



World Food Programme  
Programme Alimentaire Mondial  
Programa Mundial de Alimentos  
برنامج الأغذية العالمي

**Conseil d'administration**  
Première session ordinaire  
Rome, 28 février-2 mars 2022

Distribution: générale

Point 6 de l'ordre du jour

Date: 17 janvier 2022

WFP/EB.1/2022/6-A

Original: anglais

Rapports d'évaluation

Pour examen

Les documents du Conseil d'administration sont disponibles sur le site Web du PAM (<https://executiveboard.wfp.org/fr>).

## **Rapport succinct de l'évaluation stratégique de l'utilisation des technologies par le PAM dans les environnements difficiles**

### **Résumé**

Le présent rapport est consacré à l'évaluation stratégique de l'utilisation des technologies par le PAM dans les environnements difficiles qui a été menée entre septembre 2020 et septembre 2021. Elle répondait à deux objectifs: rendre compte de l'action menée et favoriser l'apprentissage. Il s'agissait de dégager des enseignements et de donner des indications susceptibles de guider la transformation numérique et l'utilisation des technologies dans les environnements difficiles afin d'améliorer les opérations menées par le PAM et l'application du principe de responsabilité à l'égard des populations touchées.

Les constatations ont été établies à l'aide de recoupements de multiples sources d'information, à savoir six études de cas portant sur des pays, des entretiens menés avec plus de 300 informateurs clés, ainsi que des enquêtes et les délibérations de groupes de discussion auxquelles ont participé 1 000 employés du PAM et 1 400 personnes ayant bénéficié de ses services.

L'utilisation des technologies numériques à l'appui de la planification, de l'élaboration, du ciblage, de la mise en œuvre, du suivi, de la gestion et de la sécurité des opérations est depuis longtemps une caractéristique des activités menées par le PAM dans les environnements difficiles. Il a notamment mis au point et en service un large éventail de technologies numériques aux niveaux institutionnel, local, interne et externe à l'appui de ses opérations. On a en effet pris très tôt conscience, au PAM, du potentiel des technologies numériques et, parallèlement, on est de plus en plus au fait des risques associés à l'élaboration et à l'utilisation des technologies et des données numériques dans les environnements difficiles.

*Conformément aux dispositions de la politique en matière d'évaluation (2016-2021) (WFP/EB.2/2015/4-A/Rev.1) et dans le souci de respecter l'intégrité et l'indépendance des constatations issues de l'évaluation, la version originale du présent rapport a fait l'objet d'un travail d'édition limité et il est donc possible que certains termes ou certaines formulations ne soient pas tout à fait conformes à la terminologie ou aux pratiques éditoriales habituelles du Programme alimentaire mondial; toute demande de précisions à cet égard doit être adressée à la Directrice de l'évaluation du PAM.*

### **Coordonnateurs responsables:**

Mme A. Cook  
Directrice de l'évaluation  
Tél.: 066513-2030

M. M. Carbon  
Fonctionnaire principal chargé de l'évaluation  
Tél.: 066513-4272

Il a été pris acte de l'importance de la transformation numérique du PAM et des difficultés qui y sont associées et il en est de plus en plus tenu compte dans les plans stratégiques et la structure organisationnelle. L'évaluation a mis au jour des éléments probants qui permettent d'affirmer avec conviction que l'utilisation des technologies numériques renforce l'efficacité et l'efficience des opérations du PAM. Des progrès importants ont été observés s'agissant du traitement des risques en matière de protection des données et de cybersécurité, comme en témoigne le développement rapide des processus, politiques et directives pratiques y afférents.

Il a été pris acte, dans l'évaluation, des compétences et de l'expérience uniques du PAM, mais une absence de clarté stratégique a été constatée, qu'il s'agisse de la cohérence de la direction de la transformation numérique ou du positionnement peu clair au sujet des enjeux liés aux technologies humanitaires qui suscitent la controverse. Cela inclut l'utilisation faite des données biométriques, des solutions numériques en accès libre, des partenariats public-privé et des services numériques dispensés aux gouvernements. Cette absence de clarté freine les progrès en interne et ne permet pas au PAM d'exploiter tout son potentiel pour s'établir en chef de file fiable et crédible s'agissant des technologies au service de l'action humanitaire.

En dépit des succès enregistrés, la transformation numérique du PAM se heurte encore à des problèmes fondamentaux, à commencer par la fragmentation des instances de gouvernance et des responsabilités, les tensions persistantes entre les services technologiques centralisés et les besoins associés aux opérations menées dans les pays, mais aussi la nécessité d'investir davantage dans les ressources humaines. Problème de nature peut-être plus fondamentale, le développement rapide, au PAM, de l'utilisation des technologies numériques et du traitement des données fait courir le risque de manquer aux obligations vis-à-vis des personnes que le PAM est censé secourir en ne les incluant pas de façon significative dans les choix et évaluations touchant à la technologie et en faisant porter tout le poids de l'évolution technologique et des risques associés à la protection des données à des individus et à des communautés, en particulier dans des environnements difficiles.

Le PAM a administré la preuve de son engagement stratégique résolu envers sa transformation numérique, l'accent étant mis sur l'efficience opérationnelle. Cela doit aller de pair avec une même détermination pour ce qui est de l'inclusion et de la protection, et avec un positionnement interne et externe clair quant à l'utilisation responsable des technologies et données numériques.

Plusieurs recommandations sont formulées dans le présent rapport, qui font toutes état de la nécessité d'accorder une attention particulière aux environnements difficiles. Il est notamment suggéré de concevoir une vision stratégique d'ensemble pour l'utilisation des technologies et données numériques, les individus et la protection devant être des préoccupations centrales, et de traduire cette vision en normes, directives et orientations pratiques claires; de déterminer avec plus de clarté les modalités de gouvernance liées à la transformation numérique; de perfectionner les stratégies existantes pour garantir une protection effective des individus et la gestion efficace des risques associés à l'utilisation des technologies numériques; de prendre en compte systématiquement les considérations liées à l'inclusion et à l'égalité femmes-hommes et de mobiliser plus concrètement les communautés aux stades de la mise au point et de l'utilisation des technologies numériques; d'élaborer une approche appropriée de la gestion de l'information et de l'apprentissage au sujet de l'utilisation des technologies numériques par le PAM; d'investir davantage dans le développement des capacités requises pour l'exercice de compétences de base en matière d'informatique ainsi que pour l'exploitation et le traitement des données; de développer plus avant les partenariats à dimension technologique.

## **Projet de décision\***

Le Conseil prend note du document intitulé "Rapport succinct de l'évaluation stratégique de l'utilisation des technologies par le PAM dans les environnements difficiles" (WFP/EB.1/2022/6-A) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.1/2022/6-A/Add.1, et invite à prendre de nouvelles mesures pour donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions qu'il a soulevées au cours de ses débats.

---

\* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

## Introduction

### Caractéristiques de l'évaluation

1. L'évaluation stratégique considérée portait sur l'utilisation par le PAM des technologies et données numériques dans les environnements difficiles, de 2014 à 2021. L'objet de l'évaluation était de déterminer si le PAM utilise – et a les moyens d'utiliser – les technologies numériques les plus appropriées pour atteindre ses objectifs dans des conditions difficiles et si des mesures appropriées ont été mises en place pour atténuer et gérer les risques pour les populations et les opérations résultant de l'utilisation de technologies et de données numériques dans les environnements difficiles. On considère qu'un environnement est difficile lorsque le PAM, pour l'exécution de ses opérations, se heurte à des difficultés d'accès importantes (par exemple en raison de l'insécurité ou d'obstacles matériels) ou lorsqu'il existe des entraves considérables à l'utilisation des technologies numériques (par exemple en raison d'une mauvaise couverture du réseau de téléphonie mobile ou de restrictions d'ordre politique). Le cadre conceptuel de l'évaluation s'articulait sur quatre axes: technologies numériques, individus, politiques et processus, et partenariats. Les principales questions ont été formulées sur la base de ces quatre axes (figure 1).

**Figure 1: Questions posées et cadre conceptuel**

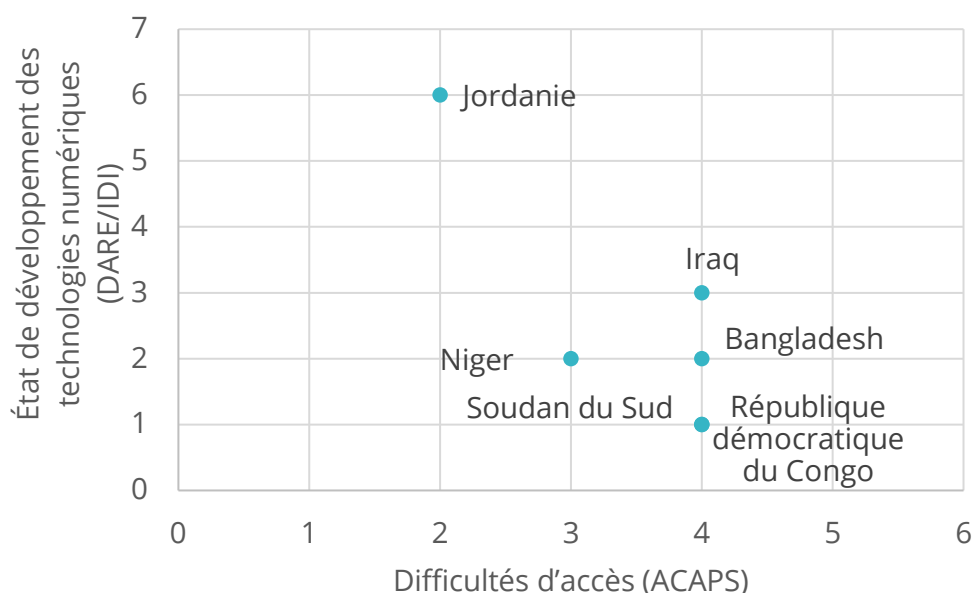
	QUESTIONNAIRE DE L'ÉVALUATION	SYSTÈME D'UTILISATION DES TECHNOLOGIES
<b>TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES</b>	<b>1</b> De quelle manière l'utilisation des <b>technologies numériques</b> aide-t-elle le PAM à accroître l'efficacité et l'efficience de ses opérations dans les environnements difficiles?	La question porte sur les caractéristiques, les applications et l'état d'avancement (phase du processus d'innovation) des technologies numériques utilisées ou promues par le PAM, ainsi que sur les éléments d'infrastructure et les ressources (financières) mobilisés à l'appui de ces technologies.
<b>INDIVIDUS</b>	<b>2</b> Quel intérêt l'utilisation des technologies numériques dans les environnements difficiles présente-t-elle pour les <b>individus</b> servis par le PAM, et quelle influence ceux-ci exercent-ils sur elle?	La question renvoie aux utilisateurs des technologies, aux décideurs qui déterminent quelles technologies utiliser, à ceux qui mettent au point les technologies et à ceux qui les gèrent, ainsi qu'aux populations destinataires et à ceux qui ont une incidence sur l'utilisation faite de ces technologies.
<b>POLITIQUES ET PROCESSUS</b>	<b>3</b> Dans quelle mesure les <b>politiques et processus</b> en place au PAM favorisent-ils l'utilisation stratégique des technologies numériques, encouragent-ils l'innovation et facilitent-ils la gestion des risques associés à ces technologies dans les environnements difficiles?	La question renvoie à l'environnement normatif qui influe sur l'élaboration, l'adoption et l'utilisation des technologies et des données numériques, mais aussi à la production, à la gestion, à l'utilisation et à la gouvernance des données numériques.
<b>PARTENARIATS</b>	<b>4</b> Le PAM exploite-t-il au mieux ses <b>partenariats</b> aux fins de la mise à disposition et de l'utilisation de technologies numériques dans les environnements difficiles?	Il s'agit des partenaires que le PAM mobilise dans le cadre de celles de leurs opérations qui rendent possible l'utilisation des technologies ou qui ont une incidence sur cette utilisation. La question porte aussi sur les services et les transferts de technologies de l'information et des communications et de données numériques que le PAM assure à ces partenaires.

