés à la technologie numérique, des « centres d'excellence » supplémentaires seront aussi envisagés.

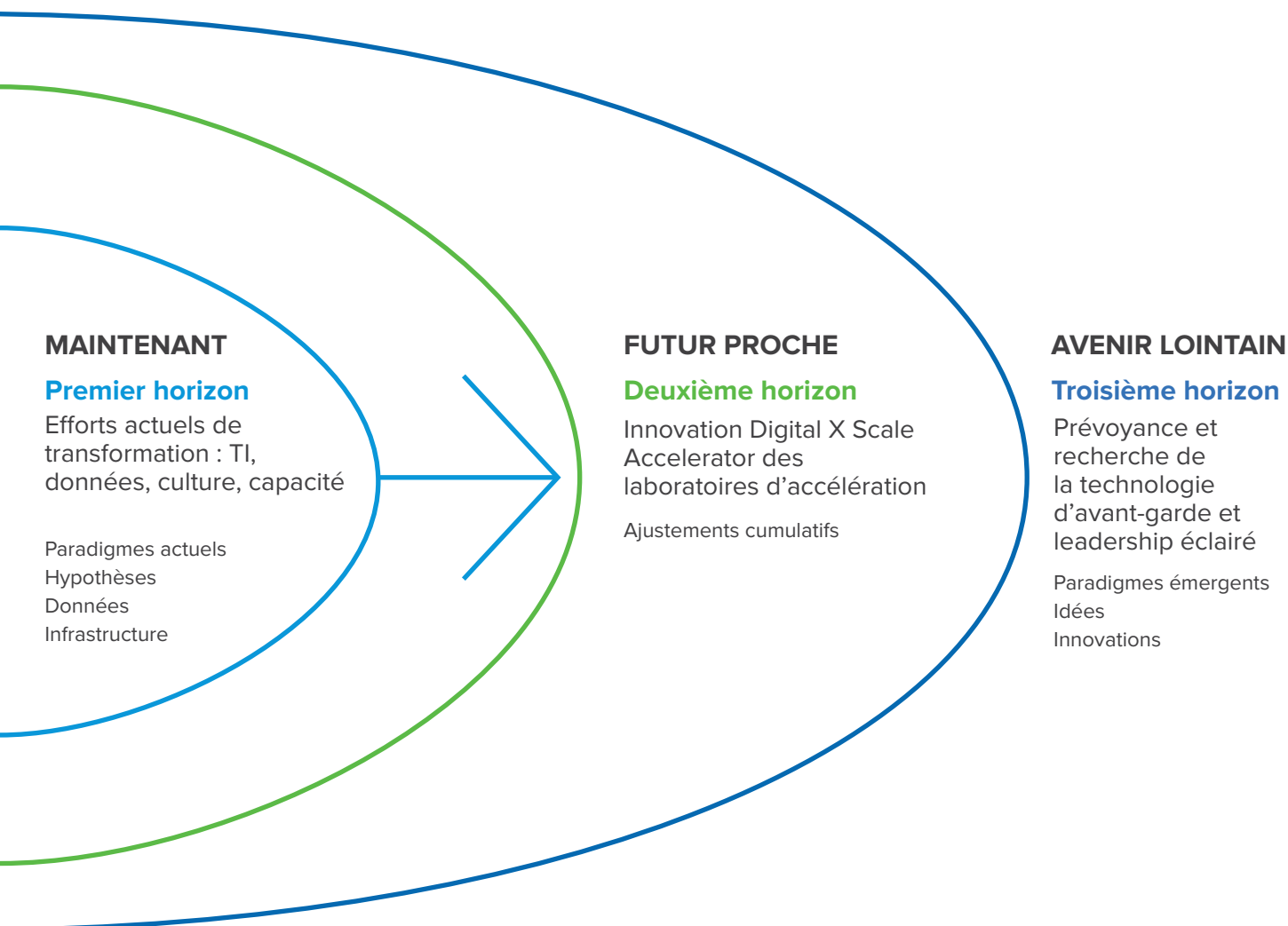
Prospecter pour anticiper l'avenir

Étant donné le rythme en pleine accélération du changement de la technologie numérique et la probabilité de perturbations associées, il est important d'assister la mise en place de la stratégie numérique avec une capacité pour identifier les technologies nouvelles et émergentes, ainsi que les impacts associés à la technologie sur le contexte de développement, les personnes et la planète.

En travaillant avec d'autres personnes dans toute l'organisation, le Bureau principal du numérique dirigera les efforts de renforcement des capacités et des ressources orientées vers l'avenir pour l'organisation dans des domaines d'avant-garde qui agissent en tant qu'acteurs clés. Le Bureau 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 prospections à partir de maintenant jusqu'à un futur proche, puis lointain (voir la Figure 4).

Figure 4 - Prospection⁴⁸



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 programmes 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 PNUD bâtira des coalitions comme, par exemple, des travaux avec des groupes de réflexion axés sur les droits numériques pour créer des approches participatives qui puissent responsabiliser tous les intervenants responsables.

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. Pour apporter une cohérence plus stratégique et de meilleures efficacités dans l'écosystème des communications numériques, le PNUD adoptera une gouvernance des communications plus solide et efficace.

Pour les publics externes, le PNUD continuera de défendre la transformation numérique avec les gouvernements et partenaires avec qui nous travaillons, augmentera les efforts pour sensibiliser de manière générale aux questions du développement numérique, et entretiendra de nouvelles collaborations stratégiques en vue d'une vision partagée. Les objectifs de la stratégie numérique seront renforcés par le biais de la stratégie d'engagement externe du Bureau des relations extérieures et du plaidoyer, qui met en avant de quelles façons le numérique amplifie l'impact du travail du PNUD dans les domaines prioritaires, notamment l'inégalité, le changement climatique et la crise sanitaire.

