

# RÉFLEXIONS

## ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES ÉVALUATIONS: SOUTIEN DU PNUD À LA NUMÉRISATION DANS LES PAYS EN CRISE

### INTRODUCTION

La pandémie de COVID-19 est la crise sanitaire mondiale la plus importante de notre ère. Elle entraîne des conséquences sociales, économiques et politiques dévastatrices à travers le monde, et des pertes de vies humaines tragiques. En tant qu'acteur central du système de développement des Nations Unies, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) joue un rôle essentiel dans l'élaboration et la mise en œuvre de la réponse des Nations Unies à cette crise.

Pour soutenir la réponse du PNUD au COVID-19, le Bureau indépendant d'évaluation (BIE) a entrepris un examen des enseignements tirés de précédentes évaluations du travail du PNUD dans des contextes de crise. L'objectif de cette démarche est de fournir des conseils fondés sur des données probantes aux bureaux pays du PNUD qui traitent les demandes d'aide en matière de préparation, réponse, et relèvement après la crise du COVID-19, avec une attention particulière envers les groupes les plus vulnérables.

Le présent document se concentre sur les enseignements tirés des précédentes initiatives d'appui à la numérisation menées dans les pays par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), à la fois comme moteurs du développement et accélérateurs de la préparation, de la riposte et de la sortie de crise.

### MÉTHODOLOGIE

La méthode utilisée consiste en un examen rapide<sup>1</sup> des données probantes afin d'offrir une synthèse équilibrée de données évaluatives issues des nombreux rapports d'évaluations publiés sur le [Centre de gestion en ligne des évaluations](#) du PNUD au cours des dix dernières années. Ce document s'appuie largement sur les évaluations de programme de pays ou thématiques du BIE, en raison du niveau d'indépendance et degré de crédibilité qui les caractérisent. En outre, il a également tenu compte des évaluations décentralisées de haute qualité mandatées par les bureaux de pays. Chaque examen a principalement consisté à identifier les constatations, conclusions et recommandations récurrentes qui fournissent des enseignements pertinents pour le PNUD. L'analyse de ces données probantes a pour but d'offrir des informations pratiques et opportunes pour aider les décideurs du PNUD à gérer efficacement les crises. Cette analyse ne constitue pas une revue complète de la littérature générale et scientifique au sujet des services de soutien en contexte de crise.

## CONTEXTE

Le COVID-19 a rendu les pays encore plus dépendants des technologies numériques : du commerce électronique aux outils de télétravail, en passant par l'apprentissage en ligne ou les recherches en matière de traçage du virus ou de vaccin. Afin d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés, le PNUD a accéléré sa collaboration et ses investissements numériques au profit des biens publics numériques tout au long de l'année 2020. Dans le cadre de sa [Stratégie numérique](#) (2019), le PNUD investit dans la clarté conceptuelle. Il a créé un réseau de « champions du numérique » au sein de l'organisation et dans la mise en œuvre de projets de démonstration numérique rapide afin de présenter tout le potentiel des nouvelles technologies à son personnel et ses partenaires. Les solutions numériques vont probablement révolutionner la manière dont nous accédons aux services de base (y compris les soins de santé), mais aussi accélérer les progrès vers la concrétisation des objectifs de développement durable et la promesse de ne laisser personne de côté. Mais surtout, cela supposera de combler le fossé numérique qui sépare les citoyens en ligne des citoyens hors ligne. Selon les mots du Secrétaire général, ce problème, qui renforce les inégalités sociales et économiques dont souffrent les femmes et les filles, les personnes handicapées et les « minorités de toutes sortes », menace de devenir « le nouveau visage de l'inégalité »<sup>2</sup>.

Les enseignements présentés dans cette note s'appuient largement sur 42 évaluations d'initiatives numériques enregistrées dans le Centre de ressources pour les évaluations, indépendamment du contexte de mise en œuvre, bien qu'elles insistent sur le travail du PNUD dans les situations de crise, lorsque de telles informations sont disponibles. Les enseignements en lien avec les efforts déployés par le PNUD en vue de sa propre transformation numérique ne sont pas abordés.

## APERÇU DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

1

Les initiatives numériques notables dans les pays en crise restent non documentées et non évaluées.

2

Soutenir la connectivité et le libre accès, c'est bien. Soutenir une « connectivité utile, » c'est mieux.

3

Il est indispensable de collaborer avec le secteur privé, à condition que les dilemmes d'ordre éthique soient résolus.

4

La transformation numérique ne se cantonne pas au domaine technologique, mais consiste plutôt à rechercher, rassembler et développer des talents.

5

Pour porter ses fruits, une stratégie de numérisation a besoin de temps ; elle doit également tenir compte des spécificités culturelles et des dispositions locales.

6

La prise de risques et la collaboration avec les innovateurs numériques locaux sont salutaires pour la numérisation.

7

Attention au « fossé numérique » : celui-ci est bien réel et ne cesse de se creuser.

8

Il est fondamental d'exploiter les données, en particulier lorsqu'il s'agit de prendre des décisions concernant le déploiement à grande échelle et la reproduction des initiatives.

