



À Barak, en Éthiopie, des femmes discutent de leur expérience d'un projet d'argent contre travail, les réponses étant recueillies sur un téléphone portable, mars 2017. Photo : Oxfam

LES TIC DANS LES INTERVENTIONS HUMANITAIRES

Évaluation des apprentissages tirés d'un programme sur trois ans et dans cinq pays

AMY O'DONNELL

Le **Scaling Humanitarian ICTs Network** (*Réseau pour le déploiement des TIC humanitaires, SHINE*), créé par l'Agence suédoise pour le développement international (SIDA) repose sur la théorie du changement selon laquelle la qualité et l'efficacité de l'aide humanitaire peuvent être améliorées dans toutes sortes de situations grâce à l'adoption de technologies de l'information et de la communication (TIC). En Éthiopie, en République démocratique du Congo (RDC), au Mali, en Indonésie et en Irak, des TIC ont été introduites pour permettre l'enregistrement numérique, la collecte mobile de données, des programmes de transferts monétaires/de coupons ou encore des systèmes de redevabilité. Si les TIC offrent des perspectives très prometteuses pour gagner du temps, de l'argent et améliorer l'exactitude des informations, ce rapport d'apprentissage entend décortiquer ces acquis et identifier les conditions pour lesquelles les TIC apportent une valeur ajoutée tangible aux interventions humanitaires.

TABLE DES MATIÈRES

Glossaire	3
Liste des abréviations	5
Résumé	6
1 Introduction	6
2 Intervention et contexte	7
3 Méthodologie	11
4 Résultats et analyse	13
5 Conclusions et recommandations	27

GLOSSAIRE

Argent contre travail : intervention à court terme utilisée par les organisations humanitaires pour fournir des emplois temporaires dans le cadre de projets publics.

Branchement conditionnel : consiste à poser certaines questions en fonction de certaines réponses.

Collecte mobile de données : numérisation des processus de collecte d'information en utilisant des téléphones portables ou des tablettes plutôt que du papier et un crayon.

Données qualitatives : données généralement de nature descriptive, plus difficiles à mesurer ; elles sont habituellement collectées au moyen de questions ouvertes posées lors d'un entretien ou dans un groupe de discussion.

Données quantitatives : données faciles à mesurer, par exemple lorsque les enquêtes proposent des réponses prédéfinies à des questions à choix multiple ou à choix unique.

Enregistrement numérique des bénéficiaires : capture des renseignements sur des individus grâce à un appareil portable pour les intégrer aux programmes d'Oxfam.

Gestion de base de données : suivi, stockage, nettoyage et sauvegarde des données pour assurer que les applications reposant sur ces données fonctionnent de manière optimale et que les risques sont atténués.

Hardware : composants physiques d'un système informatique, c'est-à-dire dans notre cas appareils portables ou tablettes, ordinateurs portables ou imprimantes de fiches.

Serveur vocal interactif : technologie permettant à un ordinateur d'être en interaction avec des utilisateurs grâce à l'utilisation de la voix.

Technologies de l'information et de la communication : tout produit permettant de stocker, récupérer, manipuler, transmettre ou recevoir des informations, par exemple ordinateurs personnels, téléviseurs, radios, courrier électronique et téléphones portables.

Utilisation responsable des données : concerne les difficultés en matière d'éthique, de sécurité et de vie privée lors de la collecte, de la gestion, de l'analyse et de la suppression des données.

Outils spécifiques mentionnés

KoBoToolbox : suite d'outils gratuits open source développée par Harvard Humanitarian Initiative pour la collecte de données sur le terrain, basée sur ODK Collect. Il s'agit d'un outil unique à la technologie ODK car il permet des listes de choix/menus en cascade dans le KoBoForm Builder. <http://www.kobotoolbox.org/>

LMMS : développé par World Vision International, Last Mile Mobile Solutions associe des applications et un matériel sur mesure pour numériser (et simplifier) l'enregistrement des bénéficiaires, la vérification, la planification et la gestion des distributions, le suivi et le reporting. Oxfam a participé aux premiers tests et LMMS constitue un outil approuvé et recommandé par le Conseil central chargé des informations commerciales et des technologies d'Oxfam (*Oxfam's central Business Information and Technology board*). <http://www.wvi.org/disaster-management/last-mile-mobile-solution-lmms>

Meraki : développé par Cisco, le système de gestion des appareils portables Meraki permet d'accompagner la mise en œuvre des règles concernant la sécurité des appareils grâce à l'installation de logiciels et d'applications et la résolution de problèmes en direct et à distance. L'équipe des systèmes d'information d'Oxfam recommande son installation sur chaque appareil portable. <https://meraki.cisco.com/>

Mobenzi : Mobenzi est l'un des outils recommandés par l'équipe TIC des programmes d'Oxfam pour la collecte mobile de données. Mobenzi repose sur un système de tarification en fonction de la consommation et est apprécié pour sa facilité d'utilisation et ses applications intégrées d'analyse. <https://www.mobenzi.com/>

Open Data Kit (ODK) : suite d'outils gratuits open source qui aide les organisations à créer, mettre en œuvre et gérer les solutions de collecte de données. <https://opendatakit.org/>

RedRose One Solution : système de gestion des programmes qui permet de délivrer des coupons papier et électroniques ainsi que de distribuer des transferts monétaires. <https://www.redrosecps.com/>

SurveyCTO : produit par Doherty et basé sur la plateforme ODK, SurveyCTO est le deuxième outil de collecte mobile de données recommandé par l'équipe TIC des programmes d'Oxfam. SurveyCTO permet de créer des formulaires, de collecter des données et de contrôler leur qualité. Le modèle d'établissement des coûts est basé sur un forfait mensuel pour un serveur. C'est un système apprécié pour sa facilité d'utilisation et de gestion des données. <http://www.surveycto.com/index.html>

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CAP	Connaissances, attitudes et pratiques – méthode quantitative basée sur des questions prédéfinies insérées dans des questionnaires standardisés
DFID	Ministère britannique du développement international (<i>Department for International Development</i>)
ECHO	Protection civile et opérations d'aide humanitaire européennes
EFSVL	Sécurité alimentaire d'urgence et moyens de subsistance vulnérables (<i>Emergency Food Security and Vulnerable Livelihoods</i>)
GPS	Système de positionnement mondial (<i>Global Positioning System</i>)
HPA	Accord de partenariat humanitaire (<i>Humanitarian Partnership Agreement</i>)
LMMS	Last Mile Mobile Solutions
LORA	Application d'enregistrement hors ligne de LMMS (<i>LMMS Offline Registration Application</i>)
MEAL	Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage (<i>Monitoring, evaluation, accountability and learning</i>)
ODK	Open Data Kit
ONGI	Organisation non gouvernementale internationale
PAM	Programme alimentaire mondial
RDC	République démocratique du Congo
SHINE	Réseau pour le déploiement des TIC humanitaires (<i>Scaling Humanitarian ICTs Network</i>)
SIDA	Agence suédoise de coopération internationale pour le développement (<i>Swedish International Cooperation Development Agency</i>)
TIC	Technologies de l'information et de la communication
WASH	Eau, assainissement et hygiène (<i>Water, Sanitation and Hygiene</i>)

RÉSUMÉ

Les technologies de l'information et de la communication offrent des perspectives prometteuses dans la mise en œuvre de programmes humanitaires. Ce rapport d'apprentissage repose sur un programme sur trois ans – le Scaling Humanitarian ICTs Network (SHINE) – qui a introduit des outils adaptés, tels que la collecte mobile de données, l'enregistrement numérique et les systèmes de coupons électroniques, dans cinq pays aux caractéristiques et aux contextes humanitaires variés. L'objectif de SHINE était de déterminer la contribution que les TIC peuvent apporter pour avoir des programmes efficaces et de qualité, en étudiant les conditions et l'environnement opérationnel qui permettent une introduction réussie des TIC.

