



**Réunion conjointe des Conseils d'administration
du PNUD/FNUAP/UNOPS, de l'UNICEF, d'ONU Femmes
et du PAM
Le 2 février 2015
New York**

**Tirer ensemble des leçons pour renforcer l'innovation et mieux
aider les personnes démunies**

Document d'information établi conjointement par
le PNUD, le FNUAP (co-coordonateur), l'UNOPS, l'UNICEF (co-coordonateur),
ONU Femmes et le PAM (co-coordonateur)

Introduction

1. Notre monde en rapide évolution devient de plus en plus complexe et interconnecté. Au vingt et unième siècle, nous assistons à une croissance démographique, une innovation technologique, une mobilité et une interconnexion sans précédent. Par conséquent, le système des Nations Unies cherche à améliorer sa réponse aux défis mondiaux grâce à des approches innovantes et à de nouveaux partenariats.
2. Afin de s'adapter à cette complexité croissante, le système des Nations Unies a besoin d'adopter des solutions dynamiques et de nouvelles méthodes pour les concevoir. Les limites de certains moyens mis en place en réponse à des scénarios humanitaires incertains ou à l'évolution du développement sont apparues.
3. Les partenariats servent de moteurs essentiels au changement. Les fonds et programmes des Nations Unies cherchent à susciter et à élaborer de nouveaux partenariats avec les gouvernements, la société civile, le monde universitaire et le secteur privé. Le financement innovant est un domaine prometteur, et les fonds et programmes des Nations Unies étudient des approches de la mobilisation et de l'utilisation des fonds qui optimisent l'impact et la flexibilité des ressources limitées.
4. Pour œuvrer dans un environnement de plus en plus complexe, une préparation minutieuse et une gestion du risque s'imposent. L'innovation nécessite de prendre des risques calculés, d'être disposé à échouer et d'être à même de tirer des enseignements de cet échec. Le système des Nations Unies doit se montrer plus enclin à prendre des risques et à tirer les enseignements indispensables.
5. L'innovation ne doit pas être une fin en soi, mais plutôt intégrée dans les programmes, les politiques et l'assistance technique dès le début. Son intégration dans les méthodes rapides d'analyse est particulièrement importante, et il faut ensuite pouvoir reproduire les réussites à grande échelle. Il sera ainsi d'autant plus facile de faire respecter les droits de l'homme tels qu'ils sont énoncés dans les grands instruments internationaux. En ce sens, nous pouvons considérer que l'innovation renforce une approche de la programmation axée sur les droits de l'homme.
6. Le présent document d'information présente des notions essentielles pour innover afin d'avoir un impact et de créer un environnement propice à l'innovation. Il vise à aider les États membres à comprendre les difficultés auxquelles sont confrontés les fonds et les programmes des Nations Unies, et il formule un certain nombre de recommandations pour éviter les obstacles et renforcer le soutien organisationnel à l'innovation. On trouvera

davantage d'informations sur les exemples d'innovations spécifiques à des pays sur PaperSmart.

Innover afin d'améliorer les résultats

7. Globalement, l'innovation consiste à faire quelque chose de nouveau ou de différent qui apporte une valeur ajoutée. Cela signifie souvent que les idées de départ et leurs suites sont introduites dans un environnement innovateur pour y être essayées et perfectionnées. Conscients du fait que l'innovation peut avoir un impact sur plusieurs domaines interconnectés, les fonds et les programmes des Nations Unies cherchent à partager davantage leurs connaissances. En particulier, les données et tableaux de bord existants peuvent servir à réduire les coûts de l'innovation et atténuer les risques d'échec.
8. Les fonds et les programmes des Nations Unies peuvent être amenés à concevoir un plan d'action ou à actualiser les systèmes conventionnels et les procédures organisationnelles pour instaurer de nouvelles façons de travailler ensemble. L'innovation est donc un moyen d'utiliser les ressources de façon plus rationnelle en améliorant la collaboration au sein du système des Nations Unies.
9. Pour avoir un véritable impact, les fonds et les programmes des Nations Unies se concentrent non seulement sur l'innovation, mais aussi sur les types de processus nécessaires pour que les bonnes idées entraînent des résultats à grande échelle. Les idées initiales doivent donc être testées – mises à l'essai ou expérimentées – et faire l'objet d'un suivi rigoureux et d'évaluations. Ce type de processus itératif, souvent utilisé dans le secteur technologique, a davantage de chances de se traduire par des résultats positifs.
10. Les partenariats peuvent servir à optimiser les plates-formes, les ressources et les bonnes pratiques à la disposition des fonds et des programmes des Nations Unies. L'innovation apportée aux approches et aux processus communs peut servir à étayer le changement. Le système des Nations Unies peut tirer parti d'une collaboration avec le secteur privé, le secteur public, les organisations non gouvernementales et les établissements de recherche, fondée sur des valeurs partagées et sur un ensemble déterminé de principes en matière d'innovation.¹ La technologie, les infrastructures et les cadres politiques peuvent être des outils clés pour la conception, le suivi et la communication des résultats. En effet, ces outils garantissent des résultats durables, qui peuvent être reproduits à grande échelle et qui renforcent l'espace de création.