## ENSEIGNEMENTS TIRÉS

1

**Les initiatives numériques notables dans les pays en crise restent non documentées et non évaluées.**

L'ensemble de preuves examinées montre que les solutions numériques font partie intégrante de nombreuses activités de développement menées par le PNUD à travers un éventail de domaines. Les exemples les mieux documentés se rapportent aux situations de développement (et non de crise), à la gouvernance électronique et au soutien aux processus électoraux, à la santé numérique et à la préparation aux catastrophes (systèmes d'alerte rapide). Il est difficile de mettre en œuvre des solutions numériques dans les pays en proie à une crise. En effet, le gouvernement est parfois faible, divisé ou absent, les ressources sont rares et il existe d'autres besoins plus pressants.

Il ne fait aucun doute qu'il existe un grand besoin de documentation, d'échange de connaissances et d'apprentissage en matière de numérisation dans les situations de crise si l'on veut éviter de seulement extrapoler les enseignements tirés des contextes de développement aux situations de crise.

Dans les pays en crise, les initiatives numériques notables qui ont été évaluées reposent notamment sur le soutien du PNUD aux processus électoraux afin de réduire les risques de fraude (équipements biométriques pour l'inscription des électeurs en Afghanistan, en Sierra Leone et en Guinée-Bissau) et à la finance numérique comme mode de transfert des salaires aux agents de santé (en Sierra Leone pendant la crise de l'Ebola) et de police (en Afghanistan et en République centrafricaine), afin d'atténuer la corruption, de réduire le nombre de postes vacants et de permettre l'élargissement des services. Dans les endroits exposés aux catastrophes naturelles, le PNUD a apporté son soutien à plusieurs systèmes d'alerte rapide ainsi qu'à d'autres techniques de surveillance du climat employant régulièrement des technologies numériques (à la Barbade, en Éthiopie, en Gambie, au Libéria, au Malawi, en Ouganda, à Sao Tomé-et-Principe, en Tanzanie et en Zambie). D'autres initiatives reconnues n'ont jamais été évaluées. Parmi celles-ci, citons un certain nombre de projets pilotes interrompus, comme l'utilisation de drones et d'images satellite pour fournir aux interventions d'aide humanitaire des données de suivi en temps réel (en Syrie, au Mali)<sup>3</sup>, ou encore une cybermonnaie appelée CedarCoin s'appuyant sur la technologie blockchain pour favoriser la reforestation et la protection des anciennes forêts de cèdres au Liban<sup>4</sup>.

Les évaluations indiquent que les solutions numériques financées par le PNUD dans les situations de crise ont mis en avant l'importance de l'automatisation ou de la conversion d'informations physiques dans des formats numériques à des fins d'efficacité (systèmes d'alerte rapide, finance numérique pour le paiement de salaires, numérisation du processus d'inscription des électeurs), ou pour démontrer le mode de fonctionnement d'une innovation (drones, technologie blockchain). Moins souvent, le PNUD a utilisé des solutions numériques dans les pays en crise pour optimiser et rationaliser la prestation de services en vue d'améliorer la qualité (appui aux systèmes de gouvernance électronique). Comme une évaluation thématique à paraître le fait remarquer, en situation de crise, de telles initiatives ajoutent un niveau de sophistication à l'appui opérationnel du PNUD, mais semblent globalement obsolètes. En effet, elles se concentrent principalement sur l'utilisation de technologies de l'information et de la communication (TIC), mais ne sont pas efficaces en termes de leur utilisation à long terme et mise à échelle<sup>5</sup>.

2

**Soutenir la connectivité et le libre accès, c'est bien. Soutenir une « connectivité utile, » c'est mieux.**

Des infrastructures d'importance cruciale sont nécessaires à la mise en œuvre, à l'intensification et à la pérennité des efforts de numérisation. Par exemple, les systèmes d'alerte rapide qui dépendent de stations météo automatisées ont besoin d'une couverture réseau mobile fiable pour recueillir des données brutes sur le climat et les diffuser, une fois qu'elles ont été traitées, aux utilisateurs finaux, comme les fermiers (au Libéria<sup>6</sup>, en Tanzanie<sup>7</sup>, en Zambie<sup>8</sup>, au Malawi<sup>9</sup> ou en Éthiopie<sup>10</sup>). En Éthiopie, l'absence d'un accès fiable au réseau de données mobiles d'Ethio Telecom a entravé la transmission des données climatiques, et partant, l'efficacité du système d'alerte rapide en place. Au Bhoutan, une initiative de gouvernance électronique a été paralysée par une mauvaise connectivité à Internet. Sur 101 points d'accès existants, seuls 23 disposaient d'un accès à Internet. En raison de cette situation et d'autres difficultés, les services analogiques (par exemple, photocopie) faisaient partie de ceux qui étaient le plus couramment utilisés aux points d'accès « numériques » des services publics, suivis par les services d'impression, de laminage et de photographie pour passeport, bien différents des services qui avaient été prévus (enregistrement des naissances, registres fonciers, assurances vie, etc.)<sup>11</sup>. Étant donné que la connectivité dépend non seulement des politiques gouvernementales (pour garantir l'accès aux réseaux sociaux et à Internet, sans aucune interférence), mais aussi des fournisseurs du secteur privé (procurant généralement le matériel et les logiciels), un élément essentiel du soutien du PNUD aux processus de numérisation est la mobilisation du secteur privé (voir l'enseignement 3).