L'un des axes fondamentaux de cette évaluation des apprentissages était de déterminer l'intérêt d'avoir un programme conçu de façon centralisée et accompagné d'outils d'aide et de ressources visant à débloquer les apprentissages dans de multiples contextes. L'étude a révélé plusieurs aspects : la nécessité de concevoir un ensemble de principes généraux de bonnes pratiques, tout en ayant des schémas adaptés aux nuances contextuelles ; la nécessité d'être guidé par des objectifs de programme qui envisagent les TIC comme des outils de facilitation ; l'importance des processus humains, en parallèle aux processus techniques. Il est essentiel que le personnel soit enthousiaste et plein d'énergie vis-à-vis des TIC afin que le projet réussisse, avec une équipe efficace et le soutien programmatique et technique des équipes des systèmes d'information et/ou MEAL. La coordination entre Oxfam, les partenaires et les autres entités est un défi fondamental à relever pour avancer. Il faut absolument s'interroger sur la sélection et l'interopérabilité des différents outils, des données et des approches afin d'encourager des méthodes de travail plus collectives. Si l'évaluation des apprentissages a révélé que la plupart des outils étaient adaptés aux contextes et que la population avait une perception positive des technologies, il y a eu des situations où il a été important de reconnaître que l'introduction des TIC n'étaient peut-être pas opportune. Il convient de mieux étudier comment les TIC peuvent améliorer l'analyse des données afin de garantir qu'Oxfam utilise ces informations de manière efficace et exploite en temps réel les occasions qui se présentent grâce à la numérisation.

De plus en plus, Oxfam considère les TIC comme une composante essentielle des interventions humanitaires en cette ère de l'information. La présente évaluation propose des recommandations sur les prochaines étapes et sur la façon dont Oxfam et les autres acteurs humanitaires peuvent adopter, de manière durable, de bonnes pratiques d'utilisation des outils numériques, tout en maintenant le rôle important que joue l'apprentissage continu pour réfléchir à la façon d'optimiser ce que les TIC peuvent apporter.

1 INTRODUCTION

Le Scaling Humanitarian ICTs Network (SHINE) est un programme sur trois ans et couvrant plusieurs pays, visant à intensifier l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour améliorer la qualité et l'efficacité des programmes humanitaires dans le cycle de projet. SHINE a démarré en juin 2014. L'Éthiopie a été le premier pays à participer au programme, suivi par la République démocratique du Congo et le Mali en avril 2015. L'Irak et l'Indonésie se sont joints en avril 2016. Le projet a pris fin en mars 2017 mais, les équipements étant en place et le personnel formé, de nombreuses activités devraient se poursuivre et devenir une composante permanente des programmes humanitaires.

Si le paysage numérique en développement rapide est porteur de grandes promesses pour les acteurs humanitaires, les voies de la numérisation ne sont pas simples. La prolifération d'outils développés par les acteurs du secteur privé et les ONG elles-mêmes a débouché sur différents modèles ayant chacun leurs avantages et leurs inconvénients, qui rendent difficile le choix des solutions les plus adaptées. Autre point mais non des moindres, la technologie n'est elle-même

qu'une petite partie de l'équation : la réussite dépend aussi de la qualité du programme, de la composition de l'équipe, des processus humains et de l'environnement opérationnel. Il était jusque-là rare que des bailleurs de fonds financent des initiatives visant à allouer des espaces et des ressources afin d'apprendre comment transformer les théories relatives aux technologies en pratique sur le terrain. Ce fonds a montré comment, dans le cadre de contextes, de lieux et d'interventions humanitaires plus différents les uns des autres, les TIC peuvent appuyer certains processus, notamment dans les domaines où il est opportun d'innover ou d'essayer de nouveaux systèmes, ainsi que dans les domaines où les connaissances et l'expérience sont telles qu'une rationalisation des outils et des approches est souhaitable. SHINE a été conçu spécifiquement pour tester des systèmes d'appui destinés à être utilisés de façon viable à plus long terme et pour définir des modèles d'adoption des TIC dans les contextes humanitaires à l'avenir.

2 INTERVENTION ET CONTEXTE

L'objectif du programme SHINE était d'améliorer la qualité et l'efficacité des interventions humanitaires dans cinq pays grâce à l'adoption de TIC. Le programme était conçu pour intégrer les TIC dans les activités existantes plutôt que de générer des projets indépendants. Il couvrait des interventions humanitaires en cours ainsi que le renforcement de la préparation et de la résilience. Le modèle logique initial énonce les cinq résultats suivants.

Résultat 1 : Les évaluations des besoins sont plus précoces, plus précises et sont gérées plus efficacement grâce aux outils de collecte mobile de données.

Résultat 2 : Les technologies mobiles permettent d'enregistrer les bénéficiaires et de leur apporter les services essentiels de manière plus efficace.

Résultat 3 : Le suivi des activités humanitaires est plus efficace, plus efficient et plus transparent grâce à la collecte mobile de données, permettant ainsi une plus grande redevabilité.