¹ Les Principes de l'innovation et de l'utilisation de la technologie au service du développement ont été approuvés et adoptés par l'initiative Global Pulse du Cabinet du Secrétaire général, la Fondation Gates, la Fondation IKEA, la Fondation des Nations Unies, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA), l'Agence suédoise de coopération au développement (SIDA), le PNUD, le FNUAP, le HCR, l'UNICEF, USAID et le PAM.

11. **Technologies.** Les innovations technologiques démontrent que des avancées intersectorielles partagées peuvent être réalisées et avoir un grand impact. Les systèmes de données et les tableaux de bord jouent un rôle crucial pour l'innovation, car ils permettent des programmes plus précis, pertinents et mesurables et ils contribuent à la transparence et à la responsabilisation. Les nouvelles technologies s'avèrent particulièrement importantes pour les systèmes de données et statistiques, qui contribuent à identifier les personnes les plus vulnérables en vue de leur apporter une aide utile.

- a. Le partage des données et des plates-formes. Des données probantes sont nécessaires à la détermination des besoins, à la fixation des objectifs, à la planification des interventions et à l'évaluation de l'impact. Les outils de partage des données et les plates-formes communes contribuent à la transparence des fonds et des programmes des Nations Unies et leur permettent de justifier leurs investissements. Des entités des Nations Unies, des gouvernements et le secteur privé ont déjà développé plusieurs systèmes de données et plates-formes. Un partenariat accru portant sur les plates-formes et les ensembles de données existants peut mener à une innovation plus stratégique et fructueuse. En tirant des enseignements du secteur privé, dans lequel les analyses des tendances et des modèles comportementaux contribuent à tester rapidement les idées, les fonds et les programmes des Nations Unies pourraient mettre en place des activités plus efficaces de façon plus efficiente.
- b. L'information en temps réel. Grâce à des progrès technologiques récents, et surtout à la téléphonie cellulaire, les gouvernements et les fonds et programmes des Nations Unies peuvent se servir de l'information en temps réel de nouvelles manières : en utilisant la messagerie texte pour relier les communautés marginalisées aux services essentiels, en créant des systèmes d'alerte rapide pour répondre plus vite aux besoins, et en accélérant le suivi de la mise en œuvre des activités. Ces progrès sont encore nouveaux pour le milieu du développement. Les réseaux sociaux et les entreprises technologiques font de plus en plus leur entrée sur les marchés émergents, où le système des Nations Unies est actif afin de rejoindre un nouveau public, de diffuser un nouveau contenu et de mettre en place de nouveaux réseaux. Des données sur les tendances à court terme sont disponibles en plus des enquêtes traditionnelles à vaste échelle, ce qui facilite la prise de décisions en aidant les décideurs à prendre conscience de la situation.
- c. Identité, état civil et statistiques. Pour les populations vulnérables, l'obtention de papiers d'identité officiels peut faire la différence entre la maladie et la santé, la sécurité et le danger, et même la vie et la mort. L'enregistrement et l'accès aux systèmes nationaux d'identification contribuent à garantir à toutes les populations, y compris les plus vulnérables, la possibilité d'exercer leurs droits (par ex. la participation aux processus

électoraux) et d'accéder aux services de base tels que la santé, la sécurité sociale et l'éducation. L'enregistrement et l'obtention d'un statut officiel sont souvent des prérequis essentiels pour l'accès à la propriété foncière, la citoyenneté et la protection juridique. La technologie contribue déjà à identifier et à enregistrer les populations les plus vulnérables dans divers contextes.

12. Infrastructures. Le manque d'infrastructures demeure un obstacle au développement, et est un obstacle à une plus grande accessibilité des marchés et au renforcement des capacités.