Pourtant, la connectivité n'est pas le fin mot de l'histoire. Afin de garantir l'utilité de la connectivité, les gouvernements et leurs partenaires de développement doivent promouvoir le développement des connaissances et des compétences numériques (voir l'enseignement 4), et s'assurer que la société dans son ensemble utilise les outils des TIC. Le PNUD peut appuyer l'élaboration de feuilles de route pour l'avenir numérique (au Bangladesh<sup>12</sup>, en

Ouzbékistan<sup>13</sup> ou au Kazakhstan<sup>14</sup>), contribuer au renforcement d'écosystèmes d'innovation à l'échelle nationale (en Serbie<sup>15</sup>), et braquer les projecteurs sur la « dynamique de l'inclusion » (voir l'enseignement 7) afin de favoriser l'émergence de sociétés post-COVID plus inclusives, plus diversifiées et plus équitables qui participent pleinement au monde numérique.

3

**Il est indispensable de collaborer avec le secteur privé, à condition que les dilemmes d'ordre éthique soient résolus.**

La couverture, la fiabilité et la qualité des réseaux Internet et de téléphonie mobile sont les éléments clés de l'efficacité du déploiement et de l'intensification des efforts de numérisation nationale. En règle générale, les principaux développeurs de réseaux et de données sont issus du secteur privé. Nombreux sont les exemples, dans les domaines de la santé (en Sierra Leone<sup>16</sup>), de la gouvernance électronique (au Bangladesh<sup>17</sup>) et de l'inclusion financière (dans les îles du Pacifique<sup>18</sup> ou au Zimbabwe<sup>19</sup>), illustrant la manière dont le PNUD mobilise les acteurs du secteur privé pour encourager la numérisation. En Sierra Leone, le PNUD a mobilisé les services d'un réseau mobile et des kiosques privés pour distribuer des primes de risque à 16 000 agents de santé impliqués dans la lutte contre l'Ebola. Dans le cadre d'un programme d'accès aux informations mené au Bangladesh, le PNUD s'est largement appuyé sur un réseau de plus de 5 000 centres (les « Union Digital Centres ») mis sur pied par le gouvernement et gérés par des entrepreneurs, afin de proposer aux populations locales des services électroniques publics et gratuits (par exemple, registres fonciers, enregistrement des naissances, octroi de passeports, et même de la télémédecine), ainsi que des services privés (services financiers mobiles)<sup>20</sup>. Grâce à sa collaboration avec le Programme d'inclusion financière du Pacifique (PFIP), le PNUD a aidé près de deux millions d'habitants des îles du Pacifique à faible revenu à accéder à des services financiers et à une éducation en la matière. Au Sierra Leone, les transferts monétaires à destination des survivants de l'Ebola ont gagné en efficacité et renforcé l'inclusion financière<sup>21</sup>. De même, au Zimbabwe, les paiements d'urgence effectués par le PNUD dans le secteur des services publics au profit des agents de santé ont indirectement permis à ces derniers d'intégrer le système bancaire, puisqu'il leur a fallu ouvrir un compte en banque afin de recevoir leurs paiements<sup>22</sup>. Tous ces exemples illustrent à merveille le monde de possibilités qui s'ouvre lorsque les programmes d'argent mobile sont reliés à la finance inclusive.

L'ensemble de ce qui précède soulève toutefois d'importantes questions d'ordre éthique, lesquelles ne sont pas abordées en détail dans les évaluations étudiées. Le PNUD doit investir dans des recherches qui évalueront l'impact potentiel des technologies numériques. Une réglementation gouvernementale en faveur de la protection de la confidentialité et des données a été mise en place dans de nombreux pays. Par exemple, l'évaluation relative à l'automatisation de l'inscription des électeurs au Kirghizistan (initiative appuyée par le PNUD) indique que les entités commerciales (les banques, par exemple) doivent obtenir le consentement des citoyens avant de pouvoir accéder aux données du système, conformément aux normes et aux régulations internationales, et notamment pour obtenir des renseignements de base sur chaque citoyen ou les informations figurant sur leur passeport<sup>23</sup>. Les évaluations ne mentionnent pas les autres problèmes d'ordre éthique pouvant aller de pair avec la numérisation, comme les questions liées à la dignité humaine et à l'autonomie, ou à la discrimination et au déséquilibre des pouvoirs. On ignore si la supervision du gouvernement en la matière est insuffisante ou défailante, ou si ces problèmes ont été mis en avant par le PNUD, qui se positionne habituellement en tant qu'organisation fondée sur les droits.

4

**La transformation numérique ne se cantonne pas au domaine technologique, mais consiste plutôt à rechercher, rassembler et développer des talents.**

Pour s'adapter à un avenir toujours plus numérique, les gouvernements vont devoir développer des compétences de nouvelle génération, même s'ils peuvent aujourd'hui s'offrir n'importe quelle technologie. Les pays doivent combler l'écart entre l'offre et la demande de talents, ce que l'on appelle parfois la « pérennité » des ressources humaines. Les évaluations montrent que les initiatives de transformation numérique soutenues par le PNUD qui développent ou qui investissent dans des capacités permettant d'utiliser, de gérer et d'entretenir efficacement les technologies associées sont plus susceptibles de réussir. Ces capacités essentielles incluent les aptitudes et les compétences en

matière de TIC (en Moldavie)<sup>24</sup>, la capacité de s'appuyer sur l'expérimentation de certaines méthodes (dans la région de la CEI)<sup>25</sup>, la facilité d'utilisation des équipements numériques et la résolution de problèmes en temps réel et pendant les phases de test (au Kirghizistan)<sup>26</sup>, la capacité à maintenir et mettre à jour un portail de données, ainsi que la capacité des décideurs à utiliser des données et des connaissances complexes (en Papouasie-Nouvelle-Guinée)<sup>27</sup>. Le PNUD soutient efficacement le développement de ces compétences en ligne et hors ligne, par exemple au moyen de séminaires de formation de formateurs suivis de formations locales, grâce au déploiement d'experts ou par le biais de communautés de pratique utilisant les technologies numériques pour rassembler les citoyens (en Inde)<sup>28</sup>.