2. Les évaluateurs ont utilisé une approche multiméthodes, de nature non expérimentale, en tirant profit de méthodes quantitatives et qualitatives à la fois conventionnelles et participatives. À l'échelle mondiale, une documentation très complète a été examinée, une enquête a été menée en ligne auprès du personnel du PAM, à laquelle 874 personnes ont répondu, 96 informateurs clés ont été interrogés et des activités d'apprentissage comparatif ont été menées, auxquelles ont participé quatre autres organisations humanitaires<sup>1</sup>. Au niveau local, il a été procédé à six études de cas approfondies, les pays retenus ayant été choisis sur la base de leur représentation régionale et des difficultés qu'ils présentaient sur le plan de l'accès humanitaire et du développement numérique (figure 2). Les études de cas ont reposé sur l'examen de documents, sur des entretiens menés avec 182 informateurs clés, sur des enquêtes menées auprès de 1 260 bénéficiaires et sur 137 discussions de

<sup>1</sup> Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, Mercy Corps et Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

groupe thématiques, notamment avec des femmes, des personnes âgées, des adolescents et des personnes handicapées.

**Figure 2: Pays ayant fait l'objet d'une étude de cas et résultats au regard des critères du projet ACAPS et de l'Indice d'accès au numérique mis au point par l'Union internationale des télécommunications**



Sources: Aide à la décision économique (2021); ACAPS. 2020. *Humanitarian Access Overview*.

Abréviations: DARE = Indice d'évaluation des droits d'accessibilité numérique de l'Initiative mondiale pour des technologies de l'information et des communications inclusives; IDI = Indice d'accès au numérique de l'Union internationale des télécommunications.

### Contexte

- Depuis une dizaine d'années, les crises humanitaires dues à des conflits violents, au changement climatique, à des épidémies et à d'autres catastrophes anthropiques ou naturelles aux proportions toujours plus impressionnantes sont plus nombreuses, de plus vaste portée, plus complexes, et durent plus longtemps qu'auparavant. Aucune indication ne laisse supposer que cette tendance pourrait évoluer dans un avenir proche, aussi peut-on s'attendre à ce que les besoins humanitaires continuent de croître. En parallèle, le déficit de financement de l'action humanitaire se creuse, tout comme se font de plus en plus pressantes les attentes des donateurs et des responsables politiques en matière de transparence, d'obligation de rendre des comptes et d'utilisation optimale des ressources dans le domaine de l'assistance humanitaire. Les organisations humanitaires font donc face à la fois à une progression des besoins partout dans le monde et à toujours plus d'exigence s'agissant du rapport coût-efficacité de l'action menée et de la protection des personnes au service desquelles elles agissent.
- Simultanément, le fait que nombre de crises contemporaines se prolongent a pour conséquence que la plupart des environnements dans lesquels le PAM opère sont soumis à des contraintes de diverses natures en raison de la fragilité et de l'extrême pauvreté des populations concernées, souvent la conséquence de conflits ou de catastrophes anthropiques ou naturelles qui aggravent des conditions de vie déjà difficiles. Le PAM a donc procédé à une réorientation en profondeur, privilégiant désormais l'assistance alimentaire plutôt que l'aide alimentaire, ce qui s'est traduit par une augmentation rapide du volume des transferts de type monétaire. Cette évolution devrait permettre d'apporter au moment voulu une assistance correspondant bien aux besoins d'un plus grand nombre, les opérations menées étant plus efficaces compte tenu des ressources financières mobilisées.

5. Parallèlement, les technologies et données numériques sont désormais considérées à tous les niveaux de la sphère humanitaire comme des facteurs de transformation propices à la réalisation des objectifs de développement durable. Au cours de la décennie écoulée, les innovations numériques ont été mises à profit pour donner aux populations en cours de déplacement accès à Internet et à d'autres formes de connectivité, et innover des applications de paiement au moyen de la téléphonie mobile, pour les transferts de type monétaire, et des applications permettant d'enregistrer et de vérifier les données d'identité, entre autres. Mais si les avancées technologiques dans le secteur humanitaire entraînent une amélioration de la qualité et de la continuité de l'assistance fournie, ainsi que des gains d'efficacité et d'efficience, elles s'accompagnent aussi de risques et d'incertitudes de taille – notamment les répercussions qu'elles sont susceptibles d'avoir sur les populations touchées. À titre d'exemple, les technologies numériques peuvent susciter une montée des inégalités et de la violence, sous diverses formes: menaces pesant sur le respect de la vie privée, droit humain fondamental; aggravation des disparités et des déséquilibres en raison de l'accaparement des données par les élites; risque d'usurpation d'identité et de fraude; incidences négatives de l'infrastructure technologique sur l'environnement.

### **Objet**

6. Au cours de la période considérée dans l'évaluation, le PAM a consenti des investissements considérables dans les technologies numériques à l'appui de la planification, de la conception, du ciblage, de l'exécution, du suivi, de la gestion et de la sécurisation de ses opérations. Il utilise et gère des technologies numériques à toutes les étapes de ses activités – dans l'ensemble de ses domaines d'action privilégiés – et dans chacun des environnements dans lesquels il opère. La figure 3 fait apparaître les solutions numériques et systèmes institutionnels qui sont utilisés à tous les niveaux et dans toutes les unités du PAM, ainsi que pour certains programmes en particulier. Il existe également de nombreuses solutions numériques d'application locale, élaborées au niveau des bureaux de pays. Parallèlement au développement des technologies numériques clés et à l'utilisation accrue de données numériques pour la prise de décisions relatives aux programmes, le PAM a mis au point un vaste ensemble de politiques et de processus pour guider l'utilisation et le développement des technologies numériques. Au cours de la période considérée, les partenariats avec d'autres acteurs de la sphère technologique humanitaire se sont intensifiés, notamment avec les acteurs du secteur privé et les gouvernements.

**Figure 3: Événail de solutions exploitées par le PAM dans le domaine des technologies et des données numériques**



Abbreviations: COMET = Outil des bureaux de pays pour une gestion efficace; GoDocs = plateforme de gestion documentaire; MoDa = acquisition de données opérationnelles par voie mobile; PACE = outil d'évaluation professionnelle et de renforcement des compétences; PASPort = application de gestion des états de paie du personnel en poste sur le terrain; PRISM = plateforme de suivi de l'impact et de la situation en temps réel; SCOPE = plateforme numérique du PAM pour la gestion des données concernant les bénéficiaires et des transferts; SIG = systèmes d'information géographique; SPRING = outil de nouvelle génération pour l'établissement des rapports normalisés sur les projets; WINGS = Système mondial et réseau d'information du PAM.

Source: PAM, 2021.

## Constatations issues de l'évaluation

### Technologies numériques

***De quelle manière l'utilisation des technologies numériques aide-t-elle le PAM à accroître l'efficacité et l'efficience de ses opérations dans les environnements difficiles?***

- Plusieurs éléments probants indiquent que l'utilisation des technologies et données numériques par le PAM a accru l'efficacité de ses opérations grâce à une amélioration du ciblage, de la précision de la définition et de la prestation de l'assistance fournie, pour mieux répondre aux besoins des bénéficiaires. Les technologies numériques ont amélioré les modalités de recueil des informations relatives aux personnes secourues, d'où une évaluation plus objective et plus précise du volume des besoins dans les zones ciblées. L'utilisation des technologies numériques est associée à l'amélioration de la coordination de la logistique et de l'exécution des programmes, ainsi qu'à la rationalisation du suivi et de l'évaluation.
- Certaines données factuelles font également apparaître que l'utilisation des technologies et données numériques améliore l'efficience des opérations grâce aux économies de temps de travail que rendent possible l'automatisation des tâches usuelles, la simplification de la distribution de l'assistance et la réduction des erreurs commises grâce à l'enregistrement numérique, à l'amélioration de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et à la diminution des coûts relatifs au suivi, entre autres.