Pour les publics internes du PNUD, les communications seront clés pour conduire à une compréhension partagée et à une langue commune, ainsi qu'insuffler le changement institutionnel et créer un élan soutenant la transformation continue à différentes étapes. Une stratégie de communications internes rigoureuse, convaincante et influente aidera à atteindre cet objectif. Les plateformes de communication numérique sont essentielles pour les objectifs mondiaux de communications du PNUD. S'assurer que le PNUD dispose de plateformes et d'outils à jour pour ses efforts de communication continuera d'être une partie importante de ses efforts en vue de devenir une organisation native du point de vue numérique, tel que décrit dans les sections précédentes.

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'efficience 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.



Annexe

Évaluation des progrès jusqu'à présent **41**



Actifs numériques actuels **43**

Prévoyance du développement numérique
– Futurs scénarios **45**

Glossaire **48**

Évaluation des progrès jusqu'à présent

La demande générale d'assistance numérique a augmenté de façon importante depuis 2019⁴⁹ et la pandémie de COVID-19 a donné un nouvel élan à l'accélération de la transformation numérique.

Cette hausse de la demande résonne également dans les résultats d'un exercice de rapport provisoire mené par le PNUD en septembre 2021⁵⁰ qui effectue le suivi des réponses programmatiques et opérationnelles du PNUD à la pandémie de COVID-19.⁵¹ L'analyse a montré que le PNUD a adopté plus de 580 solutions numériques dans 82 pays, notamment 96 systèmes de collecte des données, 71 systèmes de commerce électronique, 61 plateformes d'apprentissage électronique et 149 systèmes de gouvernance électronique. En outre, les solutions numériques ont joué une part significative dans le développement de projets dans le cadre du mécanisme de financement rapide. Un tiers (27 %) de l'ensemble des 129 propositions se concentrait sur le bouleversement et l'innovation numériques. Le projet de MFR, totalisant 104 millions de dollars US, a été établi pour catalyser l'offre « COVID 2.0 » du PNUD – Au-delà du relèvement : à l'horizon 2030⁵² qui montre l'importance des solutions numériques jouant un rôle dans la réponse du PNUD à la pandémie de COVID-19.

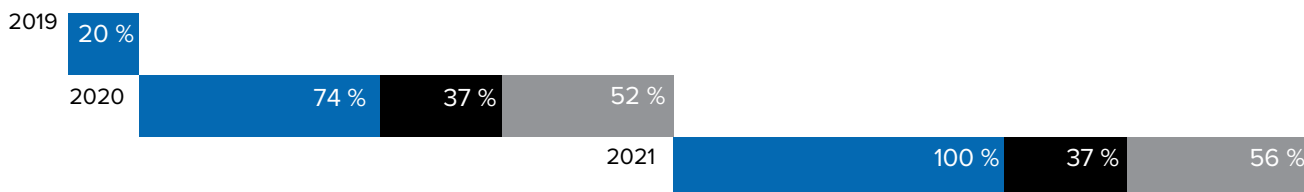
Les réponses du PNUD ont pris une grande variété de formes, chacune adaptée aux besoins spécifiques des communautés et des partenaires nationaux pertinents. Au Rwanda, cinq robots donnés par le PNUD ont assisté le personnel dans deux centres de traitement contre la COVID-19 à Kigali ainsi qu'à l'aéroport international, en scannant les personnes susceptibles d'être infectées. Le PNUD a également participé aux programmes de déploiement de robots au Népal⁵³ et au Viêt Nam⁵⁴, où des robots ont effectué des tâches non cliniques dans les salles d'isolement des hôpitaux. En Tanzanie, le PNUD s'est associé à des parties prenantes locales pour imprimer en 3D des équipements de protection individuelle (EPI) comme contribution à la réponse à la pandémie⁵⁵. Et à Singapour, le ventre mondial pour la technologie, l'innovation et le développement durable du PNUD a lancé une trousse à outils numériques en open source pour accélérer la réponse numérique à la pandémie de COVID-19.⁵⁶

Au-delà de la réponse à la pandémie, l'augmentation du nombre de demandes d'assistance (299) dirigées au Bureau principal du numérique à compter d'octobre 2021 illustre également la demande élevée d'assistance en matière de numérique au sein du PNUD. Quatre-vingt-quatorze bureaux de pays (29 % du Bureau régional pour l'Afrique [BRA], 27 % du Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique [BRAP], 22 % du Bureau régional pour l'Europe et le CIS [BREC], 30 % du Bureau régional pour l'Amérique Latine et les Caraïbes [BRALC], et 9 % du Bureau régional pour les États Arabes [BREA]) ou des unités commerciales du PNUD (2 % du siège) ont reçu une assistance allant des évaluations ad hoc de la préparation, de conseils généraux, le sourcing de consultants/vendeurs, l'expertise technologique, et l'examen de la documentation à d'autres formes d'assistance numérique.⁵⁷

Une analyse de 52 documents des programmes de pays nouvellement approuvés de 2019 à 2021 a confirmé une augmentation importante de l'adoption numérique dans le cadre d'accords gouvernementaux. Plus de 50 % des pays ont ancré les contextes, les résultats et les indicateurs numériques dans les programmes pays et les cadres de travail des ressources et des résultats respectifs (voir le tableau ci-dessous).

Adoption numérique dans les documents de programme pays

- Avec des **références numériques** dans leurs programmes
- Avec des **résultats numériques** dans les cadres de travail des ressources et des résultats
- Avec des **indicateurs numériques** dans les cadres de travail des ressources et des résultats



Cette adoption dirigée par des partenaires du gouvernement est aussi reflétée dans l'utilisation et la mise en place croissantes par le PNUD de solutions numériques ; l'accent mis sur les données dans le travail du PNUD a également augmenté. Tous les bureaux régionaux ont plusieurs projets à différents niveaux de maturité, dirigés par le bureau régional ou le bureau pays, qui font usage de la technologie numérique pour faciliter et préserver l'infrastructure d'échanges de données afin d'améliorer la fourniture de services, et pour utiliser de nouvelles sources de données afin de générer des idées en vue de combler la fracture numérique.