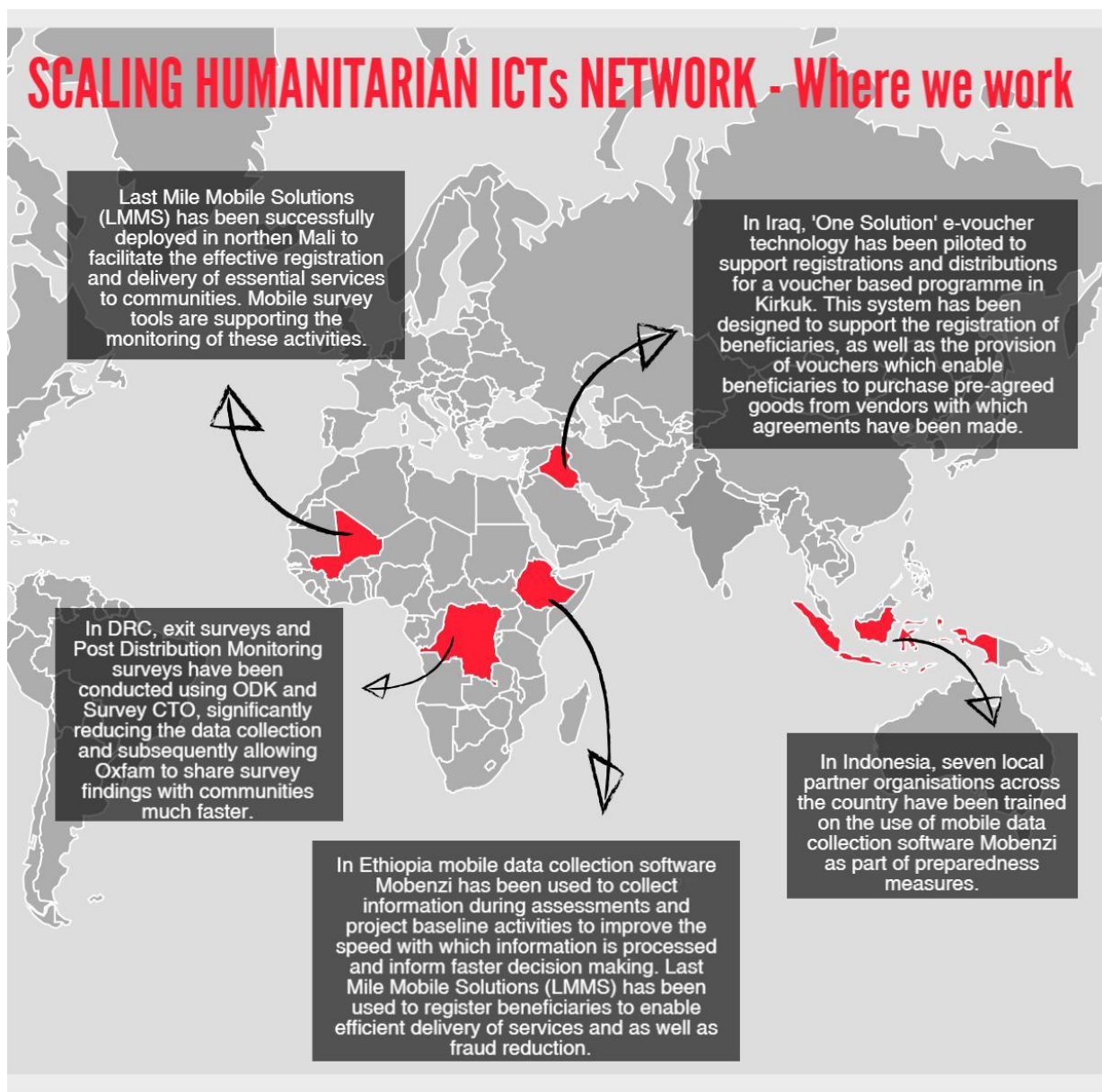
Résultat 4 : Les mécanismes de redevabilité vis à vis des bénéficiaires sont plus efficaces et efficaces grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

Résultat 5 : Les entités partenaires, le secteur humanitaire et les bailleurs de fonds connaissent mieux les approches qui permettent d'améliorer la qualité et l'efficacité grâce aux TIC.



Les cinq pays ont été choisis une fois le modèle logique conçu et tout au long du déroulement du programme en fonction de plusieurs critères visant à garantir la représentation de divers environnements géographiques et différents contextes¹. Le schéma 1 présente un résumé des activités.

Schéma 1 : Cartographie des activités SHINE



Source : <http://policy-practice.oxfam.org.uk/our-work/humanitarian/shine>

Oxfam a une équipe TIC des programmes au niveau central, qui recommande des outils et des applications et qui apporte son aide à l'adoption des TIC, en fonction du contexte. L'approche a suivi les principes suivants : utiliser les données de façon responsable, mettre les utilisateurs au centre, se servir des outils qui existent déjà, reconnaître la nécessité d'avoir des outils conviviaux et des solutions hors ligne.

La collecte mobile de donnée est de loin le domaine le plus développé. Pour l'exercice 2015/16, elle représentait 44 % des types d'utilisation de TIC au sein d'Oxfam GB². Il s'agit de traduire les enquêtes papier sous format numérique, l'enquête étant créée sur un ordinateur et envoyée à des téléphones portables ou des tablettes. Des recenseurs conduisent alors des entretiens en tête-à-tête et utilisent des outils numériques avec listes déroulantes, boutons d'option et zones de texte pour enregistrer les réponses aux questions. Ces réponses peuvent très souvent être collectées hors ligne et téléchargées vers un serveur central lorsque la connexion revient. Après une période de test de multiples outils sur le marché et un processus de sélection rigoureux, Oxfam a publié, en juillet 2016, une boîte à outils d'enquête mobile³, qui expose certaines considérations et présente les deux outils approuvés au niveau central par Oxfam : Mobenzi et SurveyCTO. Les critères de sélection prescrivaient le choix d'un outil robuste

possédant un système d'assistance réactif, ce qui a éliminé les outils gratuits open source disponibles. Cette approche est conforme à l'engagement d'Oxfam consistant à trouver le meilleur rapport coût-efficacité et assurer une installation aisée ; les coûts liés à l'utilisation d'outils gratuits peuvent en effet vite augmenter, car ils nécessitent une formation plus longue et davantage d'expertise technique. Les autres critères concernaient la création des enquêtes, la remontée et l'analyse des données, les options de langues, les normes de sécurité des données et le prix. L'ensemble des avantages est présenté dans le tableau 2 de la boîte à outils d'enquête mobile. La boîte à outils doit être vue comme un ensemble de bonnes pratiques recommandées en matière d'outils et de méthodologie. Elle n'a pas valeur prescriptive pour les activités d'Oxfam. Certaines équipes pays SHINE ont adopté et utilisé d'autres solutions. L'équipe en RDC a commencé par utiliser ODK, l'un des outils gratuits open source du marché, mais est ensuite passée à SurveyCTO. Au Mali, le personnel continue d'utiliser Kobo car son modèle économique gratuit est apprécié. Toutefois, il convient de noter que le responsable informatique a dû intervenir pour régler des questions techniques auxquelles les équipes pays ont souvent été confrontées, facteur qui a fortement contribué à la décision d'exclure Kobo des outils standardisés.

Par ailleurs, d'autres outils numériques ont été adaptés pour certaines tâches plus spécifiques, notamment concernant les enregistrements numériques et les coupons électroniques/transferts monétaires. Oxfam a commencé à utiliser Last Mile Mobile Solutions (LMMS) de World Vision pour collecter des informations sur les ménages et gérer les distributions de denrées non alimentaires en 2013, avec des projets pilotes aux Philippines et au Niger. Depuis, LMMS a été approuvé par le Conseil chargé des informations commerciales et des technologies et au moins 12 pays l'utilisent. Le système présente deux nouveaux éléments importants, développés suite à des demandes venues des équipes d'Oxfam. L'un est LORA (LMMS Offline Registration App), mis au point car Oxfam avait besoin de collecter des données hors ligne. L'autre est le passage à un système d'exploitation Android, qui nous permet d'utiliser du matériel plus courant, au lieu d'acquérir des équipements spécialisés. L'application LMMS est assez spécialisée et ses champs de données sont intentionnellement rigides, afin de garantir la cohérence des données saisies.

Le recours de plus en plus fréquent à la programmation en transferts monétaires dans le cadre humanitaire a encore modifié le décor en ce qui concerne les fonctions spécialisées requises. La croissance phénoménale de l'argent mobile (services de paiement opérés dans le cadre de règles financières, effectués à partir ou par l'intermédiaire d'un appareil portable) représente un immense potentiel pour les interventions humanitaires. Dans certains pays SHINE, le système d'argent mobile a été envisagé, avec d'autres offres financières numériques telles que les cartes bancaires, mais n'a pas été jugé adapté en raison de problèmes de connexion, de coûts, de liquidités et de confiance. Dans le cadre de SHINE, Oxfam a testé pour la première fois RedRose, un système de gestion de programme qui permet de distribuer des coupons électroniques et papier et d'effectuer des transferts monétaires.