9. Parce qu'il utilise des technologies numériques pour les processus métier internes et la prestation de l'assistance aux bénéficiaires, le PAM était bien préparé à la crise liée à la COVID-19 – il a été à même de s'adapter de manière efficace aux circonstances imposées par la pandémie et aux restrictions qui en ont résulté. Il semblerait qu'en dépit des difficultés rencontrées lors des phases initiales de l'ajustement, le PAM ait été en mesure d'assurer de manière satisfaisante la continuité des services grâce à l'utilisation des technologies numériques.
10. L'utilisation des technologies numériques fait partie intégrante des opérations de toutes natures menées dans certains pays (Jordanie et Bangladesh par exemple) alors que, dans d'autres pays, elle est plus limitée, s'agissant en particulier des technologies assurant l'interface avec les bénéficiaires (comme en République démocratique du Congo et au Niger), en raison d'obstacles tels qu'une infrastructure matérielle limitée et des ressources humaines et financières insuffisantes. Il est généralement considéré que les technologies numériques utilisées par le PAM conviennent aux contextes et aux opérations dans le cadre desquels elles sont utilisées. Toutefois, cette perception positive est tempérée dans les environnements soumis à des contraintes importantes, où des difficultés opérationnelles considérables compromettent leur utilisation et les rendent parfois moins appropriées. Au moyen du module des télécommunications d'urgence, le PAM a apporté son appui à l'installation et à la maintenance de l'infrastructure de connectivité dans des contextes extrêmement difficiles. Depuis 2005, le module a permis de traiter plus de 40 crises dans toutes les régions du monde, y compris huit interventions d'urgence en 2021.
11. Toutefois, il est généralement considéré que le développement de l'utilisation des technologies numériques se fait de manière directive, les solutions institutionnelles étant conçues pour répondre à des besoins spécifiques sans consultation suffisante des bureaux de pays et des utilisateurs finals. Cela met en relief la nécessité de renforcer le dialogue et les évaluations de capacité numérique et de besoins préalablement à la mise au point et au déploiement d'outils technologiques.
12. D'une manière plus générale, on note une absence d'efforts systématiques pour évaluer et analyser l'utilisation et le déploiement des technologies numériques, notamment dans les environnements difficiles. Le PAM ne met pas en œuvre de processus systématiques aux fins d'une évaluation rigoureuse des coûts et des avantages associés au déploiement des technologies numériques, notamment les coûts de mise en service et de maintenance d'ensemble, pas plus qu'il n'anticipe les implications éventuelles pour la protection (inclusion, sûreté, intégrité et dignité) des personnes auxquelles il prête assistance. Cela rejaillit sur la capacité d'apprentissage du PAM, ainsi que sur sa capacité de prendre des décisions plus éclairées et de partager les enseignements tirés au sujet des technologies numériques.
13. Certes, le PAM a notablement progressé dans l'utilisation des technologies numériques, mais l'évaluation a conclu que d'importantes possibilités demeuraient inexploitées – principalement, il n'est pas tiré tout le parti possible d'une quantité considérable de données systématiquement collectées, mais sous-utilisées. Si l'on consacrait des investissements complémentaires aux ressources liées au traitement des données, ces dernières pourraient éclairer la prise de décisions et l'exploitation par le PAM des technologies numériques serait plus productive. Il est également possible d'améliorer nettement l'interopérabilité des systèmes pour réduire les doublons et rendre plus efficaces les procédures de mise en concordance des données enregistrées dans diverses applications.



14. Au niveau stratégique, et c'est peut-être plus important encore, le PAM pourrait tirer un meilleur parti de ses compétences spécialisées et de son expérience uniques de l'utilisation des technologies numériques dans le cadre de l'action humanitaire pour contribuer à déterminer avec ses partenaires quelles sont les meilleures pratiques applicables et pour influencer les efforts déployés au titre de la transformation numérique à l'échelle de l'ensemble du secteur humanitaire ainsi qu'avec les partenaires gouvernementaux, ce qui aurait pour effet de renforcer la position du PAM en tant qu'interlocuteur et partenaire essentiel du dialogue consacré à la transformation numérique à l'échelle du secteur.

## Individus

### ***Quel intérêt l'utilisation des technologies numériques dans les environnements difficiles présente-t-elle pour les individus auxquels le PAM prête assistance, et quelle influence ceux-ci exercent-ils sur cette utilisation?***

15. D'une manière générale, les technologies numériques ont un effet positif sur la vie des personnes bénéficiant des services du PAM, car elles contribuent à leur accès à l'assistance, leur offrent de la flexibilité et préservent leur dignité. C'est en partie le résultat d'investissements notables consacrés à l'utilisation des outils et technologies numériques dans le but de mieux connaître les bénéficiaires. Les technologies numériques offrent la possibilité d'obtenir en temps opportun des données détaillées qui éclairent directement la prise de décisions et permettent de mieux cibler et satisfaire les besoins des populations ainsi que d'amplifier si nécessaire l'action menée à cet effet, ce qui est crucial dans les environnements difficiles.
16. Néanmoins, l'absence de connectivité sur le plan local, des problèmes techniques et d'autres obstacles ont souvent pour effet de limiter les avantages que tirent les individus des technologies numériques dans les environnements difficiles. Certes, elles facilitent parfois la prestation d'une assistance plus rapidement et à moindre coût, mais le risque est de faire peser dans une large mesure les lourdes conséquences des failles technologiques sur ceux-là mêmes auxquels le PAM prête assistance. À l'heure où le PAM s'en remet de plus en plus à des processus soumis à des facteurs quantitatifs et potentiellement automatisés, il n'accorde qu'une attention limitée aux biais, lacunes ou erreurs d'interprétation des données, qui résultent des technologies utilisées pour les collecter et les analyser.
17. On considère souvent à tort, au PAM, que l'utilisation des technologies numériques est inclusive ou neutre. Dans les cas où il est perçu que l'utilisation de certaines technologies numériques pourrait se traduire par l'exclusion de certains groupes, seuls des efforts relativement limités sont faits pour mettre en place des mesures spécifiquement destinées à prendre en compte les besoins autres que ceux de la majorité, ou pour mobiliser activement les groupes les plus marginalisés.
18. Plus spécifiquement, la problématique femmes-hommes n'est pas systématiquement prise en compte lors de la mise au point ou de l'utilisation des technologies numériques, pas plus que ne l'est, ensuite, l'incidence de celles-ci sur l'équilibre des relations entre femmes et hommes. En revanche, il arrive que les technologies numériques soient utilisées par le PAM pour rendre les femmes plus autonomes, généralement dans des situations où leur inclusion financière est encouragée.
19. S'agissant de la responsabilité à l'égard des populations touchées, l'utilisation de mécanismes communautaires de remontée de l'information fondés sur les technologies a élargi l'éventail des possibilités offertes aux bénéficiaires de faire connaître au PAM leurs besoins et leurs préoccupations. Les technologies numériques peuvent également améliorer l'enregistrement des observations formulées en retour et le suivi des réclamations et de la suite qui y est donnée. Toutefois, outre que certains groupes de population ont des difficultés pour accéder aux outils numériques, ces mécanismes sont souvent mal connus des populations touchées et ne peuvent donc être mobilisés de façon probante. En

conséquence, les mécanismes afférents à la responsabilité à l'égard des populations touchées qui reposent sur les technologies ne sont le plus souvent utilisés que pour rendre compte de problèmes techniques ou à des fins de notification, plutôt que pour le recueil systématique des vues exprimées par les individus et aux fins du renforcement de leur participation. De fait, lorsque le PAM met en place de nouvelles technologies numériques impliquant une interface avec le public dans le cadre des processus d'assistance, il n'est pas exigé que les bénéficiaires adhèrent systématiquement à cette nouvelle modalité.

20. Le PAM progresse rapidement sur la voie de l'amélioration nécessaire de la cybersécurité et, dans une mesure croissante, de la protection des données à tous les niveaux; l'action menée à ce titre bénéficie d'une visibilité accrue, des mécanismes de contrôle ont été mis en place et les procédures existantes ont été perfectionnées. Toutefois, compte tenu de l'évolution des risques et des menaces résultant de l'utilisation de technologies et données numériques, il faudrait accorder une place plus centrale et une attention beaucoup plus systématique à la protection et à la sécurité des populations touchées et du personnel humanitaire. On constate ainsi que le personnel du PAM sur le terrain et les partenaires coopérants tardent à se mettre en conformité avec les règles et procédures applicables en matière de protection des données, d'où des risques bien réels pour la sécurité et la confidentialité. Il est, semble-t-il, considéré comme superflu de faire appel aux spécialistes de la problématique femmes-hommes et de la déontologie du PAM. Enfin, les efforts déployés pour endiguer certains risques semblent avoir pour effet de les faire supporter par les individus auxquels le PAM prête assistance: c'est par exemple le cas de l'action – limitée – menée il y a relativement peu de temps pour parer au risque de détournement de l'assistance financière, et y remédier.
21. Par ailleurs, il apparaît clairement que les bénéficiaires ne sont pas bien informés et n'appréhendent pas sous tous leurs aspects les risques associés à la communication de leurs données. En dépit des préoccupations d'ordre déontologique que suscite cette situation, le PAM donne l'impression de ne pas veiller comme il le faudrait à ce que les personnes auprès desquelles il collecte des données soient suffisamment alertées avant de donner leur consentement éclairé en toute connaissance de cause, problème qui se pose dans de nombreuses autres organisations humanitaires<sup>2</sup>. Cet exemple, et d'autres lacunes observées en ce qui concerne le partage des données et l'inclusion des partenaires, montrent que les pratiques du PAM en la matière consistent principalement à se procurer des données, sans se soucier de la problématique propre aux environnements difficiles.
22. Que ce soit en interne ou à l'extérieur, le PAM n'investit pas suffisamment dans la formation de son personnel et de celui des partenaires coopérants à l'utilisation des outils numériques et informatiques, d'où un décalage croissant entre les capacités technologiques existantes et le rythme rapide auquel s'intensifie le recours aux technologies numériques au PAM, à tous les niveaux. Ce déficit d'investissement est inquiétant, car les outils numériques utilisés par le PAM sont de plus en plus complexes à gérer, cependant que les possibilités de formation offertes aux employés sont limitées. D'une manière générale, peu est fait pour gérer les changements de plus vaste portée, sur le plan institutionnel et en matière de comportements, qui vont de pair avec l'introduction des technologies numériques.

---

<sup>2</sup> Voir, par exemple: Organisation des Nations Unies. 2020. Rapport de la Rapporteuse spéciale sur les formes contemporaines de racisme, de discrimination raciale, de xénophobie et de l'intolérance qui y est associée (A/75/590); Human Rights Watch. 2021. United Nations Shared Rohingya Data without Informed Consent; Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires. 2021. From Digital Promise to Frontline Practice: New and Emerging Technologies in Humanitarian action; The Engine Room. 2019. Unpacking 'Informed Consent'.

23. En dépit de ces carences, les technologies numériques contribuent d'une manière générale à améliorer l'efficacité, la fréquence et l'ampleur du suivi et à régler les problèmes qu'il pose dans les environnements difficiles et dans les situations d'urgence. Bien que le PAM ne ménage pas ses efforts pour intégrer les données afin de mieux cerner les bénéficiaires (par exemple avec la mise en place de la plateforme d'intégration des données DOTS), les données en question demeurent éparpillées au gré de formats et de systèmes qui ne sont ni harmonisés ni intégrés, elles sont enregistrées en plusieurs endroits, ou exclusivement sur un support donné, les partenaires les conservent, il arrive souvent qu'elles ne soient pas numérisées, et il n'est pas procédé à leur recensement exhaustif et continu<sup>3</sup>. En outre, il semble que les effectifs affectés à la collecte et à la gestion des données ne soient pas suffisants et ne disposent pas du temps ni des compétences voulus pour garantir la qualité des données recueillies et traitées par les systèmes du PAM, ce qui a des répercussions négatives sur la capacité de ce dernier de prendre des décisions et de tirer des enseignements de ses opérations.