Du côté opérationnel, de nouvelles structures organisationnelles et de gouvernance telles que le Bureau principal du numérique, le groupe de gouvernance des données⁵⁸, et le groupe de gouvernance numérique⁵⁹ ont été établies. En mars 2020, le PNUD a approuvé une stratégie informatique alignée avec ses aspirations de transformation numérique. Cela a permis le déploiement de Unall⁶⁰, et de la nouvelle plateforme de gestion d'entreprise Quantum⁶¹. D'autres changements notables incluent l'adoption des processus du Numérique par défaut, la création de nouveaux partenariats numériques mondiaux, et des infrastructures principales supplémentaires au centre de la transformation numérique telles que l'adoption d'outils de collaboration numérique, la Data Futures Platform⁶² et le cadre de gestion des identités numériques déployé récemment⁶³.

Néanmoins, cette transformation ne s'est pas faite sans défis. Ceux-ci comprennent des problèmes tels que la fragmentation des systèmes et des données en raison de la nature décentralisée de l'organisation, le manque d'approche stratégique et cohérente concernant l'utilisation de la technologie numérique dans la programmation, l'insuffisance de la maîtrise du numérique et des données au sein du PNUD, le manque de compétences numériques pour l'utilisation efficace des outils et de la technologie, la faible numérisation et automatisation des services d'approvisionnement, les RH, d'autres processus commerciaux et les rapports sur les programmes, ainsi que l'intégration des systèmes en cours pour remplir notre rôle en matière de développement numérique dans les pays.

Cet aperçu du PNUD montre à présent une organisation en pleine transition. Un changement important et très nécessaire de l'approche numérique et des capacités du PNUD est clairement en cours avec un grand nombre de défis toujours présents. Désormais il est temps de construire sur cet élan pour consolider l'acquis et assurer que le PNUD puisse continuer à être un leader en matière de développement numérique, capable d'assister ses partenaires dans le monde entier avec une assistance numérique pertinente et agile. Étant donné le pouvoir actuel et émergent des nouvelles technologies, la pleine réalisation des ODD dépendra de la capacité collective du PNUD et de ses partenaires du monde entier à assurer que la technologie numérique est exploitée en tant que moyen positif d'habiliter aussi bien les personnes que la planète.

Étude de cas — Programme des Volontaires des Nations Unies

Les entités associées du PNUD ont également été soumises à une transformation numérique importante. Le Programme des Volontaires des Nations Unies (VNU) a accordé de manière stratégique la priorité à l'accomplissement d'une transformation numérique conduisant à de nouvelles capacités pour devenir la principale organisation volontaire mondiale pour la paix et le développement au niveau international, et le premier partenaire de choix pour des solutions de recherche de talents rentables dans le système des Nations Unies. Par exemple, le VNU a lancé une solution de bureau de services d'entreprise, assistée par des agents conversationnels informatisés, des articles de savoir en libre-service, et un générateur informatisé de gestion de cas. Ces agents conversationnels informatisés répondent à plus de 15 000 demandes de renseignements par mois, permettant ainsi au personnel du VNU de consacrer leur temps à des

cas de complexité supérieure. Cette solution a été mise en place dans un cadre de synergie conceptuelle avec la plateforme UNall du PNUD.

Le VNU a aussi lancé la plateforme de volontariat unifiée (UVP), qui a fusionné les processus, les systèmes, et les bases de données précédemment distinctes sur place et en ligne des candidats et des projets. Fonctionnant grâce à l'IA, elle exécute plus de 75 000 correspondances par mois, assistant ainsi le travail des recruteurs du VNU ainsi que des entités d'accueil. La mise en place de l'automatisation robotique des processus, qui a été rendue possible grâce à la collaboration efficace entre les équipes du VNU et du PNUD, a entraîné la suppression de plus de 30 000 actions manuelles mensuelles liées aux opérations Atlas (ERP). Ces efforts sont effectués au sein du cadre de travail du projet Quantum.

Actifs numériques actuels

Le PNUD possède un grand nombre d'actifs existants qui continueront à assister la mise en place de la stratégie numérique. Le tableau ci-dessous représente une liste indicative des diverses ressources numériques décentralisée à travers toute l'organisation qui sont supposées assister la programmation numérique.