Le recrutement d'experts mérite une attention particulière. La capacité du PNUD d'établir une passerelle entre l'expertise internationale et les défis à l'échelle locale est emblématique, et les experts régionaux qui partagent leur savoir dans tous les bureaux de pays du PNUD jouent ici un rôle majeur<sup>29</sup>. En partageant son expertise technique, le PNUD peut répondre aux besoins des parties prenantes tout en orientant la conception des solutions numériques (par exemple, en gardant à l'esprit la protection des données et les besoins des groupes vulnérables, au Kirghizistan<sup>30</sup>, en Ouzbékistan<sup>31</sup> et au Kazakhstan<sup>32</sup>), et en améliorant l'efficacité et les performances (au Bangladesh<sup>33</sup>, en Inde<sup>34</sup>, en Jordanie<sup>35</sup>, en Haïti<sup>36</sup> et au Népal<sup>37</sup>). Le PNUD a ouvert l'accès à une expertise nationale et internationale dans le cadre du programme phare « Digital Bangladesh, » à l'origine de la mise en place des points d'accès numérique dans les services publics au niveau local. Cette démarche a permis d'accélérer et d'améliorer les progrès réalisés dans la numérisation des services publics. Le rapport coût-efficacité des programmes d'assistance sociale en Jordanie a été amélioré grâce à l'utilisation de données biométriques et de la technologie blockchain. Ceci a permis de réduire les risques de fraude, de double emploi et d'erreur de ciblage. À Haïti et au Népal, le PNUD a apporté son soutien technique à la planification, la logistique et la sécurité des élections par le biais de systèmes électroniques (par exemple, mise en place de portails d'inscription en ligne destinés aux candidats et mise à disposition de téléphones portables pour les superviseurs de bureaux de vote recrutés et formés à cet effet). L'expérience apportée par le PNUD dans ce domaine et dans d'autres circonstances a permis d'améliorer l'efficacité administrative et de réduire les risques de traitement préférentiel, d'erreur humaine et de fraude, une démarche qui a contribué à lutter contre la corruption en renforçant la transparence et la redevabilité. On a constaté que les laboratoires d'accélération soutenaient efficacement la diffusion et l'échange de connaissances lorsqu'il s'agissait de définir quels types de solutions numériques fonctionnaient, et comment les adapter à d'autres contextes. Leur efficacité s'est avérée moindre lorsqu'il s'agissait d'élaborer de nouvelles solutions numériques exploitables par les programmes du PNUD dans les pays en conflit<sup>38</sup>.

5

**Pour porter ses fruits, une stratégie de numérisation a besoin de temps ; elle doit également tenir compte des spécificités culturelles et des dispositions locales.**

S'il veut s'adapter à des circonstances en perpétuelle évolution et continuellement bouleversées, le PNUD se doit d'accélérer la cadence. Pourtant, des évaluations font état d'un compromis entre vitesse et qualité en ce qui concerne les solutions numériques. Le manque de temps consacré à la numérisation est l'une des difficultés que l'on rapporte le plus souvent<sup>39</sup>. En Sierra Leone, le PNUD n'a pas été en mesure d'achever son travail sur un système d'enregistrement des faits d'état civil, dont il aurait fallu extraire les listes électorales, dans la mesure où il s'est avéré que l'initiative nécessitait une approche plus globale, et qu'il aurait fallu plus de temps que prévu pour la réalisation du projet<sup>40</sup>. En Guinée-Bissau, le PNUD était confronté à un manque de consensus politique sur les conditions techniques s'appliquant aux équipements d'inscription des électeurs et à l'absence d'un cadre juridique clair et approprié pour définir l'indépendance et les compétences respectives des organes de gestion du scrutin. Finalement, les équipements biométriques pour l'inscription des électeurs ont été fournis si tard qu'ils n'étaient pas disponibles à temps pour les élections de mars 2019<sup>41</sup>. Bien que la numérisation puisse renforcer l'image de marque du PNUD et que des gains d'efficacité soient possibles à long terme, davantage de temps, d'efforts et de moyens sont nécessaires à l'étape de conception du programme si l'on veut que les initiatives numériques se déroulent sans heurts<sup>42</sup>.