- a. Les infrastructures de transport. Le développement des infrastructures de transport est essentiel pour fournir un accès constant aux communautés les plus vulnérables ainsi que pour faciliter leurs déplacements et améliorer leur accès aux marchés.
- b. L'électricité et l'énergie. Un accès fiable à l'électricité et à l'énergie est nécessaire pour réduire la pauvreté, et il est d'autant plus important pour atteindre les populations les plus vulnérables. Que ce soit dans les écoles des zones rurales, les centres de santé locaux ou les zones urbaines densément peuplées, la plupart des appareils électroniques et des moyens de communication dépendent de l'électricité. L'amélioration de technologies, notamment l'énergie solaire, a entraîné une diminution exponentielle des coûts et favorise des méthodes de production énergétique plus durables. De même, les progrès accomplis sur le plan des dispositifs financiers et des solutions de production axées sur la communauté permettent une distribution plus équitable des bénéfices de projets énergétiques novateurs.
- c. Les télécommunications. Les technologies de l'information ont modifié la façon dont les gens communiquent. L'omniprésence presque totale des réseaux de téléphonie portable peut influencer l'élaboration et la mise en œuvre de partenariats humanitaires et de développement en assurant qu'ils sont étroitement liés aux besoins locaux en constante évolution. La rapidité de l'innovation dans le domaine des services mobiles et la possibilité de rejoindre jusqu'aux communautés les plus marginalisées à l'aide de simples appareils de communication, permettant de faire entendre leur voix et de connaître leurs besoins, aident les fonds et les programmes des Nations Unies à concevoir des programmes et des modes de collaboration plus adaptés et plus précis.
- d. Les services financiers numériques. Sur les marchés émergents, l'utilisation des téléphones portables pour effectuer des paiements a rendu les services financiers nettement plus accessibles. L'accessibilité croissante des services bancaires par téléphonie mobile est l'une des avancées les plus prometteuses du milieu financier dans les pays en développement. Un nombre sans cesse croissant de consommateurs a recours

à des services financiers mobiles pour accroître leur épargne, transférer de l'argent et accéder à des prêts.

13. **Cadres politiques.** Pour permettre une innovation favorable au bien-être de la société, il convient d'actualiser et d'adapter les cadres politiques existants, notamment la protection et la sécurité des données, les nouvelles formes de financement telles que le financement participatif, l'accès réseau à haut débit et la formation en matière de culture numérique mettant l'accent sur les femmes. Les fonds et programmes des Nations Unies peuvent, en collaboration avec les gouvernements et le secteur privé, jouer un rôle important en facilitant le partage de bonnes pratiques.
14. Tous ces domaines de collaboration favorisent la diffusion à grande échelle d'idées et d'innovations qui ont fait leurs preuves. Dans certains cas, l'expérience, l'expertise ou les capacités d'une agence des Nations Unies pourraient aider une autre entité des Nations Unies à intensifier ses efforts en matière d'innovation. C'est pourquoi les fonds et les programmes des Nations Unies doivent, sur la base des capacités et des modèles existants, intensifier leurs efforts pour identifier les avantages comparatifs qui favorisent de nouvelles collaborations.

Facteur de réussite : la création d'un environnement innovateur

15. Un certain nombre de facteurs peuvent favoriser le succès d'idées, de procédures et de produits novateurs. L'innovation peut bénéficier d'une approche systémique qui intègre les données et les flux d'informations, les règles et règlements, et les capacités du personnel.
16. Le facteur humain de l'innovation ne peut être ignoré. L'innovation naît du travail d'équipe. Il convient donc d'encourager les gouvernements à investir dans les capacités et le développement des institutions, et les individus à servir de catalyseurs de l'innovation, notamment au moyen de mesures incitatives pour que les fonds et les programmes des Nations Unies innover, ainsi que par la création d'un cadre stable pour maximiser les chances de réussite de l'innovation.
17. Les bases de données et d'informations sont essentielles à la conception et à la mise à l'essai d'innovations, ainsi qu'à la présentation des résultats. Les gouvernements, les entités privées et les acteurs sociaux peuvent faciliter le flux d'informations, de données et de connaissances, aidant ainsi les fonds et les programmes des Nations Unies à prendre des décisions plus stratégiques et éclairées.
18. Il est capital de créer des environnements innovateurs pour que les organisations des Nations Unies, les gouvernements et les parties prenantes du secteur privé travaillent ensemble à développer des idées novatrices servant les intérêts des bénéficiaires. La mise en place de

réseaux innovateurs et de « pôles de l'innovation » peut favoriser la création de communautés qui transcendent les secteurs public et privé.