De plus en plus souvent l'information elle-même est considérée comme une partie intégrante de notre action humanitaire. Pour SHINE, citons par exemple l'introduction d'un système de serveur vocal interactif nommé 3-2-1, que tout le monde peut appeler pour écouter des messages préenregistrés en choisissant, grâce au clavier téléphonique, parmi une liste d'options. D'autres outils de communication ont été étudiés dans le cadre de SHINE, relatifs à la redevabilité et à la coordination des équipes, mais il n'a pas été essayé d'harmoniser ce type d'outils en raison de la forte dépendance vis-à-vis des opérateurs de téléphonie mobile, de la connectivité et, en définitive, du problème d'accès pour les utilisateurs.

3 MÉTHODOLOGIE

3.1 MÉTHODOLOGIE

3.1.1 Objectifs

- Réfléchir aux apprentissages en lien avec les résultats de SHINE, partager les expériences pratiques et les enseignements tirés.
- Examiner dans quelle mesure la théorie du changement SHINE a été corroborée par ce qui a été vécu dans les pays et, en particulier, dans quelle mesure les TIC ont apporté une valeur ajoutée aux activités de tout le cycle de projet humanitaire, dans toute une série de pays et de contextes.
- Décortiquer les facteurs qui contribuent à un déploiement réussi (ou difficile) des TIC et faire des recommandations sur ce qui est applicable et viable, notamment pour répondre aux problèmes liés au changement organisationnel à plus long terme.
- Recommander des bonnes pratiques pour façonner et améliorer la qualité de la conception, la structure et les ressources des futurs programmes basés sur les TIC, à Oxfam et chez les autres acteurs humanitaires.

3.1.2 Questions

Les questions énoncées à l'origine dans le cahier des charges de cette évaluation des apprentissages sont présentées ci-dessous. Les titres ont été adaptés des critères du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE⁴.

Efficacité

1. Quels sont les principaux facteurs qui ont empêché SHINE ou lui ont permis d'atteindre ses objectifs ?
2. Qu'a fait Oxfam, ou qu'aurait-elle dû faire, pour aider les équipes pays à repérer à temps les étapes clés, et à en tirer parti, au cours du programme ?
3. Comment les décisions relatives à la conception du programme ont-elles été prises et comment cela a-t-il contribué à l'efficacité, l'efficience et les réalisations de SHINE dans les pays concernés ?

Pertinence

4. Le projet SHINE a-t-il pris en compte le genre et l'autonomisation des femmes ? Comment cela a-t-il été fait ?
5. La façon dont SHINE a été conçu puis la façon dont le programme a été mis en œuvre étaient-elles adaptées au contexte dans chaque pays ?

Efficience

6. Dans quelle mesure les ressources du programme ont-elles été bien planifiées puis bien utilisées dans le pays ?
7. Quelle a été la valeur ajoutée (ou le coût) dans les pays concernés par rapport aux financements apportés et à la gestion/la coordination du programme ?

Viabilité

8. Dans quelle mesure SHINE a-t-il réussi à contribuer à la transmission des apprentissages à Oxfam et au-delà, concernant l'utilisation des TIC pour améliorer la qualité et l'efficience de l'aide tout au long du cycle de projet humanitaire ? Quels modèles ont le mieux réussi à apporter des changements viables à long terme grâce à l'intégration des TIC ?

9. Quelles conditions et quels choix sont en place pour arrêter, intensifier, transférer ou assurer tout autre type de transition dans l'utilisation des TIC dans les programmes humanitaires de chaque pays ?

3.1.3 Collecte et analyse des données

Le présent document entend être un rapport d'apprentissage qui cherche à tirer des enseignements cruciaux et définir des bonnes pratiques pour l'introduction des TIC dans les contextes humanitaires, à partir de l'expérience du projet SHINE. Il ne s'agit pas d'une évaluation. D'un point de vue méthodologique, l'approche a commencé par une analyse documentaire, notamment des évaluations intermédiaires internes, des rapports de suivi, des notes portant sur les événements d'apprentissage dans les pays et des comptes rendus des groupes de discussion.

Des données primaires ont été recueillies en mars 2017 grâce à des entretiens approfondis avec les principaux intéressés dans les projets, notamment les coordonnateurs mondiaux et les points focaux dans les pays, occupant toute une série de postes (responsables humanitaires, MEAL, informatiques, responsables de projet, etc.). Des discussions ont également eu lieu avec l'évaluateur/trice principal(e) à propos de l'évaluation intermédiaire interne et avec le point focal d'Oxfam pour l'accord de partenariat humanitaire SIDA. La majorité de ces discussions se sont déroulées en face à face mais certaines ont été conduites à distance par Skype. Les 16-17 mars 2017, une visite sur le terrain a eu lieu à Dire Dawe, où l'auteur du rapport a conduit des groupes de discussion avec des recenseurs qui utilisent beaucoup le téléphone portable pour collecter des données dans un projet d'argent contre travail et avec deux groupes de femmes participant au projet dans les *kebeles* (villages) de Barak et Jedan. Deux groupes de discussion avec des hommes ont été animés aux mêmes endroits par le point focal de SHINE en Éthiopie, qui a rédigé un compte rendu.

Les 20-21 mars 2017, un événement d'apprentissage, où les cinq pays étaient représentés, a été organisé à Addis-Abeba. Chaque équipe pays a exposé ses apprentissages clés et a discuté des enseignements à tirer en priorité, notamment en ce qui concerne l'organisation des équipes, les outils de sélection et leur expérience du programme SHINE. La liste des participant-e-s est disponible dans l'annexe 1.

3.2 POINTS FAIBLES

Des événements d'apprentissage dédiés ont été organisés dans tous les pays SHINE avec le personnel et les partenaires concernés. Des discussions des groupes de discussion a également eu lieu avec la population locale. Toutefois, l'auteur n'a pu se rendre que dans un seul lieu et a donc eu plus de contacts avec le personnel local du programme en Éthiopie que dans les autres pays SHINE. Par ailleurs, le fait d'avoir conduit des entretiens uniquement avec les personnes impliquées dans SHINE donne peut-être une vision limitée de la façon dont le programme est perçu, d'un point de vue plus large, dans les équipes pays.

Ce rapport ne doit pas être considéré comme une évaluation en raison du peu de temps disponible et de la proximité de l'auteur avec la mise en œuvre du projet. En tant que responsable de l'équipe TIC des programmes, l'auteur avait participé à la rédaction de la proposition initiale et a eu des rapports étroits avec la gestion du projet tout au long de sa mise en œuvre. L'impact des TIC est difficile à évaluer car les outils et les approches adoptées ne sont que des vecteurs qui favorisent la qualité de la programmation, qui dépend de nombreux facteurs interdépendants. On ne peut pas tirer de conclusions en la matière sans méthodologie robuste d'évaluation. Ce rapport n'entend donc pas être un commentaire sur l'impact de SHINE mais se concentre plutôt sur l'analyse des opinions subjectives des personnes impliquées dans les activités du programme.