### Politiques et processus

***Dans quelle mesure les politiques et processus en place au PAM favorisent-ils l'utilisation stratégique des technologies numériques, encouragent-ils l'innovation et facilitent-ils la gestion des risques associés à ces technologies dans les environnements difficiles?***

24. On a assisté au développement rapide des politiques et processus du PAM liés aux technologies et données numériques, qui s'est traduit par la rationalisation des critères et processus utilisés pour développer et exploiter les technologies aux divers niveaux du PAM. L'accélération constatée, peu ou prou au cours de l'année écoulée, de la publication ou de la révision de politiques et processus cruciaux fait que le PAM dispose désormais de bases solides pour concevoir des directives contribuant au renforcement de la cybersécurité et, dans une mesure croissante, de la protection des données – entre autres avantages.
25. Cette accélération est allée de pair avec le développement et l'expansion rapides de l'utilisation des technologies numériques et la mise en place progressive de solutions institutionnelles. Toutefois, étant donné qu'il n'avait pas été possible de parvenir à un accord au sujet d'une conception centralisée des technologies numériques, des tensions se sont fait jour, ce qui s'est traduit par des chevauchements et une intégration incomplète des systèmes. Cette situation devrait s'améliorer, car depuis octobre 2020, le cahier des charges du Comité des opérations et des technologies numériques du PAM a été élargi pour inclure la fourniture d'avis et la supervision s'agissant de la mise au point de plans par étapes pour le développement informatique, dans lesquels les initiatives numériques ont la priorité.
26. Parallèlement, on s'efforce depuis peu de clarifier et d'améliorer la gouvernance et les processus décentralisés en matière d'innovation numérique – recrutement des responsables des relations avec les utilisateurs et création d'un réseau de développement de logiciels sur le terrain à la fin de 2020. Les mesures prises devraient faciliter la mise en place de nouvelles solutions, sachant que l'évaluation a permis de constater que l'action menée à cet égard était lente, coûteuse et laborieuse, d'où la difficulté de concilier besoins en matière d'innovation rapide et gestion des risques. Par ailleurs, le personnel n'a encore qu'une connaissance limitée des nouvelles politiques. En pratique, seuls les bureaux de pays de grande taille, au financement prévisible, peuvent élaborer localement des solutions conformes aux normes du PAM<sup>4</sup>, les autres s'efforçant de contourner les procédures normalisées et de mettre au point des solutions parallèles. Il est important de noter que le PAM ne dispose pas de directives spécifiquement axées sur le développement ou l'utilisation

---

<sup>3</sup> Bureau de l'audit interne. 2020. Rapport de mission consultative visant à donner des assurances au sujet de l'inventaire détaillé des données relatives aux bénéficiaires.

<sup>4</sup> Études de cas portant sur le Soudan du Sud et l'Iraq.

des technologies dans les environnements difficiles, où les risques sont souvent plus élevés. D'une manière plus générale, les mandats et responsabilités y afférents n'ont pas été clairement définis et ne s'inscrivent dans aucune forme de continuité – s'agissant par exemple de la corrélation intrinsèque entre sécurité physique et cybersécurité, ou entre protection des données et protection des civils.

27. S'agissant de la gestion des technologies, il existe divers ensembles de règles générales (applicables au niveau national ou ventilées par processus), de directives relatives à la prestation, à la mise en service progressive et au pilotage des solutions technologiques, et d'outils et de guides relatifs à la protection des données et à la préservation de la confidentialité. Cependant, une fois que les solutions en question sont intégrées dans l'éventail d'outils technologiques du PAM, les directives centrales sont limitées et fragmentées, et les consignes pertinentes sont souvent considérées comme optionnelles. Le fait que le personnel n'en a qu'une connaissance limitée constitue l'obstacle principal à leur application intégrale, tout comme la perception que ces directives sont difficiles à appliquer dans la pratique.
28. Les politiques et directives mentionnent l'importance stratégique des technologies numériques pour le PAM, mais ne brossent pas un tableau complet de leur apport actuel à l'échelle de celui-ci ni du rôle qu'elles devraient jouer, notamment dans les environnements difficiles. Il est à noter que, dans les plans stratégiques du PAM, jusqu'en 2021, les technologies numériques n'étaient pas présentées comme un facteur déterminant ni comme une priorité. En conséquence, il a été difficile de déterminer quelles étaient exactement la position ou l'orientation stratégique du PAM à l'égard de l'utilisation de ces technologies, en particulier dans le cadre des opérations menées au niveau des pays. Dans une optique opérationnelle, et s'agissant de certains processus métier concrets et pérennes – par exemple les chaînes d'approvisionnement et les transferts de type monétaire –, le rôle que les technologies numériques peuvent jouer au bénéfice du PAM apparaît cependant plus clairement et il fait l'objet d'une compréhension commune.
29. Le Plan stratégique pour 2022-2025, récemment approuvé, envisage pour la première fois les technologies numériques comme un facteur déterminant à l'appui de la réalisation des ambitions définies pour les quatre années à venir. Selon ce plan, le PAM affermira l'engagement qu'il a pris de devenir une organisation maîtrisant l'outil numérique et s'appuyant sur des données, avec pour objectifs d'éclairer la prise de décisions et d'accroître l'efficacité et la souplesse opérationnelles; son approche des technologies consistera à placer les individus au centre de l'action menée, conformément aux principes consistant à ne nuire à personne et à promouvoir la participation, la non-discrimination et l'inclusion.
30. Le PAM accorde désormais une plus grande attention aux risques que présente l'utilisation des technologies pour ses opérations et il a consenti des investissements notables à cet égard. Les responsabilités en ce qui concerne la gestion des vulnérabilités et des risques associés aux technologies sont réparties entre plusieurs divisions du PAM, notamment la Division des technologies (Sous-Division de la sécurité informatique, Sous-Division de la gestion des services et Sous-Division de la mise en œuvre de solutions numériques), et bureaux régionaux<sup>5</sup>. Toutefois, bien que l'on attende des bureaux régionaux qu'ils fournissent certaines assurances s'agissant des enjeux liés aux technologies, il a été constaté que les processus en place pour faire en sorte que ce rôle soit assumé de manière effective et rigoureuse étaient insuffisants. Au niveau des bureaux de pays, les parties prenantes ont noté que des outils étaient disponibles et utilisés pour évaluer et atténuer les risques découlant de l'utilisation des technologies et données numériques. Cependant, il a aussi été constaté que, du fait de la nature décentralisée du PAM, nombre de processus

---

<sup>5</sup> "Examen de la gestion des points importants signalés en matière de risque et de contrôle" (WFP/EB.A/2020/6-E/1); PAM, 2019. *Internal Audit on Information Technology Vulnerability Management in WFP*.

technologiques relevaient de l'autorité des responsables au niveau national, avec pour conséquence que les recommandations formulées par la Division des technologies n'étaient pas toujours suivies d'effet, même lorsqu'elles étaient cruciales pour l'atténuation des risques et la sécurité. En outre, il a été constaté qu'il n'était pas systématiquement procédé, à l'échelle du PAM, à des vérifications de performance et à des examens des risques en lien avec les solutions numériques, tout au long de leur durée de vie utile, le coût de ces processus étant considéré comme le principal obstacle à leur mise en œuvre.

31. L'exploitation des connaissances relatives à l'utilisation faite des technologies numériques dans les environnements difficiles est très limitée. L'échange de données d'expérience à l'intérieur des bureaux de pays et d'un bureau à l'autre, et entre les bureaux de pays, les bureaux régionaux et le Siège, est le fait d'individus plutôt qu'il ne résulte de la mise en place de systèmes à cette fin. Plus spécifiquement, tous les bureaux régionaux ne consacrent pas la même énergie à la mise en commun des connaissances relatives aux divers processus intéressant les technologies numériques et à l'établissement de liens entre bureaux de pays et Siège (ou ne serait-ce qu'avec les spécialistes que comptent dans leurs rangs les bureaux régionaux). S'agissant de l'utilisation des technologies numériques, la culture de la gestion des connaissances au PAM est insuffisamment développée et on constate que les échanges d'information avec les acteurs externes sont limités.
32. On observe une absence de directives relatives au suivi et à l'évaluation sur une base continue de la performance des technologies et données numériques utilisées dans les environnements difficiles. Aux divers niveaux du PAM, il n'existe aucun processus systématique de suivi de la qualité des solutions et données numériques exploitées, s'agissant notamment de savoir si les systèmes créés – y compris les anciens systèmes – répondent toujours à l'évolution des besoins qui sont les siens. Globalement, l'approche du suivi de l'utilisation faite des technologies semble privilégier les contrôles ponctuels, et aucun indicateur ni aucun cahier des charges institutionnels n'ont été clairement établis. Il a été constaté que les solutions numériques continuaient d'être utilisées, ou étaient transposées à une plus grande échelle, uniquement lorsque les hauts responsables donnaient leur aval, plutôt que sur la base d'une évaluation rigoureuse et continue de la performance.
33. La capacité du PAM de mobiliser des ressources financières pour l'innovation technologique s'est nettement améliorée au fil des années. Toutefois, des ressources limitées demeurent un obstacle, par exemple pour appuyer certains processus spécifiques liés au déploiement, à la prise en charge et à la supervision des technologies numériques utilisées dans les environnements difficiles. Dans de tels environnements, les technologies numériques offrent un rendement sans doute plus élevé si elles sont conçues de manière appropriée, si elles sont adaptées au contexte et si elles apportent un appui adéquat aux ressources humaines. Pourtant, du fait que la structure de financement des solutions numériques et de l'innovation est décentralisée au PAM, l'équipe d'évaluation a trouvé difficile de déterminer si le montant des ressources actuellement allouées (ou le mode de gestion de ces fonds) était approprié compte tenu du volume de travail exécuté par le PAM et du nombre de solutions numériques dont il avait besoin.