Capacités et compétences	Configuration	Description
Bureau principal du numérique	Siège	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. Travaillant dans l'ensemble de l'organisation, le directeur du numérique mènera le développement de l'expertise numérique, la collaboration multisectorielle et multipolaire, les partenariats numériques, la gestion du savoir et les communautés de pratique.
Les laboratoires d'accélération	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes/ Bureaux de pays	Le réseau de 91 laboratoires établi en 2019 et couvrant 115 pays avec approximativement 273 membres du personnel désignés assiste l'innovation locale et crée des solutions qui sont adaptées au contexte local. De nombreuses façons, les laboratoires agissent en tant que « moteur » de l'innovation et de la créativité au niveau national, et alimente le processus décentralisé d'innovation et d'expérimentation numériques ; ils ont également augmenté la collecte des données à travers l'ensemble des bureaux de pays. ⁶⁴
Pôle mondial du secteur financier	Bureau des relations extérieures et du plaidoyer/Bureau des politiques et de l'appui aux programmes	Établi en avril 2019, le pôle permet aux gouvernements, au secteur privé, et aux institutions financières internationales d'accélérer le financement en vue d'atteindre les objectifs de développement durable.
Réseau de centres mondiaux	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes	Le PNUD dispose d'un réseau de centres mondiaux, créés en partenariat avec les priorités de développement limitées dans le temps des États-membres telles que le centre mondial de la technologie, de l'innovation et du développement durable à Singapour et le centre de gouvernance d'Oslo en Norvège. Les centres jouent un rôle crucial dans le partenariat avec le Bureau principal du numérique en testant et en développant des offres mondiales dans les domaines émergents spécifiques tels que la désinformation, les villes intelligentes et l'agriculture numérique. Ces tests et cette expérimentation en collaboration avec les bureaux de pays pilotes contribuent de manière significative à l'avancement des initiatives programmatiques prioritaires et aux résultats de la stratégie numérique pour 2022-2025.
Réseau mondial pour les politiques	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes/ Bureau de crise	Le Réseau mondial pour les politiques du PNUD est un réseau d'experts et de spécialistes mondiaux, notamment dans les domaines thématiques du numérique, aussi bien locaux que mondiaux, actuellement présentés par le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes et le Bureau de crise. Tant le Bureau des politiques et de l'appui aux programmes que le Bureau de crise fournissent des conseils thématiques sur les applications stratégiques de la programmation numérique qui aident l'organisation à garder une longueur d'avance sur la fracture numérique croissante. Assisté par le Bureau principal du numérique, le Réseau mondial pour les politiques co-crèera des guides numériques pour aider l'organisation à se positionner à la pointe de la création du savoir sur les approches numériques responsables à travers l'ensemble du travail de programmation du PNUD, en collaborant avec les pays pour s'appuyer sur les réussites du numérique et renseigner la future direction de la programmation numérique thématique.

Unité d'innovation stratégique	Bureau des politiques et de l'appui aux programmes/ Pôles régionaux	L'unité d'innovation stratégique mène le processus d'intégration de l'innovation dans les travaux du PNUD en travaillant étroitement avec le Réseau mondial pour les politiques, le Bureau principal du numérique, les bureaux régionaux, les bureaux de pays et d'autres parties prenantes internes et externes.
Gestion de l'information et de la technologie	Bureau des services de gestion	La division TIC du Bureau des services de gestion est responsable de la mise en place de la stratégie informatique et supervise le développement et l'amélioration de l'infrastructure TIC du PNUD.
Centres régionaux, ou conseillers régionaux et équipes régionales	Pôles régionaux	Dans certains cas, les bureaux ont établi des centres régionaux, des rôles principaux numériques, ou embaucher des consultants externes avec les bureaux pour lutter contre une approche contextualisée de la transformation numérique
Réseau des défenseurs du numérique	Bureaux de pays	Les défenseurs sont des champions à temps partiel de la transformation numérique du PNUD. 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 du savoir pour faire progresser la maturité numérique des bureaux de pays du PNUD. 120 personnes ont été nommées et intégrées depuis novembre 2021, avec un défenseur dans chaque bureau de pays, 30 % des défenseurs faisant aussi partie du personnel des laboratoires d'accélération.
Comités numériques	Bureaux de pays	Les comités numériques ont été établis au niveau national pour la programmation, notamment la thématique, l'innovation et les membres des opérations.
Réseau de responsables TIC	Bureaux de pays	Un réseau décentralisé de responsables TIC qui mène fréquemment des échanges dans le but d'atteindre une harmonisation avec les meilleures pratiques des TI dans l'ensemble de l'organisation afin de veiller à ce que tout le personnel ait accès à, et sache comment utiliser, les outils et solutions des TI dans le cadre de leur travail.
Réseau des communicateurs du numérique	Bureaux de pays	Un réseau de spécialistes en communication provenant de l'ensemble des bureaux de pays du PNUD et des bureaux régionaux, dirigés par le Bureau des relations extérieures et du plaidoyer.
FENU	Bureaux de pays, régionaux et mondiaux	Le FENU avec son importante mission et sa concentration sur les Pays les moins avancés (PMA) peut émettre des offres de base d'économies numériques inclusives, ainsi que d'outils et de savoir financiers locaux transformateurs. Elles comprennent le tableau de bord de l'économie numérique inclusive et les principes des Nations Unies pour des paiements numériques responsables promus par la Better Than Cash Alliance.
UNOSSC	Mondial	Le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud (UNOSSC) promeut, coordonne et assiste la coopération Sud-Sud et triangulaire dans le monde entier et au sein du système des Nations Unies, notamment sur la transformation et les innovations numériques. Sa plateforme en ligne, South-South Galaxy, permet le partage du savoir et la négociation de partenariats dans l'ensemble des Pays du Sud.
UNV	Mondial	Le programme des Volontaires des Nations Unies (VNU) contribue à la paix et au développement grâce au volontarisme dans le monde entier. Il compte plus de 6 000 candidats de la pépinière de talents de volontaires des Nations Unies et en ligne, spécialisés dans la science des données, l'apprentissage informatique, la veille économique et les sujets connexes. En interne, le VNU dispose d'une équipe dédiée, l'équipe de projet étendue de la transformation numérique du programme, pour mener la transformation numérique en son sein.

Prévoyance du développement numérique – Futurs scénarios

La trajectoire que le monde suit en ce qui concerne les technologies numériques est imprévisible et évolue constamment. Pour être à la pointe du développement numérique, le PNUD prend continuellement en considération les façons multiples et divergentes au travers desquelles le monde pourrait évoluer. Cette compréhension des futurs scénarios possibles à moyen terme (5 à 20 ans), et les facteurs qui pourraient façonner et définir le développement international et les contextes humanitaires, renseignent l'approche du PNUD dans son exploitation du numérique pour obtenir de meilleurs résultats de développement.

Ensemble avec l'Institute for the Future, le PNUD a exploré plusieurs scénarios pour l'avenir de la technologie numérique et son impact sur le développement. Étant donné l'ambition du PNUD de faire du numérique une force motrice pour les personnes et la planète, les scénarios sont destinés à déclencher des réflexions et des discussions relatives au rôle en évolution du PNUD.