4 RÉSULTATS ET ANALYSE

4.1 EFFICACITÉ

4.1.1 Valeur ajoutée des TIC

Comme l'ont montré les multiples opportunités d'apprentissage de SHINE tout au long du programme ainsi que l'évaluation intermédiaire, il est important de souligner que les TIC ne remplacent jamais une programmation de bonne qualité. Dès la phase de conception d'un programme, il convient de mettre l'accent sur l'adéquation aux critères de qualité du programme et aux processus humains afin de pouvoir explorer le rôle de facilitation des TIC. Dans le domaine humanitaire, les TIC ont montré qu'elles apportaient une valeur ajoutée. Pourtant, trop souvent, on annonce des économies de temps et une meilleure efficacité sans en faire la preuve. Nous décortiquerons le rôle des TIC dans SHINE, d'une part du point de vue des avantages qu'elles apportent et de ce qu'elles facilitent (la section en cours) et, d'autre part, du point de vue de leurs lacunes et des obstacles rencontrés (section 4.1.2).

Les principales avancées ont concerné les résultats 1 (évaluation) et 3 (suivi). Ces deux résultats ont des approches similaires pour la collecte mobile de données. Ils ont donc souvent été reliés l'un à l'autre dans les rapports de SHINE et dans les réflexions sur les apprentissages. De toutes les activités SHINE, ce sont les enquêtes mobiles qui ont été les plus appréciées et qui ont été administrées avec le plus de succès. Ce constat n'est pas surprenant car il s'agit d'un domaine où Oxfam a une certaine expérience et où l'organisation conduit des tests et des projets pilotes depuis plusieurs années. L'approche harmonisée d'Oxfam en la matière est présentée dans la boîte à outils d'enquête mobile⁵, qui recommande deux outils : Mobenzi et SurveyCTO. Ces deux outils recommandés sont les plus courants parmi les outils sélectionnés dans les activités SHINE pour collecter des données. KoBoToolbox et ODK ont également été parfois utilisés. La collecte mobile de données s'est révélée l'approche la plus populaire, mise en œuvre avec le plus de succès. Selon un participant, cette technique est si demandée que « *c'est comme se rendre compte à quel point on a faim au moment où on commence à manger* ».

Des économies de temps et d'argent

Le bénéfice des TIC le plus souvent mentionné concerne les économies de temps. Pour la collecte elle-même, l'Indonésie a calculé qu'il fallait 45-50 minutes pour conduire un entretien papier WASH avec un informateur clé, contre 20-25 minutes en utilisant Mobenzi sur un téléphone portable, pour la même enquête. Ceci est crucial car les recenseurs ont pu conduire plus d'entretiens avec plus de personnes et rediriger les ressources vers l'aide à l'intervention. Les points focaux SHINE ont expliqué comment la collecte mobile de données passe outre la saisie elle-même et permet de vérifier automatiquement et en temps réel l'exactitude des données. La coordonnatrice MEAL en Irak a expliqué qu'auparavant, les vérifications de la qualité des données prenaient une semaine, avec encore 3-4 jours pour coder les réponses, alors que l'utilisation de Mobenzi permettait un codage automatique, le signalement immédiat de toute incohérence dans les données et la prise en compte instantanée des corrections. De bout en bout, une enquête de suivi post-distribution en Irak a pris une semaine au lieu de trois, ce qui a permis de prendre des mesures beaucoup plus rapidement en fonction des résultats. Selon les personnes interrogées, l'impossibilité de sauter des champs obligatoires et la possibilité de restreindre les paramètres de saisie des données sont aussi des points positifs par rapport aux anciennes enquêtes papier incomplètes. D'après les discussions tenues avec trois recenseurs de Dire Dawe, en Éthiopie, les téléphones sont un format beaucoup plus

convivial que le papier car le processus est simplifié par la facilité de saisie et les branchements conditionnels (mots de l'auteur).

Tout le monde a généralement convenu que même si les frais de démarrage des TIC ont posé difficulté en raison du coût parfois élevé du matériel et des licences des logiciels, des économies d'argent ont été constatées à plus long terme. Cela s'explique principalement par le temps gagné et la suppression de la phase de saisie des données. Les économies d'argent se sont surtout faites sentir en cas d'utilisation répétée des équipements. L'un des participants a fait le commentaire suivant concernant l'acquisition de téléphones : « *Une fois que vous avez fait l'achat, vous n'avez plus besoin de continuer à acheter.* »

Utiliser les données pour façonner l'intervention

La plupart des pays SHINE ont mis en place un système d'enregistrement/de distribution de l'aide (résultat 2) et l'utilisation d'outils pour enregistrer les bénéficiaires a permis à Oxfam de vérifier les identités et de réduire de façon proactive les risques de fraude. L'outil principalement utilisé était LMMS de World Vision, pour gérer les distributions de denrées non alimentaires ou les activités d'argent contre travail. La deuxième année, les outils se sont élargis avec l'introduction de RedRose pour les coupons électroniques et le rapprochement des paiements aux marchands/vendeurs en RDC et en Irak. Le système RedRose en Irak ciblait 945 familles pour une aide alimentaire et des coupons monétaires. Ces familles ont reçu une carte à puce qu'elles pouvaient utiliser pour se procurer des denrées alimentaires chez les commerçants. Ce système a permis à Oxfam de suivre instantanément la demande de certains produits achetés avec les cartes à puce et de se préparer ou de modifier le projet en fonction de la demande. Toujours dans le champ de ce résultat concernant la distribution, la RDC a commencé à étudier un service de serveur vocal interactif nommé 3-2-1⁶, qui permet à la population locale, dont le niveau d'alphabétisation est faible, d'avoir des informations sur la protection. L'avantage est d'une part que la population peut appeler le serveur de façon non simultanée, quand elle le veut, et d'autre part que les statistiques sur la navigation dans les menus donnent une idée des priorités. Par ailleurs, le système audio peut atténuer la barrière de l'illettrisme, favorisant l'intégration de tous.

Certains pays SHINE ont rapporté que les prises de décision ont été plus rapides. Ils ont pu par exemple prendre en compte le critère de vulnérabilité recueilli lors de la collecte des données sociales, économiques et démographiques, en particulier lorsque les responsables du projet ont étudié les données recueillies dans le système. Ainsi, lors d'une évaluation des besoins en Éthiopie, les données ont montré que la population préférerait qu'Oxfam ne construise pas de puits plus petits à la main mais plutôt un seul puits, plus large. Avoir accès à ces données avant le démarrage des activités a permis de modifier l'approche en conséquence. Dans un autre cas, les réponses à une enquête ont révélé une pratique consistant à vendre de l'eau pourtant disponible gratuitement. L'équipe WASH a été alertée et a pu immédiatement mettre des affiches pour sensibiliser la population au fait que l'eau était gratuite et arrêter ces pratiques de corruption. En Éthiopie, l'équipe utilise également la localisation par GPS et l'option de mesure de la durée des enquêtes (intégrée aux fonctions d'enquête) pour vérifier que les recenseurs rendent bien des comptes. Enfin, les TIC ont montré qu'elles permettaient le travail entre différentes entités en Éthiopie, où Oxfam est responsable des pratiques en matière d'hygiène dans deux des quatre zones. L'équipe a pu partager des données en toute transparence avec d'autres organismes pour montrer les progrès accomplis.