## Partenariats

### ***Le PAM exploite-t-il au mieux ses partenariats aux fins de la mise à disposition et de l'utilisation de technologies numériques dans les environnements difficiles?***

34. Le PAM est le chef de file en matière de prestation de services utilisant les technologies numériques dans le secteur humanitaire et met ses systèmes et solutions à la disposition de diverses organisations internationales et nationales. Il collabore aussi avec les acteurs humanitaires dans le cadre d'initiatives communes axées sur la collecte, l'analyse et l'échange de données, et notamment, ce qui est crucial, la mise en commun des données d'enregistrement des bénéficiaires. Toutefois, il est rare que des systèmes ou des technologies élaborés ou gérés par d'autres organisations humanitaires soient adoptés ou utilisés par le PAM.
35. Compte tenu des avantages notables que présentent les partenariats pour la mise en commun des données, le PAM renforce depuis quelques années les dispositifs axés sur la propriété des données et les partenariats en matière de données. Certains obstacles empêchent toutefois d'exploiter pleinement le potentiel de mise en commun, par exemple des différences de mandat et de politiques, l'absence d'accords de partage de données (voir paragraphe 38) et l'absence de normes applicables aux systèmes du PAM et à ceux de ses partenaires en matière d'interopérabilité. De même, le PAM se trouverait en bonne position pour renforcer le rôle qu'il joue au titre de la mise à disposition de plateformes technologiques communes pour la communauté d'aide humanitaire – notamment lorsque des situations d'urgence se déclenchent –, mais les stratégies, mandats et politiques respectifs des organisations concernées compromettent la coopération.
36. Il est attesté que le PAM, dans le cadre de ses opérations, fournit les technologies numériques nécessaires à ses partenaires, notamment les gouvernements, d'autres entités des Nations Unies et les partenaires coopérants, et leur transfère des compétences. Cet appui est particulièrement apprécié depuis le déclenchement de la pandémie de COVID-19. Toutefois, certains partenaires (partenaires coopérants et gouvernements) ne disposent toujours pas de ressources et de compétences suffisantes pour tirer pleinement profit des technologies mises à leur disposition par le PAM. De fait, celui-ci a moins progressé pour ce qui est d'accroître les capacités qu'ont les partenaires de faire un usage général des technologies et données numériques, hormis en ce qui concerne les aptitudes qui leur sont indispensables pour pouvoir utiliser les outils technologiques mis en œuvre dans le cadre de leur coopération avec le PAM. Les rôles et responsabilités du PAM ne sont pas bien définis à cet égard, même si le renforcement des capacités des partenaires revêt désormais une importance plus grande du fait que l'action humanitaire a pris une dimension locale plus marquée.
37. S'agissant des partenariats avec les prestataires de services numériques, le PAM est parvenu à asseoir sa position dans l'architecture technologique humanitaire, car il a été l'un des premiers à travailler avec le secteur privé à la recherche d'innovations à mettre au service de ses opérations. Au Siège, le PAM a noué divers partenariats axés sur le développement de solutions fondées sur les technologies et les données numériques, dans lesquels le secteur privé est fortement représenté. Les partenariats avec le secteur privé contribuent à renforcer les capacités d'innovation et le PAM suit des procédures rigoureuses de diligence raisonnable lorsqu'il sélectionne les prestataires de services privés. Toutefois, certains partenariats ont suscité la controverse, au moins en partie en raison d'une absence de transparence au stade de la procédure de sélection, du peu d'attention accordé aux préoccupations relatives à la déontologie et à la protection, et de la mesure très limitée dans laquelle les débats en cours à l'échelle du secteur au sujet de tels partenariats avaient été pris en considération. Lorsqu'il s'est agi de déterminer s'il était approprié de forger certains partenariats problématiques, les consultations menées ont été insuffisantes, tant au Siège qu'au niveau des pays. Par ailleurs, il a été constaté lors de l'évaluation qu'il existait au niveau

national une forte demande de nouveaux partenariats aux fins du développement des technologies numériques, mais les efforts consentis pour pousser plus avant les partenariats étaient compromis par la pénurie de ressources, les procédures en vigueur, la concurrence sur le marché et l'absence de clarté de la définition des rôles et responsabilités respectifs. La création d'un comité de mobilisation du secteur des technologies en 2021, composé de directeurs d'unité technique, de bureau de pays et de bureau régional du PAM, devrait permettre d'élargir le débat au sujet des possibilités de partenariat offertes dans le domaine des technologies et de les soumettre à un examen plus rigoureux.

38. Partout au PAM, le personnel a de plus en plus conscience des enjeux liés à la confidentialité et à la protection des données, et un plus grand nombre d'outils – notamment les évaluations de l'impact sur la vie privée – sont désormais en place pour veiller au respect de la confidentialité et de la protection lorsque des données sont communiquées. Toutefois, il est plus facile de promulguer des normes et des directives à l'échelon institutionnel ou lorsque sont élaborées de nouvelles technologies ou forgés de nouveaux partenariats. Au niveau national et pour ce qui est des anciens systèmes, en revanche, l'application des orientations définies tarde à se concrétiser. À l'échelon des pays, par exemple, les données ne sont pas toujours communiquées selon des modalités sûres et sécurisées et il est difficile de déterminer si des mécanismes d'assurances positives sont en place, garantissant que les données sont gérées par les partenaires dans le respect des prescriptions du PAM, notamment celles qui figurent dans les accords de partenariat sur le terrain. Certes, des accords de partage des données avec certains partenaires clés sont en cours d'élaboration, mais il faudra beaucoup de temps pour achever les négociations et les valider, et il semble que les parties ne disposent pas des ressources nécessaires pour en mettre au point les dispositions dans le respect des législations nationales relatives à la confidentialité des données.

## Conclusions

39. Un ensemble de sept conclusions transversales, intéressant une ou plusieurs des questions posées et venant appuyer les recommandations proposées, a été tiré de l'évaluation. Certaines de ces conclusions peuvent s'appliquer à tous les environnements dans lesquels le PAM opère, mais la contribution positive des technologies numériques à l'efficacité et à l'efficience des interventions menées par le PAM peut indiscutablement être confirmée pour ce qui est des environnements difficiles, ce qui était l'objet principal de l'évaluation. Toutefois, les risques, les répercussions et les conséquences de l'utilisation inappropriée des technologies numériques, que ce soit pour le PAM lui-même ou pour les populations touchées, sont nettement plus marqués dans les environnements difficiles, compte tenu des nœuds de vulnérabilité qui s'y accumulent.

## Conclusion 1: Stratégie

40. Le PAM a assis sa position de chef de file – reconnu comme tel – de l'utilisation des technologies numériques en réponse aux crises humanitaires. Les investissements consentis dans les solutions numériques ont conduit à des gains d'efficacité et d'efficacité considérables et ont rendu encore plus pertinentes et souples les opérations menées; en corollaire, la dignité des personnes auxquelles le PAM prête assistance est désormais mieux respectée. Ces technologies permettent également de mener des interventions plus adaptées aux environnements difficiles ou à des événements perturbateurs comme la pandémie de COVID-19. Toutefois, le PAM doit encore formuler de manière claire et cohérente sa conception de l'utilisation stratégique des technologies à l'échelle de sa structure, dans laquelle il porterait un regard critique sur les implications d'une dépendance croissante vis-à-vis des technologies et données numériques dans le cadre de l'assistance humanitaire, ainsi que sur les droits et responsabilités y afférents, et préciserait quels sont les possibilités et les besoins spécifiques associés aux environnements difficiles. À ce jour, le PAM n'a pas non plus formulé de position claire ou d'orientation stratégique dans les débats qui se tiennent à l'échelle du système des Nations Unies et dans la communauté d'aide humanitaire quant à l'utilisation qu'il convient de faire des technologies numériques dans les environnements difficiles et ailleurs.
41. Les gains d'efficacité et d'efficacité semblent constituer le principal objectif, mais aussi le principal résultat, de l'utilisation des technologies numériques par le PAM. La priorité insuffisante accordée à d'autres considérations importantes comme la protection (inclusion, sûreté, intégrité et dignité), l'ancrage local et la participation met le PAM en porte-à-faux par rapport aux partenaires d'exécution et aux donateurs, et en contradiction avec les pratiques optimales du secteur, qui placent l'individu au centre lorsqu'il s'agit d'utiliser des technologies.
42. Plus grave, on semble sous-estimer au PAM les implications de sa promotion du numérique à l'échelle du secteur et les risques éventuels d'atteinte à sa réputation. Par conséquent, il n'est pas armé au mieux pour se positionner en tant qu'interlocuteur et partenaire essentiel des autres entités des Nations Unies et comme chef de file crédible aux yeux des donateurs, de plus en plus soucieux d'interopérabilité, de libre accès aux données et d'utilisation responsable des technologies et données numériques. S'il ne participe pas plus activement avec les autres acteurs compétents aux débats qui se font jour et qui exigent qu'une vision et une stratégie claires soient définies, le PAM pourrait perdre la position dominante qu'il occupe actuellement, ainsi que ses avantages relatifs en matière d'utilisation des technologies numériques.

## Conclusion 2: Gouvernance

43. Au cours de la période couverte par l'évaluation, l'utilisation des technologies numériques s'est notablement accrue au PAM, ce qui a donné naissance à toute une gamme de solutions qui ont été soumises à des degrés divers d'institutionnalisation et qui, pour certaines, suscitent des préoccupations en matière de sécurité. Tout au long de cette période de transformation numérique, l'adoption des technologies en question n'a pas été uniforme à l'échelle du PAM, et les environnements difficiles n'ont été pris en considération que de manière limitée. Bien qu'un certain degré de délégation de pouvoirs et de flexibilité soit encouragé, le PAM peine à trouver un équilibre qui rendrait possible la mise au point de solutions adaptées à chaque pays, ainsi que l'élaboration de solutions et de processus institutionnels qui renforceraient la cohérence et la sécurité en interne. Ce n'est que récemment qu'ont été définis formellement les rôles et réglementations gouvernant l'élaboration et l'utilisation des technologies numériques à divers niveaux organisationnels; le personnel n'en a encore qu'une connaissance limitée et ne se conforme pas toujours aux prescriptions en vigueur.



44. En dépit de la publication récente de directives, les modalités de mise au point, d'expérimentation et de transposition à plus grande échelle des technologies et applications numériques innovantes ne sont pas harmonisées, et les bureaux de pays continuent d'en élaborer indépendamment des prescriptions normalisées. L'Accélérateur d'innovations a permis d'enregistrer certains succès notables (s'agissant notamment de la technologie de la chaîne de blocs), mais il semble qu'il ne constitue pas encore une réserve ou un pôle qui jouerait un rôle central dans l'organisation, en présidant au pilotage et à la structuration de l'élaboration de l'ensemble des innovations numériques.