Ce qui émerge de ces exercices est le sentiment que la technologie numérique se trouve à un carrefour. La vision utopique de « connecter le monde » a commencé à s'estomper face aux défis perturbants et de plus en plus urgents qui sont plus que jamais difficiles à ignorer. L'exploration plus en détail de ces problèmes dépasse le champ d'application de cette stratégie, mais des thèmes clés doivent être pris en considération.

L'impact du numérique sur les droits de l'homme est grave ; les algorithmes discriminatoires, les atteintes à la vie privée et le cybercrime sont seulement quelques-uns des exemples qui sont en haut de l'agenda aujourd'hui. Les changements assistés numériquement dans les écosystèmes d'information ont conduit au quasi effondrement des médias d'intérêt public dans de nombreux contextes, à la « pollution d'informations » galopante, au déclin de la confiance envers les institutions de gouvernance, et aux graves défis tant pour les processus politiques démocratiques que pour les politiques publiques fondées sur des preuves. Étant donné que la technologie numérique a un impact encore plus important sur les droits et l'inclusion, le PNUD doit s'assurer que les droits de l'homme restent au cœur de son travail numérique.

Avec la réduction de la pauvreté comme point de mire, le PNUD restera fortement intéressé par l'impact de la nouvelle technologie sur ce problème. Ici, nous observons une bifurcation plus prononcée des futurs possibles : tandis que l'automatisation promet d'éliminer de nombreux emplois, un florilège de professions numériques peut représenter une compensation. Comprendre et exploiter cette révolution du monde du travail, et son impact sur la pauvreté et l'inégalité, sera essentiel pour la mission du PNUD.

Dans tous les scénarios, des problèmes tels que l'ampleur de l'engagement envers la durabilité, le pouvoir relatif des entreprises de technologie, la capacité des gouvernements nationaux, la fracture numérique instable sur un spectre, l'impact de l'automatisation rapide, et l'érosion de la confiance sont les principaux éléments. Cependant, dans tous les scénarios, un PNUD transformé numériquement, résilient et agile, est nécessaire pour assurer que les bénéfices de la technologie sont maximisés, tandis que les risques et nuisances éventuelles sont atténués. Comme avec toute planification future, l'incertitude est extrêmement forte. Les scénarios décrits ne sont d'aucune façon les seules possibilités, ni ne représentent le point de vue du PNUD sur ce qui se passera.

Le travail de prévoyance continuera d'être une pratique importante pour que le PNUD assure que nous sommes aussi bien préparés pour le futur que possible, et que nous sommes capables d'assister nos partenaires afin qu'ils soient résilients face au changement numérique continu et croissant.

Ce travail de prévoyance se fonde sur la méthodologie des **futurs alternatifs**⁶⁵, le cœur desquels se trouve dans le développement et la compréhension des scénarios de futurs alternatifs conformément aux quatre archétypes principaux :

- **Croissance continue** : un avenir avec une accélération de la trajectoire actuelle, y compris des problèmes actuels
- **Effondrement** : un avenir avec l'effondrement du système en raison d'une ou plusieurs raisons
- **Discipline** : un avenir avec une société organisée autour du sujet principal de la durabilité
- **Transformation** : un avenir avec un changement radical en raison d'un phénomène ou d'un événement qui bouleverse la donne

Scénario I	« Sur la même trajectoire »	archétype de croissance continue
<p><i>Dans cet avenir, nous observons davantage ce que nous vivons dans le présent : des problèmes similaires, plus importants en matière de portée et d'évolution.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La technologie avance à grands pas, mais profite seulement à des groupes restreints de la société. Il existe une large fracture numérique avec de nombreuses communautés laissées pour compte. • Les entreprises de technologie ont plus de pouvoir que les gouvernements ou les États-nations : elles façonnent les lois et l'engagement civique dans la plupart des endroits, et elles ont un impact sur les agendas et les discours publics locaux. • Les petites entreprises survivent si elles travaillent sur les grandes plateformes technologiques, mais leurs données et celles de leurs clients sont exploitées pour en tirer profit. • De nombreux emplois sont automatisés, conduisant à d'énormes changements pour les pays riches, alors que les pays à revenus faibles et moyens sont désormais inclus dans les plateformes mondiales du méga-marché, ce qui menace les moyens de subsistance locaux. • Les personnes sont encore plus connectées, distraites et divisées. La désinformation et la mésinformation sont monnaie courante. Personne ne sait plus quoi croire, et la confiance dans les institutions connaît un effondrement sans précédent. • Les algorithmes développés et poussés par les grandes entreprises de technologie et celles des réseaux sociaux décident quels problèmes environnementaux retiennent l'attention, et par conséquent, l'action, et les efforts de l'humanité sont encore plus diffus et contradictoires. Nous ne sommes pas en train de faire marche arrière par rapport aux dommages planétaires car les économies et les grosses entreprises sont encore liées à la croissance à tout prix. Les désastres climatiques s'accroissent, conduisant à davantage d'instabilité, de craintes et de conflits. • La résilience est faible parmi les pays. En raison de la lutte constante contre la volatilité et la pénurie, les pays en développement que le PNUD assiste sont plus adaptables que les nations occidentales autrefois plus stables. Il existe des lueurs d'espoir là où les communautés utilisent la technologie numérique de façons hautement innovantes pour résoudre des problèmes locaux. <p>L'humanité résout certains de nos problèmes plus rapidement, mais empirent les problèmes cruciaux.</p>		