19. Les méthodes de travail ouvertes et collaboratives permettent de mieux faire face à la complexité des défis mondiaux. Les approches souples atteindront leur pleine efficacité lorsque les ressources seront mises en commun, les talents valorisés et la présentation des résultats accélérée, tant au sein des institutions publiques et des secteurs public et privé qu'au sein des établissements de recherche. Des équipes interdisciplinaires temporaires et la mise à l'essai conjointe de projets peuvent être utiles à la naissance d'innovations en matière de développement.
20. L'innovation implique une prise de risques calculée pour déterminer les solutions les plus adaptées, qui auront le plus grand impact. Les fonds et les programmes des Nations Unies ont besoin d'un espace où concevoir et tester, avec des utilisateurs finaux, des solutions qui pourraient échouer. De tels échecs doivent être partagés avec les autres fonds et programmes des Nations Unies ainsi qu'avec nos partenaires. L'apprentissage en sera accéléré, et il sera plus aisé de se baser sur des approches éprouvées. Il importe que toutes les parties prenantes, y compris les gouvernements hôtes et donateurs, laissent suffisamment de place à la prise de risques, tandis que les fonds et les programmes des Nations Unies poursuivent une approche circonspecte dans leurs processus et méthodes d'innovation.

Défis

21. Les Nations Unies sont confrontées à un certain nombre de défis pour émettre des idées et concevoir des processus et produits innovateurs, et pour les appliquer à grande échelle. Beaucoup des défis entourant l'innovation résultent des risques d'échec, réels ou perçus. Certains ont trait à la propension au risque, et notamment aux obstacles structurels, législatifs et culturels. Parfois, les résultats de nouvelles initiatives n'apparaissent pas facilement et clairement. Néanmoins, avoir de trop grandes attentes et espérer des résultats trop rapidement peut entraîner un échec et provoquer une aversion au risque.
22. L'aversion au risque à court terme incite à maintenir le *statu quo* au lieu de promouvoir de nouvelles méthodes de travail consistant à prendre des risques. L'absence de structures de soutien et de cadres adaptés à l'innovation peut entraîner un manque de souplesse de la part des organisations ainsi qu'un faible intérêt pour les risques menant à l'inaction. Toutefois, l'absence d'intervention peut elle-même comporter de grands risques, car elle nuit à la capacité d'affronter de manière appropriée les nouveaux défis.
23. La mise en œuvre de mesures de soutien, comme une meilleure gestion de l'innovation et des mécanismes de contrôle appropriés, aidera à atténuer les risques d'échec associés. Le

système des Nations Unies cherche des moyens de moderniser ses règles et procédures afin de mieux soutenir, et non gêner, les processus innovateurs.

24. Les règles et pratiques financières actuelles peuvent entraver le financement de la conception, de la mise à l'essai et de l'application à grande échelle d'approches novatrices. Il faut que le système des Nations Unies, y compris les organes directeurs des fonds et des programmes des Nations Unies, comprenne mieux que l'échec de certaines idées novatrices ne doit pas être considéré comme un vaste signe d'échec sur le plan de la gestion ou de l'organisation.
25. À ce jour, les fonds et programmes des Nations Unies n'ont que très peu accès aux circuits financiers dédiés à l'innovation. L'innovation ne bénéficie bien souvent que d'un financement sporadique, ce qui limite la capacité des organismes des Nations Unies à concevoir des approches optimales ou à tester la faisabilité des projets à plus grande échelle grâce à des projets pilotes. Le financement des idées les plus innovantes a posé jusqu'à présent un véritable défi.

Aller de l'avant

26. Les défis présentés plus haut nécessitent une réponse systémique axée sur les personnes, les règles et les processus régissant les approches novatrices. Cette réponse doit améliorer les systèmes institutionnels de sorte qu'ils intègrent et promeuvent des structures favorables à l'innovation, et apportent des modèles pour la diffusion à plus grande échelle des idées, processus et produits novateurs.
27. Les Conseils d'administration des fonds et des programmes des Nations Unies peuvent jouer un rôle significatif en favorisant l'innovation, et tout particulièrement en encourageant l'idée que l'innovation nécessite un nouvel état d'esprit et un plus vaste « espace ». Les domaines d'action potentiels sont les suivants :
 - a. Les partenariats. Aider à changer le paradigme des partenariats pour passer de projets et de secteurs à des portefeuilles de projets et des segments entiers de marché, et reconnaître que les partenariats en innovation reposent de manière inhérente sur des valeurs partagées.
 - b. La prise de risques. Admettre que l'innovation nécessite une certaine prise de risques. Les Conseils d'administration peuvent soutenir la création de structures institutionnelles qui offrent un « lieu sûr » pour expérimenter de nouvelles approches et tirer des enseignements de cette expérience. Ceci permettrait de reproduire à grande échelle ce qui fonctionne, tout en restant conscient des risques et en les atténuant.
 - c. Le financement et le choix des priorités. Reconnaître la nécessité d'un financement plus souple pour l'innovation et encourager les projets novateurs qui peuvent avoir de grands résultats.

- d. L'évaluation des résultats. Favoriser la collaboration entre les fonds et les programmes des Nations Unies pour évaluer la performance de l'innovation, afin de pouvoir exploiter des données solides pour aider les organismes à tirer des enseignements des expériences passées.