Sécurité

Avec la situation fragile que connaissent certains pays SHINE, les TIC ont, d'après les commentaires recueillis, contribué à améliorer la sécurité. En RDC, le rapprochement des coupons et des paiements aux commerçants peut être un exercice tendu en raison de calculs perçus comme erronés lors de la validation des coupons papier, qui peuvent être facilement égarés et qui nécessitent plusieurs jours de comptage manuel. La tenue rigoureuse des comptes facilitée par RedRose a garanti une marge d'erreur ou de doute limitée et la

participation des équipes financières a permis d'effectuer les paiements aux commerçants le jour même. En Irak, les femmes comptaient auparavant sur leur mari pour faire les courses car elles craignaient d'aller au marché avec des espèces sur elles en raison des vols fréquents. Lors des groupes de discussion, elles ont expliqué que les cartes à puce leur permettaient de participer davantage aux activités du marché et de se déplacer sans craindre les vols.

Redevabilité

Lorsque le résultat 4 a été défini, l'idée était que les outils TIC permettraient aux populations d'utiliser des technologies faciles d'accès pour « apporter leurs commentaires sur les programmes d'Oxfam et poser des questions ou demander des conseils supplémentaires, avec une assistance à distance⁷ ». Cette idée est à la base des grands engagements d'Oxfam en matière de redevabilité. Lors de la phase de conception, c'est l'aspect de l'utilisation des TIC qui a été le moins exploré. Le projet a été conçu sur la base de nombreuses suppositions concernant l'accès et l'utilisation des technologies.

En ce qui concerne le résultat 4, l'évaluation intermédiaire indiquait que souvent « les gens pensent aux SMS ». Plusieurs tentatives ont été faites pour introduire un mécanisme de retour d'information à partir de SMS en Éthiopie. Cela s'est avéré problématique et malgré l'existence répandue des téléphones portables, les obstacles liés à la connectivité téléphonique de base et à l'illettrisme des populations touchées ont empêché l'introduction de ces mécanismes. L'Indonésie utilise WhatsApp (une application de messagerie Internet) mais davantage pour la coordination de l'équipe. Les retours d'information des populations sont quant à eux enregistrés lors d'un processus plus proactif en face à face. L'évaluation a contredit les précédentes suppositions : une utilisation réussie des technologies nécessite une réponse plus créative aux besoins sur le terrain.

L'équipe en Irak a par exemple introduit une assistance téléphonique à Kirkuk pour recueillir les commentaires ou répondre aux problèmes lors de l'utilisation de RedRose ; ce système reposait toutefois sur des communications orales non structurées et un traitement des appels plus important. Au Mali, un mécanisme de plaintes par téléphone a été organisé avec les autorités villageoises locales en place, qui ont servi d'intermédiaires. Plus récemment, l'Irak a adopté un modèle qui avait d'abord été introduit en Jordanie, avec l'aide du Fonds d'innovation humanitaire⁸. Ce modèle met davantage l'accent sur la collecte des commentaires en face à face rendue possible grâce aux TIC. Il sera étudié plus en avant et semble être plus adapté à la façon dont les populations locales préfèrent apporter leurs commentaires. Certains pays avaient par ailleurs d'autres interprétations de la redevabilité. Ainsi l'Éthiopie mentionnait la redevabilité sous la question d'un registre de données juste et à jour dans LMMS.

4.1.2 Les difficultés et le « double fardeau »

L'introduction des TIC n'a pas toujours été aisée tout au long du projet SHINE, avec parfois des problèmes de démarrage, en particulier dans la mise en place de l'investissement et des formations. La plupart du temps, ces problèmes ne portent pas sur la technologie elle-même mais sont plutôt liés au choix d'une technologie adaptée au problème rencontré ou à la nécessité de travailler en détail sur les processus humains, par exemple la façon dont le personnel gère les données transmises à de multiples équipes.

Une approche uniforme pour tous ?

Dans certains cas, il y a eu inadéquation entre les besoins sur le terrain et l'outil choisi, souvent en raison de malentendus concernant les fonctionnalités de l'outil au moment de la phase de conception, d'une modification des priorités ou bien encore du déploiement dans le temps. Par exemple, des membres du personnel ont évoqué des lacunes dans les applications de LMMS en raison de la rigidité des champs requis qui doivent être remplis. La rigidité est en fait une caractéristique volontaire, destinée à garantir la saisie cohérente des données collectées. La

difficulté n'était donc pas technique mais montre qu'en l'occurrence l'outil initialement choisi n'était peut-être pas adapté aux besoins du programme. À l'origine, LMMS a été développé pour la distribution de denrées (et non d'argent) et convient mieux à des distributions répétées dans le cadre d'interventions humanitaires qui se développent plus lentement. Comme le dit un membre du personnel, « *pour les interventions à long terme, LMMS est très utile mais pour une intervention ponctuelle, le temps passé et les coûts ne se justifient pas* ». Dans certaines situations (interventions ponctuelles ou de grande ampleur touchant plus de 30 000 personnes environ), un processus d'enregistrement plus flexible peut être nécessaire.

Comme LMMS, RedRose peut être conçu de façon volontairement rigide, ce qui n'est pas non plus sans poser certaines difficultés. Ainsi, RedRose permet de limiter les produits qui peuvent être échangés. Par exemple, le shampoing n'était pas un produit proposé au départ, ce qui a conduit certains détenteurs de carte à chercher à échanger deux coupons de savon contre du shampoing. Il ne s'agissait pas d'un problème technologique mais d'un oubli dans la liste des produits. Ce n'est que lors des groupes de discussion que ce problème a été détecté et il serait utile d'avoir un processus de retour d'informations qui permette de s'assurer qu'Oxfam fournit les produits dont la population a besoin.

L'une des principaux enseignements tirés ici est que l'on attend souvent qu'un seul outil convienne à une multitude d'utilisations et de contextes alors qu'il faut au contraire envisager une série de fonctions spécialisées pouvant convenir à une situation particulière où un besoin se fait sentir. Étant donné le nombre de plus en plus grand de tâches et de contextes discrets, il faut travailler davantage à l'intégration de multiples outils et données pour pouvoir rassembler ces fonctionnalités, et au bout du compte ces données, afin d'avoir une boîte à outils inter-exploitable et beaucoup plus diversifiée.

Connectivité et infrastructures

Les problèmes de connexion Internet rencontrés ont posé des difficultés pour la sauvegarde des données dans les bureaux sur le terrain et pour la mise à jour des logiciels. Les points focaux SHINE ont rencontré des problèmes pour collecter les données hors ligne avec les anciennes versions de LMMS mais la situation s'est nettement améliorée avec la mise à jour de la version LORA de LMMS. Aujourd'hui, la connexion internet ne perturbe plus la collecte de données, qui peut être effectuée hors ligne. D'autres difficultés ont concerné des données provenant de serveurs en itinérance qui n'ont pas été fusionnées ou sauvegardées dans le cloud et qui sont restées sur un seul ordinateur, posant un risque de perte. La question de la fiabilité réelle d'Internet est importante pour les « tests agiles » de logiciels, basés sur l'idée d'identifier les problèmes ou les améliorations à apporter et d'y répondre rapidement par des mises à jour et des corrections, mais qui dépendent d'une bonne connexion pour contrôler les versions et résoudre les difficultés.

Une mauvaise connexion Internet peut mettre un terme aux activités d'un programme si celui-ci a été conçu sans avoir de vraies alternatives. Elle peut aussi avoir des répercussions indirectes. Ainsi, en Irak, un membre du personnel se trouvant dans un lieu isolé avait besoin d'urgence que le mot de passe Internet soit mis à jour. Un personnel du service informatique a dû se déplacer jusqu'à lui, se mettant en danger et réduisant presque à néant les éventuels bénéfices en termes de sécurité que les TIC peuvent apporter dans les endroits difficiles d'accès.