Scénario II	« Tomber dans l'abîme »	Archétype d'effondrement
<p><i>Dans cet avenir, la plupart des systèmes dans le monde atteignent leur limite, échappent rapidement à tout contrôle, et s'effondrent.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les élites poussent la société vers l'instabilité avec une allocation inappropriée des ressources et des richesses. L'inégalité et l'allocation disproportionnée prévalent. • Même lorsqu'elles sont associées à un développement et une adoption technologiques rapides et incontrôlés, les conditions économiques et les niveaux de vie se détériorent au fil de nombreuses années. Avec une défaillance soudaine de nos principaux systèmes, le monde devient instable d'un point de vue économique avec beaucoup de frustration, de crainte et d'angoisse sociale. • L'automatisation rapide laisse beaucoup de personnes sans emploi ou moyens de subsistance. Le rythme de la formation continue et de la reconversion ne peut suivre celui de l'automatisation. • La croissance de la population explose. Elle conduit à la diminution des ressources naturelles. Le taux de pollution est sans précédent. Le monde ne semble pas être un endroit de vie durable. • La migration ou la délocalisation en raison des crises politiques/climatiques/économiques devient un défi ingouvernable. • La croissance de la technologie et la gouvernance sont chaotiques et ingérables. Des innovations dangereuses émergent avec la possibilité d'une prise de pouvoir de l'IA. • Internet est un endroit malsain plein de désinformation et de fausses nouvelles. Les lignes floues entre le réel et l'artificiel entraînent un effondrement de la confiance. • Il n'y a pas de délimitation clairement marquée du pouvoir. Le monde est sur la voie d'une impasse politique mondiale, qui aboutit à un sentiment envahissant d'insécurité et de désespoir. Les communautés se réorganisent en centres plus petits avec davantage de gouvernance locale et d'autonomie créative. <p>L'humanité est entraînée dans une descente complexe et bizarre de problèmes et de défis, sans lueur d'espoir.</p>		

Scénario III	« Nouvelle norme radicale »	Archétype de transformation
<p><i>Dans cet avenir, le monde est soumis à une profonde transformation. La vie telle que nous la connaissons a changé radicalement.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Après un effondrement total de la confiance, dans les institutions, les médias, la science, et les rapports humains, les personnes du monde entier se sont fortement repliées sur elles-mêmes dans leurs plus proches communautés. • Les États-nations et les grandes sociétés se sont décomposés, puis reformés en groupes plus petits, étroitement liés. Les personnes vivent dans ces groupes plus petits, rarement exposés à d'autres personnes. • Les déplacements ont complètement ralenti, la nourriture est locale et saisonnière, et une renaissance du commerce et des communautés de proximité devient la norme. • Les zones avec des terres productives, de l'eau propre et un temps stable sont hautement prisées, conduisant à des conflits locaux. Ces zones changent souvent en raison de l'instabilité climatique. • De grandes parties de la terre sont devenues presque invivables. De nouvelles villes à haute technologie apparaissent, qui produisent leur propre eau, électricité, et sont capables de se couper des tempêtes de sable et d'autres facettes du changement climatique. • Il y a eu un abandon complet du capitalisme oligarchique, et le fossé entre les quelques riches et toutes les autres personnes sur la planète devient de plus en plus petit. • La démocratie est terminée. L'alimentation électrique est détenue par les corporations avec la technologie que les gens souhaitent. De nouvelles formes de collectivisme et de gouvernance émergent au sein de communautés plus grandes et plus populaires. De nouvelles formes du vivre ensemble s'y forment. • Le monde du travail s'est radicalement transformé. Il y a très peu d'emplois payés, et la plupart des communautés fonctionnent sur la base de l'effort volontaire des membres de leur communauté. <p>L'humanité a un nouvel ensemble de problèmes à résoudre. De nouvelles formes passionnantes du vivre ensemble émergent, tandis que le pouvoir réside aussi bien au sein des corporations que des personnes.</p>		

Scénario IV	« À la poursuite de la durabilité »	Archétype de discipline
<p><i>Dans cet avenir, la société mondiale s'efforce de trouver un équilibre après une série de chocs et d'événements bouleversants ou traumatiques. La poursuite de la durabilité devient un mouvement long et ardu qui gagne finalement du poids.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'humanité honore les limites de toutes les ressources vitales et construit un système où les besoins du présent peuvent être satisfaits sans compromettre la capacité des futures générations à satisfaire leurs propres besoins. • Porté par un changement culturel, il y a un accord commun grâce auquel l'équilibre entre la croissance économique avec inclusion sociale et la protection environnementale peut être une recette pour un monde durable. • Des crises mineures se produisent de temps en temps, mais les sociétés résilientes peuvent se rétablir rapidement des crises qui auraient paralysé les systèmes fragiles du passé. Les pays ont renforcé leurs garde-fous tels que l'inclusion, la confiance, la compétition, la sécurité et la vie privée. Cela les a rendus adaptables et protégés des risques. • Les fonds sont partagés entre les gouvernements et les citoyens, et des services universels et des biens publics sont fournis. • L'automatisation est utilisée de manière intelligente pour soulager les corvées humaines. Les emplois sont payés de manière juste et équitable. • Les humains et l'IA se complètent, ce qui ouvre de nouvelles opportunités de croissance économique, de production, de soins de santé, d'éducation, de communication et de transports. • Le monde négocie et trouve des accords sur la technologie et la gouvernance des données. De plus en plus d'États et de sociétés disposent de réglementations sur l'IA et la robotique. Une utilisation éthique et responsable de la technologie pour le bien-être social est la règle par défaut. <p>L'humanité recherche un équilibre et explore des façons de vivre une vie durable. De nouveaux défis surgissent, et le monde s'engage à trouver des solutions qui seront bénéfiques pour tous.</p>		

Glossaire

Guides des données : Un répertoire d'articles et d'outils pour aider à démystifier tout ce qui a rapport aux données. Cela comprend des sujets tels que l'ingestion, l'utilisation, le stockage, le partage, la confidentialité et la visualisation des données, ainsi que des informations de base telles que la liste standard des pays du PNUD.