L'introduction des solutions numériques doit se faire dans le respect des capacités et des dispositions nationales, ainsi que des spécificités culturelles locales. Pour en finir avec le modèle selon lequel des agences de développement envoient des experts occidentaux, et plus globalement, celui selon lequel l'occident développe des solutions numériques pour les tester dans les pays du Sud, les solutions numériques doivent être adaptées (voire développées) localement afin de résoudre les problèmes « au sein de la société ». Quelques exemples positifs (bien que comportant leurs propres défis) ont été constatés dans le domaine de la santé numérique. Des solutions numériques appropriées



ont été développées en partenariat avec les acteurs locaux dans le cadre d'initiatives élargies. Parmi celles-ci, citons l'utilisation de tablettes numériques afin d'effectuer un suivi en temps réel des centres de santé locaux dans le cadre du contrôle des épidémies de paludisme et de la coordination des interventions rapides en Guinée-Bissau<sup>43</sup>, ou encore une solution de télémédecine permettant d'effectuer des consultations médicales par ordinateur ou smartphone au Bangladesh<sup>44</sup>. À l'inverse, d'autres évaluations ont montré que dans certains pays d'intervention ayant été invités à adopter des technologies qui n'étaient pas encore utilisées dans les pays hautement développés (comme les équipements biométriques pour l'inscription des électeurs)<sup>45</sup>, ces technologies n'étaient pas suffisamment adaptées aux perspectives des utilisateurs locaux<sup>46</sup> ou à la situation : Par exemple, de nouveaux équipements de diagnostic introduits en Argentine n'ont pas pu être utilisés de manière optimale car le pays ne conserve pas de dossiers médicaux au format numérique<sup>47</sup>. Dans ces cas particuliers, le soutien du PNUD en faveur de la numérisation n'a pas abouti à un changement durable.

6

**La prise de risques et la collaboration avec les innovateurs numériques locaux sont salutaires pour la numérisation.**

Les innovateurs acceptent de prendre des risques et considèrent l'échec comme une stratégie permettant de réussir à long terme. Le PNUD peut aider les gouvernements à essayer de nouvelles solutions numériques et à s'exposer eux-mêmes aux risques. Au Kazakhstan, une application électronique financée par le PNUD appelée « Digital Agent » permet aux citoyens d'évaluer la qualité des services publics et de fournir des retours, notamment en signalant les bâtiments et les espaces limitant la mobilité des personnes handicapées<sup>48</sup>. Le PNUD a par ailleurs appuyé la création d'environnements propices aux innovateurs numériques locaux : en Serbie, il était à la tête d'une initiative majeure visant à mettre en œuvre la stratégie gouvernementale de transformation numérique qui reposait sur la mise en place de nouveaux services électroniques, des efforts visant à sensibiliser la population et l'utilisation de données publiques. Selon une évaluation récente, cette initiative a ouvert de nouvelles possibilités aux acteurs économiques et renforcé le développement de logiciels<sup>49</sup>.

Échouer rapidement, c'est accepter l'expérimentation rapide et être prêt, en cas d'échec, à en tirer des enseignements pour en sortir plus fort et plus intelligent. À cet égard, l'engagement direct auprès des jeunes et des jeunes innovateurs joue un rôle clé : au Honduras, pour soutenir la réinsertion de jeunes victimes de violences, le PNUD s'est associé à des entrepreneurs du domaine social par le biais de la Chambre de commerce et d'industrie afin de développer des prothèses orthopédiques de main en trois dimensions, dotée d'une durée de vie de 5 ans pour une utilisation quotidienne<sup>50</sup>. En Bosnie-Herzégovine, le PNUD a mis en place une plateforme participative mondiale (Global Crowdsourcing Academy) afin de susciter des idées d'emploi dans les municipalités touchées par les inondations hébergeant un grand nombre de personnes rapatriées<sup>51</sup>. En Afghanistan, le hackaton « Hack4Integrity » organisé par le PNUD a permis aux jeunes de développer des solutions technologiques pour lutter contre la corruption<sup>52</sup>. Au Rwanda, l'initiative « YouthConnekt » s'est appuyée sur les innovations technologiques pour stimuler l'emploi chez les jeunes ainsi que leur engagement civique et leur participation au dialogue politique à l'échelle nationale<sup>53</sup>. En Inde, de jeunes gens qualifiés ont animé et synthétisé des discussions sur une plateforme d'échange de solutions de développement sur Internet. Ces tables rondes ont contribué à l'élaboration de documents de référence pour certains domaines stratégiques majeurs qui sont utilisés de nos jours par le gouvernement et les acteurs du développement<sup>54</sup>. En s'appuyant sur ces exemples et d'autres encore, les évaluations ont conclu que le PNUD avait favorisé l'esprit d'entreprise chez les jeunes et contribué à démontrer tout le potentiel de l'innovation domestique, ainsi que les facultés des jeunes à façonner leur avenir numérique.

7

**Attention au « fossé numérique » : celui-ci est bien réel et ne cesse de se creuser.**

La technologie numérique n'est pas neutre, elle n'est pas non plus le miroir de la société : c'est une loupe braquée sur les inégalités existantes. Les solutions numériques sont surtout accessibles aux individus dotés de bonnes compétences dans le domaine des TIC, qui ont accès aux technologies ou aux infrastructures nécessaires et qui savent lire et écrire (il est souvent indispensable de savoir parler anglais). Ces personnes sont généralement jeunes, aisées, urbanisées, de sexe masculin et dépourvues de handicap. Plusieurs évaluations ont montré qu'il avait été plus difficile

d'atteindre les femmes et les groupes vulnérables, y compris les personnes handicapées, dans le cadre des initiatives numériques<sup>55</sup>. En outre, d'autres évaluations ont indiqué que certaines solutions numériques n'avaient pas réussi à toucher le public visé. Par exemple, les données climatiques issues des systèmes d'alerte rapide financés par le PNUD en Ouganda et ailleurs ont été mal diffusées entre les districts et les sous-comtés, ainsi que les paroisses et les agriculteurs<sup>56</sup>. Les efforts de numérisation ayant contribué à combler le fossé numérique, ou du moins à ne pas l'exacerber davantage, sont ceux qui ont explicitement inclus les groupes les plus vulnérables dans leurs principaux bénéficiaires à l'étape de conception, qui ont produit des contenus dans des formats accessibles (traductions en langues locales, en braille, technologies d'assistance vocale, etc.), et qui se sont assurés que les stratégies de communication utilisaient un langage inclusif, notamment en matière de genre<sup>57</sup>.