### **Conclusion 3: Risques et protection**

45. Ces dernières années, le PAM a consenti des efforts sérieux et concertés pour accroître la visibilité des risques pesant sur la cybersécurité et des autres risques numériques, et pour y parer, notamment au moyen de nouveaux processus, politiques et directives pratiques. Toutefois, l'évaluation a permis de constater que la mise en œuvre ne serait-ce que de mesures élémentaires de protection des données tardait à se concrétiser. Cette carence est en elle-même une source de risques importants pour le PAM et les personnes auxquelles il vient en aide. Il est important de noter qu'il n'est pas considéré comme prioritaire, au PAM, de régler la question des risques et de la protection dans les environnements difficiles et qu'aucune démarche n'a été mise en place spécifiquement à cet effet; par ailleurs, aucune analyse des contraintes pesant sur les environnements en question n'est encore venue éclairer une éventuelle action corrective. Ainsi, le PAM n'est pas en mesure d'assumer la responsabilité accrue qui est la sienne vis-à-vis des personnes auxquelles il prête assistance, compte tenu des quantités considérables de données sensibles qu'il détient, pas plus qu'il n'est en mesure de tenir ses partenaires comptables de leur gestion des données relatives aux bénéficiaires, ce qui est une grave source de préoccupation, en particulier dans les environnements difficiles. D'une manière générale, il semble qu'on ait conscience, au PAM, qu'il est nécessaire de régler ces problèmes substantiels, mais que l'on ne s'y consacre pas à fond, les responsabilités à cet égard n'étant pas toujours clairement établies et aucun processus dûment explicité n'ayant été instauré dans cette optique.

### **Conclusion 4: Validité et viabilité**

46. La rationalisation par le PAM de divers processus métier au moyen des technologies numériques dote les bureaux de pays de structures utiles et reproductibles pour la mise en œuvre des activités. Néanmoins, la validité des technologies numériques pâtit de ce que leur déploiement est fréquemment directif, sans véritable consultation ni mobilisation des unités opérationnelles à tous les niveaux, comme on l'a constaté récemment dans le cas de l'Outil des bureaux de pays pour une gestion efficace (COMET). Les technologies numériques sont généralement conçues pour répondre à des besoins spécifiques, d'où un manque de flexibilité et d'interopérabilité.
47. Un certain nombre d'initiatives cruciales ont été prises pour garantir l'intégration et l'interopérabilité de diverses solutions numériques, qui devraient réduire les chevauchements et accroître l'efficacité et la cohérence d'ensemble de l'éventail d'outils technologiques du PAM. Toutefois, on constate que, dans une large mesure, il n'existe pas de normes propres à assurer la continuité de la pertinence des solutions institutionnelles compte tenu des besoins opérationnels, et on ne dispose que d'informations limitées quant au niveau des investissements consentis et au degré de viabilité des solutions en question.

48. S'agissant du développement des technologies numériques dont l'exploitation se fait au contact direct des intéressés, le PAM privilégie certes une approche axée sur l'être humain, mais ne sollicite pas une participation active de la part des personnes auxquelles il prête assistance, en particulier dans les environnements difficiles. Dans ce type de contexte, l'utilisation des technologies numériques pâtit de surcroît de difficultés de nature extrinsèque, comme la connectivité limitée ou la méconnaissance des outils numériques, et de problèmes techniques liés à la facilité d'utilisation (dont la nécessité de disposer de supports appropriés) et à l'intégration. Le fait de ne pas tenir compte des environnements difficiles compromet la validité, l'exploitabilité et la viabilité des technologies numériques.

### **Conclusion 5: Inclusion et mobilisation**

49. Le PAM promeut résolument l'inclusivité au sens large, l'égalité des sexes et l'avancement des femmes dans l'ensemble de ses opérations. Néanmoins, son approche de l'inclusivité, de la problématique femmes-hommes et de l'impératif d'équité – concernant l'impact ou les avantages tirés de l'utilisation qu'il fait des technologies numériques – laisse à désirer. Le PAM, à quelque niveau que ce soit, ne s'attache guère à exploiter ces technologies de manière volontariste pour donner aux femmes et aux groupes marginalisés ou sous-représentés davantage de moyens d'agir. On constate généralement une absence de suivi des incidences différenciées des technologies numériques. En outre, on ne cherche pas à faire apparaître les éventuelles dynamiques d'exclusion qui procèdent de l'utilisation des technologies numériques, enjeu potentiellement crucial dans les environnements difficiles.
50. Lorsque le PAM envisage d'utiliser des technologies numériques ou se demande quelle technologie utiliser, il s'efforce rarement de mobiliser les personnes auxquelles il prête assistance et d'engager avec elles un dialogue approfondi, ou d'appliquer le principe de responsabilité à leur égard. Le PAM reconnaît la valeur des mécanismes communautaires de remontée de l'information qui s'appuient sur les technologies numériques, mais les utilise la plupart du temps pour faire état de problèmes techniques et à des fins de notification, plutôt que pour entretenir des échanges constructifs. Les vues exprimées par les populations touchées ne sont pas systématiquement prises en compte, et ces personnes ne participent pas aux décisions relatives aux technologies, ni au suivi ou à l'évaluation de l'utilisation qui en est faite, ne serait-ce que pour dresser la liste des risques et des conséquences fortuites qui en découlent. Compte tenu des investissements consentis par le PAM pour mieux connaître les personnes auxquelles il vient en aide au moyen de l'acquisition de données, le fait qu'il s'en remette, potentiellement, de manière excessive à des approches quantitatives et à distance, plutôt qu'à un dialogue soutenu avec ces personnes pour parvenir à une compréhension de l'expérience qui est la leur compte tenu de la situation locale, de leurs besoins et de leurs perceptions, ne laisse pas de préoccuper.

### **Conclusion 6: Suivi, évaluation et gestion des connaissances**

51. Le PAM possède un degré d'expérience et une somme de connaissances sans équivalents s'agissant de l'utilisation des technologies au service de l'action humanitaire dans les environnements difficiles. Toutefois, la plupart de ces connaissances sont empiriques et détenues par son personnel, car elles sont rarement compilées de manière formelle ou consignées dans la mémoire institutionnelle. D'une manière plus générale, les déficiences constatées lorsqu'il s'agit d'adapter les technologies numériques à des attentes et à des circonstances de nature locale et évolutive dans des environnements difficiles, sont symptomatiques de lacunes plus profondes de la culture de l'apprentissage au PAM et de l'absence de processus systématiques pour le suivi et l'évaluation de l'élaboration, de l'expérimentation, du déploiement et de la continuité d'utilisation des technologies numériques, en particulier dans ces environnements difficiles.

52. L'absence générale de suivi et d'évaluation formels de l'utilisation faite des technologies numériques, que l'évaluation a fait ressortir, compromet les efforts d'ensemble déployés au titre du partage des connaissances et de leur gestion à tous les niveaux du PAM et à l'extérieur, ce qui se répercute en premier lieu sur les personnes vivant dans des environnements difficiles et qui se heurtent à de graves difficultés, car elles sont pour la plupart relativement dépourvues de compétences numériques ou d'accès à l'infrastructure numérique. L'appui apporté par les bureaux régionaux varie de l'un à l'autre, et la plupart des connaissances sont communiquées de manière informelle et ne sont jamais institutionnalisées, y compris celles qui concernent les résultats des phases pilotes. Le PAM fait rarement appel à des partenaires extérieurs qui pourraient contribuer à renforcer l'apprentissage et à améliorer l'utilisation des données, notamment à la faveur de collaborations avec des instituts de recherche locaux.

### **Conclusion 7: Compétences numériques et partenariats**

53. Les membres du personnel du PAM sont l'un de ses principaux atouts et c'est principalement grâce à leur contribution que celui-ci est aujourd'hui le chef de file en matière d'utilisation des technologies. On observe toutefois des lacunes de taille dans les compétences numériques de base de ce personnel, pourtant de plus en plus souvent amené à faire montre de compétences informatiques et d'un savoir-faire technologique de niveau modéré à complexe. Le PAM ne dispose que d'un nombre limité de stratégies pour attirer du personnel compétent et animé de l'esprit d'entreprise, ou pour renforcer et promouvoir les compétences numériques et l'esprit d'initiative parmi ses employés, et ces stratégies ne ciblent pas spécifiquement les minorités sous-représentées ou les femmes. En outre, les stratégies de recrutement et de dotation en effectifs ne sont pas adaptées aux configurations extrêmement variées des bureaux de pays, s'agissant de leur dimension ou de la difficulté des conditions locales, ce qui rendra sans doute nécessaire l'instauration de stratégies et d'un appui différenciés. Certes, des formations sont proposées, mais le PAM n'investit pas suffisamment dans les compétences informatiques de son personnel ni dans ses aptitudes d'ensemble relatives à l'exploitation et au traitement des données numériques, ce qui aggrave le décalage entre les capacités technologiques effectivement disponibles et l'évolution rapide de l'utilisation des technologies au PAM, à tous les niveaux. En raison de ce déficit de compétences numériques, le personnel n'est que peu conscient des risques associés aux technologies numériques et n'applique que très partiellement les mesures élémentaires destinées à assurer la cybersécurité et la protection des données.
54. Le PAM n'investit pas non plus adéquatement dans le renforcement des capacités de ses partenaires. Certes, il a la réputation de leur fournir l'infrastructure et l'accès nécessaires aux technologies numériques, et de les doter des compétences voulues pour l'exploitation de tel ou tel système ou l'exécution de telle ou telle opération, mais les efforts qu'il déploie à cet égard ont généralement pour seul objet l'exploitation des technologies qu'il a lui-même développées. Enfin, lorsque sont mises en œuvre les procédures de diligence raisonnable ou qu'il est procédé à un réexamen s'agissant de partenariats sensibles avec le secteur privé ou des acteurs étatiques ou paraétatiques, il faut absolument mieux prendre en compte, en toute transparence et dans un souci d'inclusivité, les vues exprimées par les personnes qui vivent dans des environnements difficiles et les données d'expérience qu'elles communiquent, en particulier lorsqu'elles concernent les répercussions des technologies numériques sur le plan déontologique, sur la réputation qui est celle du PAM et sur les programmes que celui-ci exécute.

## Recommandations

55. Compte tenu des constatations et des principales conclusions énoncées ci-dessus, l'équipe d'évaluation a proposé les sept recommandations suivantes, destinées à certaines entités spécifiques du PAM. Certaines de ces recommandations viennent élargir, compléter ou mettre de nouveau en relief les mesures qui avaient été arrêtées lors d'audits internes antérieurs<sup>6</sup> et qui n'ont pas encore été pleinement mises en œuvre par le PAM. Précision importante, la plupart des recommandations formulées – tout comme la plupart des conclusions – intéressent aussi l'utilisation des technologies numériques ailleurs que dans les environnements difficiles. Toutefois, les problèmes et les conséquences auxquels les recommandations visent à remédier sont ressentis avec le plus d'intensité dans les environnements difficiles. En dernier lieu, bien qu'il soit proposé d'assigner à une seule entité la responsabilité de l'application de chaque recommandation subsidiaire, il sera essentiel que les entités qui lui apporteront leur appui coopèrent de manière déterminée et systématique pour que les recommandations soient effectivement appliquées.