Numérique : 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.

Numérisation : Définie dans le contexte de développement, il s'agit du processus d'utilisation du numérique (technologie, outils, processus, solutions) pour obtenir un meilleur impact opérationnel, ainsi que la transformation interne d'une organisation.

Programmation numérique/maîtrisant l'instrument numérique/informée du point de vue numérique : Intégrer les technologies et les approches numériques dans la conception, la mise en place et le déploiement des projets et des programmes au niveau national, régional et mondial.

Approche numérique par défaut/numérique en premier : Une façon de penser et de se comporter, qui intègre le numérique en tant que standard pour la livraison de projets et de programmes.

Écosystème numérique : 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 dans le but de faire progresser les efforts économiques et sociétaux.

Écosystème numérique national : Un écosystème numérique sain au niveau national aurait les caractéristiques suivantes :

- Une vision et une stratégie à long terme pour le leadership national et l'appropriation locale
- Des couches fondamentales solides telles que l'infrastructure numérique
- Un environnement propice avec la politique, les talents et les investissements corrects
- Un processus pour atteindre et engager les différentes parties prenantes, y compris les groupes marginalisés, à travers tous les secteurs.

Inclusion numérique : Une approche pour combler les fractures dans l'accès et l'utilisation des technologies numériques. Une pratique qui assure que toutes les personnes et communautés, notamment les plus désavantagées, sont conscientes de, ont accès à, et utilisent/sont capables d'utiliser les technologies de l'information et de la communication, ainsi que les contenus et les services numériques nécessaires, pertinents et sûrs.

État d'esprit numérique : Un ensemble d'attitudes, de croyances et de comportements qui permettent aux personnes de comprendre les opportunités et les risques des technologies numériques, et de les appliquer à leurs vies quotidiennes.

Natif du point de vue numérique : Pour une institution, cela signifie l'utilisation et la compréhension des façons dont la technologie influence et a un impact sur les vies des personnes. Peut être utilisé dans le même contexte que « maîtrisant l'instrument numérique » ou « expert en données ».

Révolution numérique : Un ensemble à multiples facettes, évoluant rapidement et perturbateur de changements qui transforme fondamentalement la façon de vivre, travailler, faire des affaires et interagir des personnes, ainsi que le fonctionnement de la société, en raison du rythme exponentiel des avancées technologiques.

Société numérique : Une société dans laquelle les technologies numériques sont indissociables du physique et devenues complètement intégrées à la vie quotidienne.

Société numérique inclusive : Une société dans laquelle toutes les personnes ont droit à des technologies abordables et bénéficient de tarifs raisonnables pour le haut débit afin d'accéder au monde numérique.

Solution numérique : Une solution qui incorpore l'utilisation de la technologie numérique pour résoudre un problème.

Technologie numérique : Les systèmes, le matériel et les processus qui utilisent les données ou signaux numériques pour atteindre les résultats définis.

Transformation numérique : 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.

Transformation numérique inclusive/centrée sur les personnes : Une approche qui place les personnes au centre des efforts de transformation numérique pour garantir un processus plus ouvert, transparent et accessible. Pour le PNUD, la transformation numérique inclusive :

- Traite les besoins des plus pauvres ainsi que des groupes les plus vulnérables et marginalisés, notamment les femmes et les personnes handicapées
- Atténue la tendance de la transformation numérique à exacerber les inégalités existantes
- Habilitent les groupes sous-représentés à participer de manières constructives
- Protège les personnes contre les effets négatifs des technologies numériques
- Encourage une utilisation et un développement de la technologie numérique qui soient ouverts, responsables et basés sur les droits.

Anticipation de l'avenir/prospection : La détection précoce et l'évaluation de comment les différentes tendances pourraient façonner le paysage futur des efforts de développement.

Évolutivité : Intégrer l'adoption d'approches numériques éprouvées. Cela pourrait inclure l'expansion géographique, l'évolutivité de l'impact au niveau politique, ou l'évolutivité des structures d'incitation sur le long terme.

Approche pansociétale : Rassembler 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.