L'accès limité à une éducation de qualité, l'inaccessibilité financière et les normes culturelles empêchent toujours les femmes et les filles d'accéder au monde du numérique. Des programmes financés par le PNUD, comme le programme « Forsati for her » au Bahreïn, s'adressent spécifiquement aux femmes : l'objectif est de leur transmettre des connaissances numériques et de leur apprendre le codage ; ils bénéficient de certifications Microsoft<sup>58</sup>. Le programme égyptien « IT for Literacy, » plus complet, a donné quelques résultats plus encourageants, mais devrait être déployé à beaucoup plus grande échelle pour contribuer véritablement à réduire l'analphabétisme des femmes ou améliorer l'accès aux services numériques<sup>59</sup>. En temps de crise, les femmes et les filles jouent souvent le rôle (non rémunéré) d'aidantes et de cheffes de ménage aux dépens de leur carrière et de leur bien-être personnel, ce qui influe sur la famille et les économies locales<sup>60</sup>. Dans ce contexte, on a constaté que l'obligation d'utiliser les nouvelles technologies a au contraire entraîné des pressions supplémentaires pour certaines femmes, notamment en Afghanistan où les appareils de vérification biométrique des électeurs introduits lors des élections de 2018 et 2019 avaient dissuadé certaines femmes de voter<sup>61</sup>.

En revanche, on s'est aperçu que les technologies numériques avaient contribué indirectement à l'autonomisation des femmes, par exemple dans les domaines de la finance numérique et de la vaccination : les femmes représentaient un segment viable du marché dans le Pacific Financial Inclusion Programme, étant donné leur forte participation au travail dans des secteurs comme l'agriculture, mais très peu de produits et services étaient spécialement conçus pour répondre à leurs besoins. Des initiatives comme SolaPayGo en Papouasie-Nouvelle-Guinée ont montré que l'adoption de dispositifs solaires a aidé les femmes à trouver des moyens de planifier leur temps en soirée pour la réalisation des tâches ménagères grâce à des lampes alimentées à l'énergie solaire, ce qui leur a laissé davantage de temps le matin pour travailler ou se consacrer à d'autres activités économiques. Toutefois, ces résultats sont négligeables et demeurent très rares au sein du portefeuille d'innovation financière global mis en place dans le cadre de la phase II du Pacific Financial Inclusion Programme<sup>62</sup>. En Inde, le Réseau électronique de l'intelligence vaccinale (eVIN) numérise l'ensemble des stocks de vaccins et suit leur acheminement vers tous les points de la chaîne du froid dans le pays, tout en surveillant leur température de stockage. Cette initiative a permis de réduire le nombre de vaccins périmés (qu'il faut jeter), ainsi que les ruptures de stock, tout en améliorant l'archivage et en favorisant la transparence et la redevabilité. Dans le cadre du soutien du PNUD, des femmes (y compris les plus âgées) ont été formées pour contribuer au système de gestion en temps réel des informations en matière de vaccination au moyen de smartphones, ce qui leur a permis d'améliorer leurs connaissances en matière de TIC<sup>63</sup>. Bien qu'il ne s'agisse pas là d'une situation de crise, l'expérience est tout indiquée lorsqu'il s'agit de concevoir des initiatives numériques tenant compte des problématiques hommes-femmes afin de favoriser la sortie de la crise du COVID-19.

8

**Il est fondamental d'exploiter les données, en particulier lorsqu'il s'agit de prendre des décisions concernant le déploiement à grande échelle et la reproduction des initiatives.**

Pour être reproduites et déployées à grande échelle, les initiatives doivent être documentées et évaluées dès le départ, sans oublier leurs éventuels effets imprévus. À ce jour, les évaluations font état d'un défaut généralisé de collecte et de communication systématiques des données sur l'efficacité des solutions numériques,<sup>64</sup> ce qui présente le risque de reproduire des initiatives fondées sur des données anecdotiques. Bon nombre d'initiatives de numérisation ne comportent pas de théorie du changement et ne mesurent que peu de résultats intermédiaires (par exemple le prototypage rapide ou la chaîne de résultats). Les mesures de performance sont souvent effectuées soit par rapport à des indicateurs d'activité quantitatifs, soit par rapport à des objectifs ambitieux à long terme. Il est donc difficile pour le PNUD de démontrer sa contribution à l'évolution des attitudes ou des moyens<sup>65</sup>. Lorsque le PNUD a soutenu des projets de numérisation s'inscrivant dans des initiatives nationales de plus grande envergure, les rapports ne sont pas toujours parvenus à faire la différence entre les deux, gonflant par la même

occasion l'impact du PNUD<sup>66</sup>. En règle générale, les rapports n'identifiaient pas les difficultés rencontrées ni les effets néfastes, ce qui ne permettait pas de faire progresser l'apprentissage institutionnel en matière de numérisation, que ce soit en interne<sup>67</sup> ou auprès des partenaires<sup>68</sup>. Une réflexion plus approfondie est nécessaire pour comprendre comment rendre compte des initiatives très récentes ou en cours dans les évaluations. Certaines initiatives ne sont peut-être pas prêtes à être évaluées, dans le sens traditionnel du terme. Mais les exclure des évaluations serait passer à côté de possibilités de soutenir et d'influencer une prise de décisions fondée sur des données probantes en déployant des projets numériques pilotes ou en les reproduisant ailleurs.