---

<sup>6</sup> En particulier: PAM. 2019. *Internal Audit of Governance of IT-Enabled Projects in WFP*; PAM. 2019. *Internal Audit of ICT Management in Country Offices*; PAM. 2021. *Internal Audit of SCOPE WFP's Digital Management of Beneficiaries*.

N°	Recommandation	Entité responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité: élevé ou moyen	Délai de mise en œuvre
1.	<p><b>Stratégie</b></p> <p>Dans le cadre du plan de mise en œuvre du Plan stratégique du PAM pour 2022-2025 et de la nouvelle stratégie institutionnelle du PAM en matière de technologies de l'information, formuler, en consultation avec toutes les divisions compétentes, une vision stratégique d'ensemble pour l'utilisation des technologies et données numériques, accordant une place centrale aux individus et à la protection, qui prenne en compte les environnements difficiles. Traduire cette vision en normes, directives et orientations pratiques claires et diffuser celles-ci en interne et auprès des partenaires.</p>				
1.1	<p>Mobiliser les comités existants qui sont supervisés par le Comité des opérations et des technologies numériques du PAM et, en faisant appel à toutes les divisions compétentes, formuler une vision et une stratégie d'ensemble pour l'utilisation des technologies et données numériques au PAM, qui puissent servir de base pour la définition du programme d'activités du PAM et prennent spécifiquement en compte les environnements difficiles. Cette vision et cette stratégie devraient inclure des principes et des priorités claires pour ce qui est de l'utilisation des technologies numériques par le PAM, et mentionner explicitement la nécessité d'accorder la priorité aux approches axées sur l'être humain (protection, ancrage local et participation), ainsi que les objectifs d'efficacité et d'efficience. Diffuser la stratégie et les principes à l'échelle du PAM.</p>	Responsable des systèmes d'information	Comité des opérations et des technologies numériques, Conseil consultatif du numérique du Département de l'élaboration des programmes et des politiques, Bureau mondial de la confidentialité, Division des technologies, Accélérateur d'innovations, Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement, Division des opérations d'urgence, Division de la sécurité, Division des programmes – action humanitaire et développement, bureaux régionaux et bureaux de pays	Élevé	Décembre 2022

N°	Recommandation	Entité responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité: élevé ou moyen	Délai de mise en œuvre
1.2	Recenser, élaborer, compléter, rationaliser et privilégier des directives, formations et processus concrets et exploitables pour le passage à la phase opérationnelle de la vision stratégique définie par le PAM au sujet du rôle des technologies dans la pratique, en définissant des approches détaillées et adaptées pour les divers niveaux du PAM et les environnements difficiles dans lesquels il opère.	Division des technologies	Conseil consultatif du numérique du Département de l'élaboration des programmes et des politiques, Bureau mondial de la confidentialité, Accélérateur d'innovations, Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement, Division des opérations d'urgence, Division de la sécurité, Division des programmes – action humanitaire et développement, Division des transferts de type monétaire, Division de la nutrition, Division de la recherche, de l'analyse et du suivi, Division des programmes en milieu scolaire, Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes, bureaux régionaux et bureaux de pays	Moyen	Juin 2023
1.3	Élaborer et compléter des notes d'information stratégiques, en consultation avec d'autres acteurs humanitaires, qui précisent l'approche normative adoptée par le PAM vis-à-vis de certains enjeux cruciaux, notamment les droits et responsabilités en matière de numérique, les données en accès libre, la gestion de l'identité numérique et l'utilisation de la biométrie, le traitement des données particulièrement sensibles, le respect de la réglementation en vigueur, les partenariats public-privé, le rôle des gouvernements donateurs, les services aux gouvernements et d'autres enjeux à mesure qu'ils se feront jour.	Responsable des systèmes d'information	Comité des opérations et des technologies numériques, Conseil consultatif du numérique du Département de l'élaboration des programmes et des politiques, Bureau mondial de la confidentialité, Division des technologies, Division des programmes – action humanitaire et développement, Division des transferts de type monétaire, Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes, Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement, Division des opérations d'urgence et Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds	Moyen	Juin 2023

N°	Recommandation	Entité responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité: élevé ou moyen	Délai de mise en œuvre
1.4	S'agissant de l'utilisation des technologies et données numériques, renforcer la mobilisation stratégique du PAM auprès d'autres entités des Nations Unies, d'organisations non gouvernementales (ONG) internationales et de communautés de donateurs, aux fins de la définition et de l'utilisation de normes, outils et technologies communs, en vue de l'établissement de normes à l'échelle du secteur.	Division des technologies	Comité des opérations et des technologies numériques, Conseil consultatif du numérique du Département de l'élaboration des programmes et des politiques, Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources, Division chargée des interactions avec le système des Nations Unies et de la collaboration multilatérale, Bureau de Washington, Bureau de Genève, Bureau de Bruxelles, Unité des partenariats avec les ONG, Division de l'innovation et de la gestion des connaissances, Bureau mondial de la confidentialité, Division des programmes – action humanitaire et développement et Division des transferts de type monétaire	Élevé	Décembre 2022
2.	<p><b>Gouvernance</b></p> <p>Clarifier et renforcer les modalités de gouvernance et l'allocation des ressources s'agissant de la transformation numérique du PAM et de l'utilisation des technologies dans les environnements difficiles, ainsi que la répartition des rôles et responsabilités d'un niveau à l'autre du PAM, en améliorant l'équilibre entre les démarches axées sur les produits et les besoins.</p>				
2.1	Définir clairement le champ d'action, les rôles et les responsabilités des entités participant au développement technologique et à l'innovation au PAM, en optimisant les synergies et en prenant la mesure du degré d'innovation constaté à divers niveaux du PAM.	Responsable des systèmes d'information	Comité des opérations et des technologies numériques, Conseil consultatif du numérique du Département de l'élaboration des programmes et des politiques, Division des technologies, Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement, Division des opérations d'urgence, Bureau mondial de la confidentialité et Division de la gestion globale des risques	Élevé	Décembre 2022

N°	Recommandation	Entité responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité: élevé ou moyen	Délai de mise en œuvre
2.2	Établir clairement les lignes de responsabilité pour le contrôle et la conformité entre le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays, allouer des ressources suffisantes pour que le contrôle et l'appui soient efficaces, y compris aux fins de l'application des recommandations formulées dans la présente évaluation, et renforcer les mesures d'incitation au respect des règles d'utilisation des technologies et les mécanismes afférents à l'obligation de rendre compte de l'usage fait (à bon ou à mauvais escient) des technologies.	Responsable des systèmes d'information	Comité des opérations et des technologies numériques, Conseil consultatif du numérique du Département de l'élaboration des programmes et des politiques, Division des technologies, Division de l'innovation et de la gestion des connaissances, Bureau mondial de la confidentialité et Division de la gestion globale des risques	Élevé	Décembre 2022
3.	<p><b>Risques et protection</b></p> <p>Élaborer des stratégies et des mécanismes propres à garantir la protection effective des populations touchées et du personnel humanitaire, ainsi que pour la gestion des risques associés à l'utilisation des technologies, en tenant compte en particulier des environnements difficiles; s'appuyer sur une position stratégique en matière de protection, de droits des communautés touchées et de responsabilité vis-à-vis d'elles eu égard au développement et à l'utilisation des technologies.</p>				
3.1	Développer l'utilisation des évaluations de l'impact sur la vie privée et des analyses d'impact relatives à la protection afin de recenser les risques pour les individus et les risques numériques, ainsi que les conséquences fortuites potentielles de l'utilisation des technologies sur la protection, y compris en évaluant le niveau des connaissances, capacités et processus numériques des partenaires, en tenant compte des nouvelles menaces, comme les rumeurs lancées en ligne et les campagnes de désinformation, ainsi que les menaces physiques potentielles pour les avoirs numériques et leurs conséquences pour la protection des populations touchées et du personnel humanitaire.	Unité des situations d'urgence et de transition	Bureau mondial de la confidentialité, Division des technologies, Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, bureaux régionaux et bureaux de pays	Élevé	Décembre 2022



N°	Recommandation	Entité responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité: élevé ou moyen	Délai de mise en œuvre
3.2	Renforcer les stratégies de gestion des risques en matière de protection et de sécurité – qu'ils pèsent sur les populations touchées ou sur le personnel humanitaire – pour guider l'utilisation des technologies numériques dans les bureaux de pays situés dans des environnements difficiles, allouer les ressources nécessaires pour une action efficace face aux risques pesant sur la protection d'une manière générale et mettre en place des solutions de long terme pour parer aux risques en matière de sécurité, qu'ils soient de nature numérique ou qu'ils pèsent sur les individus.	Unité des situations d'urgence et de transition	Bureau mondial de la confidentialité, Division de la sécurité, Division des technologies, bureaux régionaux et bureaux de pays	Élevé	Décembre 2022
3.3	Appuyer le développement des tests de résistance (comme les exercices de simulation) pour prendre en compte les risques autres que ceux qui menacent la cybersécurité, par exemple les menaces pour la sécurité en général et autres événements perturbateurs, les risques d'atteinte à la réputation et les autres situations déstabilisantes (campagnes de désinformation et menaces associées aux demandes de données, par exemple), et obtenir le concours des partenaires d'exécution.	Division de la gestion globale des risques	Directeur exécutif adjoint (Équipe chargée de la continuité des opérations), Division de la sécurité, Division des technologies, Bureau des services juridiques, Bureau mondial de la confidentialité, Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, bureaux régionaux et bureaux de pays	Moyen	Juin 2023
3.4	Renforcer la transparence, la communication et la mise en commun des connaissances s'agissant de la protection (inclusion, sûreté, intégrité et dignité) en lien avec l'utilisation des technologies et apporter un appui aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux afin qu'ils communiquent entre eux et échangent des données d'expérience au sujet des risques en matière de protection et des réponses apportées s'agissant des données et de l'utilisation des technologies dans les environnements difficiles.	Unité des situations d'urgence et de transition	Bureau mondial de la confidentialité, Division des technologies, bureaux régionaux et bureaux de pays	Moyen	Juin 2023