En plus des problèmes de connexion Internet, certains bureaux sur le terrain sont confrontés à des difficultés d'infrastructure, par exemple concernant la fiabilité de l'approvisionnement électrique pour les serveurs. Cette difficulté a été atténuée au Mali par l'installation de panneaux solaires. Dans d'autres pays, des sauvegardes papier ont été essentielles pour garantir une solution alternative en cas de coupure. Autre exemple de difficulté : un procédé manuel consistant à écrire à la main les noms sur des coupons malgré l'existence de listes électroniques, qui aurait pu être plus simple avec une saisie numérique des données, ou même avec un simple publipostage. Pour imprimer les cartes LMMS officielles, qui nécessitaient d'acquérir une imprimante spéciale et des cartouches d'encre, il a fallu faire preuve d'une

certaine créativité. Cela n'a cependant finalement pas entravé la performance du processus. La majorité des outils doivent pouvoir fonctionner sans connexion Internet et les équipes pays demandent vivement que le matériel soit acheté et mis de côté pour être disponible une fois requis et éviter de longs délais d'attente.

Le personnel et le travail transversal

Comme c'est le cas dans de nombreux programmes qui dépendent de la formation de différents types de personnel à l'utilisation d'outils spécifiques, les mouvements de personnel ont soulevé des difficultés pour SHINE – les compétences sont perdues et il faut refaire la formation. Il y a non seulement perte des compétences techniques mais aussi disparition des personnes qui connaissent les processus et savent comment résoudre les problèmes pour que la technologie soit adaptée à ces processus. Tous les pays ont signalé la nécessité d'avoir des formations de remise à niveau plus fréquentes, signe d'un manque de confiance chez le personnel et les partenaires.

Parfois, lorsque le personnel logistique et financier n'a pas été impliqué dès le début dans l'introduction des TIC, la procédure numérique n'a pas été acceptée en interne pour le rapprochement financier. Cela a engendré la duplication des systèmes, avec des audits concurrents basés sur des documents papier. La situation s'est améliorée en RDC lorsque les équipes financières ont utilisé RedRose pour leurs contrôles financiers et qu'elles ont donc entièrement géré les coupons, traités comme des espèces. Mais il a été noté que les outils doivent respecter un « cadre de conformité et un système de validation ». L'établissement des rapports est parfois compliqué par les exigences des différents bailleurs de fonds, ce qui met en évidence la nécessité d'avoir des conversations en amont sur les normes minimales financières et d'audit, correspondant aux demandes des différents acteurs. Par ailleurs, le cas de commerçants utilisant RedRose en Irak ayant abaissé la qualité de leurs produits entre la première et la deuxième distribution a montré qu'il était nécessaire que les équipes chargées de la logistique vérifient physiquement en permanence la qualité des produits. Dans certains endroits, les équipes logistiques ont eu pour recommandation d'enregistrer les équipements et les chargeurs qui rentrent et qui sortent, certains ayant disparu et ayant dû être remplacés. Lorsque le personnel SHINE a dessiné ce que serait une « équipe de rêve » à l'occasion de l'évènement d'apprentissage, il a noté qu'il fallait de la collaboration entre les équipes, en particulier pour développer des méthodes de travail aux côtés des services logistique et financier. Le personnel a également souligné qu'étant donné la quantité de données à nettoyer, stocker et indexer de manière intuitive, il était nécessaire d'avoir des spécialistes des bases de données et de la gestion des données pour tirer au mieux parti des informations à disposition.

Un point important est d'éviter ce qui est perçu comme un « double fardeau », c'est-à-dire une situation où les TIC sont introduites pour offrir un avantage particulier mais où elles finissent par prendre plus de temps, par nécessiter un système supplémentaire en parallèle ou encore par coûter plus cher que le procédé d'origine. Cela montre combien il est nécessaire de cartographier ces systèmes et ces processus en impliquant les parties intéressées tôt dans la phase de conception. La section 4.2.3 explore une autre difficulté liée à l'adéquation et l'utilisation des données.

4.1.3 La valeur du réseau

SHINE a été conçu comme un réseau qui favorise un fort sentiment d'appropriation et l'engagement des points focaux dans les pays et qui facilite l'apprentissage à partir des expériences vécues dans les cinq pays concernés. Il s'agissait de reconnaître le rôle fondamental que jouent l'enthousiasme et l'énergie manifestés par les équipes pays pour concevoir et mettre en œuvre les TIC de façon durable. Les coordonnateurs et coordonnatrices au niveau mondial ont fait en sorte qu'il y ait des occasions régulières pour collaborer et apprendre.

L'évènement d'apprentissage organisé à Addis-Abeba en janvier 2016 a joué un rôle majeur pour montrer la valeur du réseau. Cet évènement a rassemblé 15 membres du personnel d'Oxfam originaires de trois pays différents. Pour montrer la pollinisation croisée de l'apprentissage, citons l'exemple de la RDC, qui a tiré des enseignements de l'expérience irakienne d'utilisation de RedRose et a réinvesti ces leçons pour introduire l'outil dans le contexte qui lui était propre.

Les pays SHINE ont signalé que le programme était l'un des rares à rassembler plusieurs pays dans un but d'apprentissage et qu'ils avaient tiré profit des webinaires et autres opportunités données pour demander des conseils à des collègues et adapter les bonnes pratiques. Ce travail a été encouragé par l'équipe centrale et s'est révélé précieux non seulement en termes de partage des connaissances à l'interne, à Oxfam, mais aussi parce qu'il correspond au résultat 5 de SHINE : déclencher des occasions d'apprendre et de partager avec d'autres entités. Alors que SHINE prend officiellement fin, il serait judicieux d'ouvrir le réseau à d'autres programmes humanitaires d'Oxfam qui utilisent déjà activement les TIC, afin d'élargir la portée et les contributions. En supposant qu'un réseau du personnel utilisant les TIC dans le travail humanitaire reste une idée pertinente et s'étend au-delà des cinq pays, il serait utile de faire le lien avec le personnel qui s'occupe des apprentissages ou de l'aide à la gestion des connaissances, afin de s'assurer que les apprentissages sont utilisés de manière proactive et font l'objet de mesures plus globales à Oxfam et dans le paysage humanitaire. Par ailleurs, le réseau SHINE est un modèle qui pourrait être dupliqué dans d'autres domaines car il s'est révélé être un espace de soutien, offrant au personnel qui fait l'expérience des TIC la possibilité de prendre confiance et de ne pas dépendre uniquement de conseillers au niveau central mais de pouvoir se connecter avec d'autres personnes qui vivent des expériences similaires.

4.1.4 Composition des équipes, environnement opérationnel et méthodes de travail

Parmi les principaux domaines d'apprentissage, citons les membres du personnel d'Oxfam nommés points focaux de SHINE et l'environnement opérationnel au sein du pays. Le personnel soutenant les activités TIC dans chaque pays SHINE était organisé autour de deux personnes contact, qui ont changé dans certains endroits à cause de mouvements de personnel ou de changements de priorités. Certaines de ces personnes contact occupaient des postes de « soutien » traditionnel dans les équipes informatiques ou MEAL, alors que d'autres étaient rattachées aux « programmes », plus directement impliquées dans la réalisation en tant que coordonnateur/trice humanitaire (voir tableau 2).