## RÉFÉRENCES

<sup>1</sup> L'examen rapide des données probantes est un processus visant à rassembler les informations et les connaissances tirées d'un vaste éventail de sources en vue d'éclairer les débats et les décisions urgentes en matière de politiques sur des questions particulières. À l'instar d'autres évaluations systématiques plus connues, les examens rapides des données probantes synthétisent les conclusions d'études individuelles selon un protocole standard, mais n'analysent pas l'ensemble de la littérature consacrée à un sujet donné : ces examens ne consistent pas en une étude poussée, approfondie ou exhaustive, mais visent à aboutir à un résultat rapide.

<sup>2</sup> [Digital Divide 'a Matter of Life and Death' amid COVID-19 Crisis, Secretary-General Warns Virtual Meeting, Stressing Universal Connectivity Key for Health, Development \(2020\).](#)

<sup>3</sup> [Satellite imagery provides clearer picture of Timbuktu reconstruction \(2016\).](#)

<sup>4</sup> [Adopting a cedar tree brings diaspora money home \(2019\).](#)

<sup>5</sup> Evaluation of UNDP support to conflict-affected countries, BIE-UNDP (à paraître).

<sup>6</sup> [Terminal Evaluation – « Strengthening Liberia's capability to provide climate information and services to enhance climate-resilient development and adaptation to climate change » \(2019\).](#)

<sup>7</sup> [Terminal Evaluation – « Strengthening climate information and early warning systems » \(2018\).](#)

<sup>8</sup> [Final Evaluation – « Strengthening climate information and early warning systems in Eastern and Southern Africa for climate-resilient development and adaptation to climate change » \(2019\).](#)

<sup>9</sup> [Terminal Evaluation – « Strengthening climate information and early warning systems project » \(2018\).](#)

<sup>10</sup> [Strengthening Climate information and Early Warning System: Terminal Evaluation.](#)

<sup>11</sup> [Evaluation Report of G2C Project – Enhancing Government to Citizen Service Delivery Initiative; Connecting the remote areas of Bhutan through e-Governance Project \(2013\).](#)

<sup>12</sup> [EIPP du Bangladesh \(2019\).](#)

<sup>13</sup> [EIPP de l'Ouzbékistan \(2020\).](#)

<sup>14</sup> [EIPP du Kazakhstan \(2020\).](#)

<sup>15</sup> [EIPP de Serbie \(2020\).](#)

<sup>16</sup> [Mobile money for 16,000 Ebola workers \(2014\).](#)

<sup>17</sup> [EIPP du Bangladesh \(2019\).](#)

<sup>18</sup> [Pacific Financial Inclusion Programme – Phase II, Final Evaluation Report \(2020\).](#)

<sup>19</sup> [ERAD du Zimbabwe \(2015\).](#)

<sup>20</sup> [How a2i is using empathy to foster innovation in Bangladesh \(2017\).](#)

<sup>21</sup> [Final Evaluation – « Social Rehabilitation and Payment to EVD Survivors », Sierra Leone \(2017\).](#)

<sup>22</sup> [Évaluation du Plan stratégique, du programme mondial et des programmes régionaux \(2017\).](#)

<sup>23</sup> [« Automation of voters' identification process during the electoral cycle in 2015-2017 », Independent Final Evaluation, Kyrgyzstan \(2017\).](#)

<sup>24</sup> [« Implementation of e-governance component of the National Strategy on Information Society Technologies for Development e-Moldova » \(2012\).](#)

<sup>25</sup> [Evaluation of the initiative « Knowledge and Innovation in the Europe and CIS region 2012/2013 »\(2014\).](#)

<sup>26</sup> [« Automation of voters' identification process during the electoral cycle in 2015-2017 », Independent Final Evaluation, Kyrgyzstan \(2017\).](#)

<sup>27</sup> [« Strengthening Capacities to Measure, Report and Verify Indicators of Global Environment Benefits », Terminal Evaluation Report \(2019\).](#)

<sup>28</sup> [ERAD de l'Inde \(2012\).](#)

<sup>29</sup> [Formative evaluation of the « UNDP Innovation Facility Project » \(2018\).](#)

<sup>30</sup> [« Automation of voters' identification process during the electoral cycle in 2015-2017 », Independent Final Evaluation, Kyrgyzstan \(2017\).](#)

<sup>31</sup> [EIPP de l'Ouzbékistan \(2020\).](#)

<sup>32</sup> [EIPP du Kazakhstan \(2020\).](#)

<sup>33</sup> [EIPP du Bangladesh \(2019\).](#)

<sup>34</sup> [ERAD de l'Inde \(2012\).](#)

<sup>35</sup> [Advancing Inclusive and Sustainable Social Protection in the Response to the Syrian Crisis, Jordanie \(2018\).](#)