Notes de fin

- 1 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.
- 2 <https://digitalstrategy.undp.org/>
- 3 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>
- 4 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
- 5 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
- 6 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
- 7 Plan d'action pour la coopération numérique du Secrétaire général, consultée le 27/10/21, <https://www.un.org/en/content/digital-cooperation-roadmap/>
- 8 Notre programme commun, consulté le 27/10/21, <https://www.un.org/en/un75/common-agenda>
- 9 <https://www.undp.org/publications/undp-strategic-plan-2022-2025>
- 10 L'unité d'innovation stratégique mène le processus d'intégration de l'innovation dans les travaux du PNUD
- 11 La Banque mondiale a identifié 300 initiatives de gouvernements et du secteur privé dans le monde entier dans lesquelles la réponse à la pandémie de COVID-19 englobe les actions sur l'infrastructure TIC numérique et les services numériques pour la santé, l'éducation et les paiements : <https://blogs.worldbank.org/digital-development/covid-19-were-tracking-digital-responses-worldwide-heres-what-we-see>
- 12 https://ipcig.org/sites/default/files/pub/en/OP465_Mobile_payment_and_application_systems_for_COVID_19.pdf
- 13 http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- 14 UIT, Impact économique de la pandémie de COVID-19 sur l'infrastructure numérique
- 15 UIT, Impact économique de la pandémie de COVID-19 sur l'infrastructure numérique
- 16 Le rapport sur la disparité mobile entre les sexes 2021, consulté le 24 janvier 2022, <https://www.gsma.com/wp-content/uploads/2021/06/The-Mobile-Gender-Gap-Report-2021.pdf>
- 17 <https://web-assets.bcg.com/5f/6b/0e4a89ba4b3ab751cba5134935bc/bcg-a-2-trillion-plan-to-bring-two-billion-more-people-into-the-digital-age-sep-2020.pdf>
- 18 <https://science.sciencemag.org/content/359/6380/1146.full>
- 19 Itinéraires vers la prospérité : <https://pathwayscommission.bsg.ox.ac.uk/digital-roadmap> et le Rapport sur l'économie numérique de l'UNCTAD, consulté le 12 mars 2021 : https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_en.pdf
- 20 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
- 21 <https://www.undp.org/publications/undp-strategic-plan-2022-2025>
- 22 <https://www.undp.org/six-signature-solutions>
- 23 <https://www.un.org/en/content/digital-cooperation-roadmap/>
- 24 <https://www.un.org/en/un75/common-agenda>
- 25 <https://www.un.org/en/about-us/un-charter>
- 26 <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- 27 <https://digitalprinciples.org/>
- 28 <https://www.responsiblepayments.org/>
- 29 <https://digitalpublicgoods.net/>
- 30 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.
- 31 <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- 32 <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>
- 33 <https://www.undp.org/careers/people-2030>
- 34 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
- 35 EY Évaluation de la stratégie numérique 2019-2021 du PNUD, disponible dans l'annexe.
- 36 Les biens publics numériques, tels que les logiciels en open source, les données ouvertes, les modèles ouverts d'IA, les normes ouvertes, et le contenu ouvert qui ne nuit pas, peuvent servir d'accélérateurs pour la transformation numérique nationale et la croissance équitable tout en renforçant l'inclusion et les droits de l'homme.
- 37 Au moment de la rédaction, plus de 30 demandes ont été reçues via les bureaux de pays du PNUD depuis 2020
- 38 La détection précoce et l'évaluation des façons dont les différentes tendances pourraient façonner le paysage futur des efforts de développement
- 39 <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/undp/library/corporate/jobs/People-for-2030.pdf>
- 40 La stratégie de gestion du savoir est actuellement en discussion, en novembre 2021

- 41 Ceci est en partie en réponse aux commentaires reçus dans le cadre de l'enquête réalisée en 2020 auprès des partenaires du PNUD qui suggèrent que la capacité peut parfois se révéler être un problème.
- 42 <https://data.undp.org/>
- 43 Ceci est en réponse à l'enquête réalisée en 2020 auprès des partenaires du PNUD, au cours de laquelle des partenaires ont partagé leur commentaires, affirmant que le PNUD était trop bureaucratique et mettait trop l'accent sur les procédures par rapport aux priorités des institutions destinataires.
- 44 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.
- 45 Le conseil d'administration est l'organe directeur interne le plus élevé du PNUD, et est responsable de la direction et de la gestion stratégiques de l'organisation.
- 46 Le groupe des performances organisationnelles donne des conseils sur les priorités clés pour la politique et les procédures opérationnelles.
- 47 Il faut remarquer que dans un grand nombre de cas, les bureaux mène déjà partiellement ou intégralement l'exécution numérique
- 48 https://www.iff.org/fileadmin/user_upload/downloads/vantage/IFTF_Vantage_FutureReadinessPlaybook.pdf
- 49 Enquête sur la transformation numérique, octobre 2021 Q5 – Plus de 75 % ont remarqué une augmentation importante (41 %) ou modérée (35 %) du niveau de demande des partenaires d'assistance pour les solutions numériques au cours des deux à trois dernières années.
- 50 2e Analyse Mini-ROAR - Résultats, leçons tirées et future demande septembre 2020 – septembre 2021
- 51 Cela comprend les cadres de travail des ressources et résultats, les mécanismes de financement rapide, et l'autorité de contrôle commune
- 52 Mécanisme de financement rapide : Rapport du groupe d'investissement, janvier 2021
- 53 <https://www.np.undp.org/content/nepal/en/home/presscenter/articles/2020/robots-for-recovery.html>
- 54 Les nouvelles applications robotiques aident à protéger les travailleurs de la santé en première ligne, consulté le 19/11/21, <https://www.vn.undp.org/content/vietnam/en/home/presscenter/articles/Robots.html>
- 55 <https://www.tz.undp.org/content/tanzania/en/home/blog/PPE3DprintingtofightCOVID19inTanzania.html>
- 56 <https://sgtechcentre.undp.org/content/sgtechcentre/en/home/featured-work/digital-tools-for-covid-19.html>
- 57 Tableau de bord de l'assistance des bureaux de pays (octobre 2021).
- 58 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.
- 59 Le groupe de gouvernance numérique, dirigé par le Bureau principal 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
- 60 UNall est un nouveau portail de services du PNUD dans lequel l'ensemble du personnel sera capable de signaler des problèmes, de poser des questions et de trouver des informations liées aux TI d'entreprise, aux ressources humaines, aux finances, aux achats et aux services d'exploitation générale
- 61 Quantum remplacera ATLAS en tant que nouveau système de gestion ERP du PNUD avant la fin de l'année 2022
- 62 Data Futures Platform du PNUD, consultée le 1/11/21, <https://data.undp.org/>
- 63 Cadre de travail de gestion de l'identité numérique du PNUD, consulté le 12/11/2021, https://undp.sharepoint.com/teams/collaborationtoolbox/SitePages/IDAM_Launch_webinars-26_October_2021.aspx
- 64 <https://acceleratorlabs.undp.org/>
- 65 Dunagan, Jake. A Methodological Interlude: Alternative Futures and Deductive Forecasting, consulté le 18/11/21, <https://www.iff.org/future-now/article-detail/a-methodological-interlude-alternative-futures-and-deductive-forecasting/>



digitalstrategy.undp.org

**Programme des Nations Unies
pour le développement**

One United Nations Plaza
New York, NY 10017

www.undp.org

© PNUD 2022