N°	Recommandation	Entité responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité: élevé ou moyen	Délai de mise en œuvre
4.	<p><b>Inclusion et mobilisation</b></p> <p>Prendre en compte des enjeux tels que l'inclusion, l'égalité des sexes et l'avancement des femmes dans le cadre du développement et de l'utilisation des technologies et susciter avec détermination la participation de membres de communautés diverses afin d'éclairer cette démarche.</p>				
4.1	<p>Veiller à ce que le développement et le déploiement des technologies se fassent de manière inclusive et en tenant compte de la problématique femmes-hommes, grâce à des partenariats renforcés entre la Division des technologies et les spécialistes de la problématique femmes-hommes, de l'inclusion et de la protection, et au moyen de consultations menées auprès des bureaux régionaux et des bureaux de pays et, le cas échéant, des communautés touchées.</p>	Division des technologies	Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes, Division des programmes – action humanitaire et développement, Division des transferts de type monétaire, Division de la nutrition, Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, Division des programmes en milieu scolaire, bureaux régionaux et bureaux de pays	Moyen	Juin 2023
4.2	<p>Appliquer des stratégies de recrutement, de rétention et de perfectionnement du personnel inclusives pour les domaines fonctionnels du PAM intéressant les technologies de l'information, afin de promouvoir une plus grande diversité et la parité femmes-hommes dans les équipes (par exemple, désignation de femmes à des postes de spécialiste des technologies et représentation régionale).</p>	Division des technologies	Division des ressources humaines et chefs de l'ensemble des divisions et bureaux	Moyen	Juin 2023
4.3	<p>Entériner les processus et les seuils de déclenchement pour la mobilisation et la participation effective de toutes les parties prenantes compétentes (internes et externes) dans le cadre du développement, de la mise à l'essai et de l'utilisation des technologies numériques, garantir une représentation équitable des diverses catégories d'individus auxquels le PAM prête assistance – ce qui doit être une composante systématique de l'approche du PAM – et veiller à ce que soit appliqué le principe de responsabilité à l'égard des personnes touchées.</p>	Division des technologies	Conseil consultatif du numérique du Département de l'élaboration des programmes et des politiques, Division des programmes – action humanitaire et développement, Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes et Division des transferts de type monétaire	Moyen	Juin 2023

N°	Recommandation	Entité responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité: élevé ou moyen	Délai de mise en œuvre
4.4	Élaborer, actualiser et faire appliquer à l'échelle du PAM la procédure et les responsabilités afférentes aux évaluations d'impact technologique multidimensionnelles menées au niveau des bureaux de pays, avant, pendant et après la mise en service des technologies numériques. Veiller à ce que ces évaluations couvrent l'efficacité, l'efficience, la viabilité, la sécurité, la confidentialité et les préoccupations de portée plus vaste intéressant la protection, l'équité et la problématique femmes-hommes.	Division des technologies	Comité des opérations et des technologies numériques, Conseil consultatif du numérique du Département de l'élaboration des programmes et des politiques, Unité des situations d'urgence et de transition, Bureau chargé de la prise en compte de la problématique femmes-hommes, Bureau mondial de la confidentialité, bureaux régionaux et bureaux de pays	Moyen	Juin 2023
5.	<p><b>Suivi, évaluation et gestion des connaissances</b></p> <p>Mettre au point une approche de la gestion des connaissances – aux fins de la collecte, du stockage et de la diffusion, en interne et à l'extérieur, d'informations pertinentes concernant l'utilisation faite par le PAM des technologies, en recueillant des éléments probants à l'appui de cette démarche et en optimisant les synergies – qui soit appropriée pour les environnements difficiles.</p>				
5.1	Renforcer et améliorer l'utilisation des outils existants de gestion des connaissances afin de donner accès à toutes les informations utiles intéressant les technologies qui sont consultables et utilisables dans les environnements difficiles. Cela peut inclure: i) un répertoire des solutions numériques fiables, contenant des informations essentielles au sujet de l'éventail d'outils technologiques du PAM et d'autres solutions approuvées; ii) un répertoire central des principales ressources, fiches d'informations et leçons tirées de la mise en place progressive à titre expérimental, puis de l'utilisation, des technologies numériques dans divers environnements; iii) une base de données présentant les spécialistes que le PAM compte parmi son personnel et les experts externes qui peuvent être consultés au sujet des questions liées aux technologies numériques; et iv) l'utilisation de forums et de communautés de pratique existants pour faciliter l'apprentissage et l'appui entre pairs.	Division de l'innovation et de la gestion des connaissances	Division des technologies, Division des programmes – action humanitaire et développement, Division des transferts de type monétaire, Division de la nutrition, Division de la recherche, de l'analyse et du suivi, Division des programmes en milieu scolaire, Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement, Division des opérations d'urgence, Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, bureaux régionaux et bureaux de pays	Moyen	Décembre 2022

N°	Recommandation	Entité responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité: élevé ou moyen	Délai de mise en œuvre
5.2	Renforcer les activités existantes de suivi et d'évaluation ainsi que de communication d'informations en mettant en place des outils de mesure de la performance, des procédures d'évaluation et des cadres de communication d'informations, et en définissant clairement les modalités afférentes à l'obligation de rendre des comptes, avec des approches différenciées au cours de l'expérimentation, du déploiement initial, de la transposition à une plus grande échelle, puis du suivi systématique, des technologies et données numériques.	Division des technologies	Unité de liaison pour le suivi et l'évaluation et Accélérateur d'innovations	Moyen	Décembre 2022
5.3	Procéder à des études et à des évaluations périodiques pour combler les lacunes critiques dans les connaissances et faire connaître les bonnes pratiques en matière d'utilisation des technologies numériques, en fonction des besoins, en abordant des thèmes tels que la problématique femmes-hommes et l'inclusion, le rapport coût-efficacité, l'efficacité et l'utilisation optimale des ressources, les examens des risques et le transfert de la charge de la preuve du consentement.	Division des technologies	Division de l'innovation et de la gestion des connaissances et Département de l'élaboration des programmes et des politiques	Moyen	Décembre 2022
6.	<p><b>Compétences numériques et gestion du changement</b></p> <p>Investir dans l'élaboration et l'exécution d'une stratégie cohérente de développement des capacités et de gestion du changement s'agissant des compétences numériques élémentaires et de l'aptitude à exploiter et traiter des données de l'ensemble du personnel du PAM, en particulier dans les pays où l'aptitude à se servir des outils numériques et les compétences connexes sont limitées.</p>				

N°	Recommandation	Entité responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité: élevé ou moyen	Délai de mise en œuvre
6.1	Évaluer les possibilités offertes de renforcer l'esprit d'initiative et les compétences du personnel du PAM en matière de technologies numériques, notamment grâce à l'entretien et au perfectionnement de compétences spécialisées au Siège et dans les bureaux régionaux en vue d'aider les bureaux de pays à utiliser ces technologies, et en complétant la liste des qualifications requises dans les descriptifs d'emploi, de manière à ce qu'elles correspondent pleinement aux exigences d'ordre technologique.	Division des technologies	Division des ressources humaines et chefs de l'ensemble des divisions et bureaux	Moyen	Juin 2023
6.2	Actualiser les modules de formation à l'utilisation des technologies et données numériques existants (par exemple WeLearn) et en élaborer de nouveaux, et en tirer un programme de formation cohérent pour que le personnel puisse acquérir de nouvelles compétences petit à petit.	Division des technologies	Division des ressources humaines	Moyen	Juin 2023
6.3	Examiner les possibilités offertes de conditionner l'accès aux données sensibles au suivi d'une formation adéquate à la manipulation de telles données.	Bureau mondial de la confidentialité	Division des technologies et chefs de l'ensemble des divisions et des bureaux	Moyen	Juin 2023
6.4	Envisager l'exploitation des technologies numériques comme un vecteur de modification des comportements exigeant une stratégie de gestion du changement qui aille au-delà de la formation, pour garantir que le personnel adopte ces technologies et se conforme aux exigences y afférentes de manière durable.	Division des technologies	Comité des opérations et des technologies numériques, Conseil consultatif du numérique du Département de l'élaboration des programmes et des politiques et chefs de l'ensemble des divisions et des bureaux	Moyen	Juin 2023

N°	Recommandation	Entité responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité: élevé ou moyen	Délai de mise en œuvre
7.	<p><b>Partenariats</b></p> <p>Investir dans la conclusion de partenariats technologiques fructueux, et dans l'appui à de tels partenariats, dans le cadre ou à l'appui d'opérations à mener dans des environnements difficiles, en mettant l'accent sur les partenaires locaux sans toutefois s'y limiter, en considérant les avantages mutuels comme un principe clé de viabilité en la matière et en s'efforçant d'améliorer et de maintenir sur une base continue l'accès à Internet.</p>				
7.1	<p>Préciser et faire appliquer les principes directeurs qui incluent la consultation, la pertinence par rapport au contexte local et la viabilité comme facteurs clés pour la sélection, le développement et l'utilisation des technologies, en envisageant d'apporter un appui aux innovateurs locaux ou de forger des partenariats avec eux.</p>	Division des technologies	Division de l'innovation et de la gestion des connaissances et Département de l'élaboration des programmes et des politiques	Moyen	Juin 2023
7.2	<p>Appuyer le développement des capacités numériques des partenaires d'exécution, par exemple en affectant à cette tâche du personnel d'appui et en proposant des modules de formation appropriés et accessibles sur une plateforme de formation assurant l'interface avec les partenaires coopérants.</p>	Division des technologies	Division des ressources humaines	Moyen	Juin 2023
7.3	<p>Améliorer les procédures et les capacités applicables aux fins du renforcement de la protection des données personnelles lors des activités menées avec diverses parties prenantes, notamment au moyen de la publication de modèles de contrat et de documents d'orientation, de l'octroi d'une formation et du renforcement des capacités.</p>	Bureau mondial de la confidentialité	Unité des situations d'urgence et de transition, Bureau des services juridiques, Division des technologies, Département de l'élaboration des programmes et des politiques, Département des partenariats et de l'action de sensibilisation, bureaux régionaux et bureaux de pays	Moyen	Juin 2023

N°	Recommandation	Entité responsable	Autres entités concernées	Degré de priorité: élevé ou moyen	Délai de mise en œuvre
7.4	Faire l'inventaire des procédures de contrôle, de diligence raisonnable et d'examen, les rationaliser et continuer d'y sensibiliser les parties prenantes, aux fins du développement de partenariats impliquant l'utilisation de technologies ou de données numériques (s'agissant notamment du recueil préalable de renseignements au sujet des partenaires potentiels, de la communication, et de la transparence ainsi que des répercussions potentielles – déontologiques, opérationnelles et en matière de réputation – à envisager, en particulier lorsqu'une association avec des partenaires étatiques, paraétatiques ou privés est envisagée).	Division des technologies	Groupe de la mobilisation du secteur des technologies, Division des partenariats avec le secteur privé, Bureau des services juridiques et bureaux régionaux	Élevé	Juin 2022

**Liste des sigles utilisés dans le présent document**

COMET	Outil des bureaux de pays pour une gestion efficace
TIC	technologies de l'information et des communications