- 
- <sup>36</sup> « UNDP Support to the Electoral Processes in Haiti Project », Final Evaluation Report, 2018.
- <sup>37</sup> [Electoral support project phase II, Final evaluation report, Népal \(2018\)](#).
- <sup>38</sup> Evaluation of UNDP support to conflict-affected countries, BIE-UNDP (à paraître).
- <sup>39</sup> « UNDP Innovation Facility Project », Formative evaluation (2018).
- <sup>40</sup> [UNDP Sierra Leone, Support to the National Electoral Commission 2016-2018, Final Evaluation Report \(2019\)](#).
- <sup>41</sup> [EIPP de la Guinée-Bissau \(2019\)](#).
- <sup>42</sup> [Evaluation of the Initiative « Knowledge and Innovation in the Europe and CIS region 2012/2013 »\(2014\)](#).
- <sup>43</sup> [EIPP de la Guinée-Bissau \(2019\)](#).
- <sup>44</sup> [Final Evaluation of Access to Information programme II, Bangladesh \(2019\)](#)
- <sup>45</sup> [EIPP de Guinée-Bissau \(2019\) ; ERAD de l'Afghanistan \(2013\)](#).
- <sup>46</sup> [Youth Participation in Local Governance – Final Evaluation, Jordanie \(2014\) ; Terminal Evaluation Report: Strengthening Climate Information and Early Warning Systems in Uganda \(2018\)](#).
- <sup>47</sup> [EIPP de l'Argentine \(2020\)](#).
- <sup>48</sup> [EIPP du Kazakhstan \(2020\)](#).
- <sup>49</sup> [EIPP de Serbie \(2020\)](#).
- <sup>50</sup> [The Reintegration of Victims of Violence that Use 3D Technology Prostheses \(2018\)](#).
- <sup>51</sup> [EIPP de la Bosnie-Herzégovine \(2020\)](#).
- <sup>52</sup> [EIPP de l'Afghanistan \(2019\)](#).
- <sup>53</sup> [EIPP du Rwanda \(2017\)](#).
- <sup>54</sup> [ERAD de l'Inde \(2012\)](#).
- <sup>55</sup> [ERAD de l'Inde \(2012\) ; Mid-Term Evaluation of Shaping Inclusive Finance Transformations Programme in Asean \(2018\) ; Evaluation of Disability-Inclusive Development at UNDP \(2016\)](#).
- <sup>56</sup> [Terminal Evaluation Report: Strengthening Climate Information and Early Warning Systems in Uganda \(2018\) ; ERAD de l'Égypte \(2012\) ; EIPP de la République dominicaine \(2015\) ; EIPP de Cuba \(2018\) ; et Evaluation of Disability-Inclusive Development at UNDP \(2016\)](#).
- <sup>58</sup> [EIPP du Bahreïn \(2019\)](#).
- <sup>59</sup> [ERAD de l'Égypte \(2012\)](#).
- <sup>60</sup> [RBA Regional Programme Midterm Review/Evaluation \(2016\) ; ERAD de la Barbade et OECO \(2009\)](#).
- <sup>61</sup> [Afghanistan Elections Conundrum \(21\): Biometric verification likely to spawn host of new problems \(2018\) ; Transparent Election Foundation of Afghanistan, Final Narrative Report on 2018 Election Observation \(2018\)](#).
- <sup>62</sup> [Pacific Financial Inclusion Programme – Phase II, Final Evaluation Report \(2020\)](#).
- <sup>63</sup> [Outcome Evaluation UNDP CO CPAP 2013-2017, Inde \(2016\)](#).
- <sup>64</sup> [Evaluation of the Initiative « Knowledge and Innovation in the Europe and CIS Region 2012/2013 » \(2014\) ; Automation of Voters' Identification Process during the Electoral Cycle in 2015-2017, Independent Final Evaluation, Kirghizistan \(2017\) ; Turquie, « Outcome Evaluation – Inclusive and Democratic Governance » \(2019\)](#).
- <sup>65</sup> [Final Evaluation of the Open Data – Open Opportunities Project, Serbie \(2020\) ; Evaluation of the Initiative « Knowledge and Innovation in the Europe and CIS Region 2012/2013 » \(2014\)](#).
- <sup>66</sup> [EIPP du Bangladesh \(2019\)](#).
- <sup>67</sup> [EIPP du Bangladesh \(2019\) ; « UNDP Innovation Facility Project », Formative evaluation \(2018\)](#).
- <sup>68</sup> [« Strengthening Capacities to Measure, Report and Verify Indicators of Global Environment Benefits », Terminal Evaluation Report \(2019\)](#).

---

#### **À PROPOS DU BUREAU DE L'ÉVALUATION INDÉPENDANTE**

En produisant des données probantes objectives, le Bureau indépendant d'évaluation (BIE) aide le PNUD à accroître sa redevabilité et de tirer de meilleurs enseignements des expériences passées. Le BIE améliore également l'efficacité du PNUD dans le domaine du développement au moyen de ses évaluations par programmes et par thèmes, et contribue à la transparence de l'organisation.

#### **À PROPOS DE LA SÉRIE « RÉFLEXIONS »**

La série « Réflexions » du BIE s'intéresse à des évaluations conduites antérieurement et recense les enseignements tirés des activités du PNUD dans le cadre de ses différents programmes. Elle rassemble les connaissances issues d'évaluations pour fournir des éléments pertinents afin d'améliorer la prise de décision et les résultats en matière de développement. La présente édition met en lumière les enseignements tirés des évaluations des interventions du PNUD dans des contextes de crise.