Pour réussir, il était essentiel d'avoir des contributeurs acharnés, intéressés, enthousiastes et désireux de prendre en charge des TIC. Ce fut le cas lorsque les points focaux ou le personnel de soutien avaient certaines connaissances préalables des TIC, même s'il n'était pas nécessaire que tous les membres du personnel soient de véritables experts. Dans certains cas, il est judicieux de faire gérer les TIC par MEAL car c'est souvent là que démarrent les activités de suivi, étant donné l'accent important mis sur le traitement des données. Toutefois, au moment où le cœur du projet passe de la collecte et du suivi des données à la mise en œuvre, il convient de s'assurer que le personnel MEAL ne devient pas automatiquement responsable des TIC. Parfois, il est pertinent de considérer les TIC comme un mécanisme de mise en œuvre du programme, que les équipes programmes s'approprient. Comme l'évaluation intermédiaire l'a suggéré : « *Les contributeurs du programme les plus efficaces sont ceux qui ont la capacité et l'autorité pour influencer plus largement les équipes chargées des programmes afin qu'elles adoptent et utilisent systématiquement les technologies.* » La participation des responsables informatiques a permis de résoudre les problèmes techniques dès le début et a montré l'importance d'impliquer le personnel informatique depuis la phase de démarrage, même s'il n'est pas possible qu'il travaille de manière isolée. La meilleure configuration est celle qui associe des spécialistes techniques informatiques ou MEAL avec des spécialistes des programmes.

Tableau 2 : Points focaux dans les pays – deux par pays

Pays	Configuration des points focaux
Éthiopie	MEAL et EFSVL
RDC	EFSVL et MEAL
Mali	Responsable informatique et MEAL (initialement EFSVL)
Indonésie	Chef de projet humanitaire et responsable informatique
Irak	MEAL et coordonnateur/trice de transferts monétaires

Au moment de la conception de SHINE, il avait été convenu que les points focaux disposeraient d'une certaine part de leur temps pour se consacrer au projet. Une part minimum a toujours été maintenue mais de nombreux points focaux ont suggéré que la coordination TIC des activités SHINE soit un rôle à part entière. Certains pays, comme l'Éthiopie, ont reconnu à travers SHINE la demande de plus en plus pressante en matière de TIC et ont décidé de recruter une personne responsable des TIC, en poste quelques mois en 2016. En Irak, une équipe de soutien aux programmes a pris la responsabilité du déploiement des technologies SHINE mais ce rôle n'a pu être maintenu et, sans cela, on peut craindre que le personnel MEAL ne devienne débordé. Avec la fin de SHINE, la part de temps consacrée au projet par les points focaux ne sera plus couverte, signe que la décision de ne pas financer un poste complet reposait sur un motif important. En effet, si SHINE avait recruté un poste à temps complet, c'est-à-dire un nouveau coordonnateur/nouvelle coordonnatrice dans chaque pays, cette personne n'aurait probablement pas recherché à rassembler les différentes expertises autour d'elle, qui se sont avérées si précieuses. Il est probable que l'ensemble de ce rôle aurait disparu à la fin du programme SHINE. L'avantage d'avoir décidé, au moment de la conception, de ne financer qu'un pourcentage limité d'un poste existant est que les points focaux vont aujourd'hui garder leur place et continuer à partager les connaissances à travers leur rôle principal.

Comme il nous l'a été signalé, il est dangereux de concentrer toutes les connaissances chez quelques individus ; il est important que plusieurs membres du personnel soient à l'aise avec la manipulation des outils et la façon dont ils sont utilisés. Par ailleurs, tout laisse à penser que les principales opérations humanitaires reposeront de plus en plus sur les TIC et les compétences en la matière doivent donc s'enraciner dans une multitude de rôles et de méthodes de travail. Si tout le personnel humanitaire n'a pas besoin d'être des spécialistes des TIC, il est de plus en plus important que toutes les équipes techniques aient des connaissances et des compétences de base en la matière. À l'heure où l'utilisation des TIC se développe, il faut non seulement que le personnel sur le terrain soit à l'aise mais aussi que les responsables renforcent les capacités en place et fassent comprendre l'importance des TIC, afin que des investissements adéquats soient réalisés.

L'adhésion au projet et sa visibilité au niveau du pays a varié en fonction des pays SHINE. L'Irak a montré comment assurer une excellente sensibilisation à la question parmi les responsables : malgré un budget géré globalement, l'équipe a officiellement exigé que l'activité soit validée par le directeur pays. Cela a permis d'ouvrir l'environnement opérationnel à certains processus comme les processus d'acquisition et a facilité les liens avec les autres fonctions. Les décisions concernant la conception du programme relevaient en fin de compte des équipes pays et des points focaux, avec les conseils et l'aide des conseillers TIC au niveau central. Cela a permis en général que la prise de décision soit efficace et adaptée au contexte, grâce à la proximité entre les points focaux et les réalités du programme. Parallèlement, cette configuration intégrait aussi des gains en termes d'efficacité, l'équipe centrale prenant en main la recherche des outils et la conduite des négociations avec les fournisseurs, faite une seule fois au lieu de cinq. Le réseau se compose de points focaux très motivés et enthousiastes, ce qui s'est avéré être non seulement un facteur important pour sélectionner des pays désireux d'essayer de nouvelles approches mais aussi, en fin de compte, une garantie du choix d'applications adaptées et d'apprentissages de vaste portée.

4.2 PERTINENCE

4.2.1 La perception des populations locales et l'engagement des partenaires

L'introduction des TIC a souvent des retombées positives pour les ONGI, mais il est fondamental d'en étudier la pertinence et l'adéquation aux populations locales elles-mêmes. Étant donné la nature des groupes de discussion, d'où sont issues la plupart des réflexions, de nombreuses perceptions évoquées dans cette section sont d'une certaine manière des anecdotes à un micro-niveau. Elles offrent toutefois une perspective unique sur la manière dont les TIC sont perçues.

Les groupes de discussion ont fait ressortir deux exemples puissants, portant sur la sécurité des transactions et la garantie des droits collectifs. Dans les deux cas, les habitants détenaient un objet tangible, une carte par exemple, et n'étaient pas dans la simple observation d'un recenseur qui utiliserait un type quelconque de TIC. En Irak, les femmes étaient auparavant freinées dans leurs déplacements au marché lorsqu'elles avaient de l'argent sur elles car elles craignaient de se le faire voler. C'étaient donc les hommes qui faisaient les courses. Après l'introduction de RedRose, les femmes ont expliqué qu'elles se sont senties plus en sécurité et plus à même de se rendre au marché. Cela leur a non seulement permis de « *faire des courses comme elles le voulaient* », sans avoir d'endroit ou d'heure fixe, mais leur a aussi « *conféré une certaine dignité* ». En Éthiopie, un groupe de discussion a fait ressortir les avantages perçus liés à la possession d'une carte LMMS : l'affirmation d'un droit, suggérant « *la confirmation que nous obtiendrons nos paiements* ». Par ailleurs, les participants au groupe de discussion ont indiqué que grâce aux photographies, s'ils perdaient la carte, ils savaient qu'on la leur rapporterait, certains ayant mentionné utiliser la carte à d'autres fins d'identification. Dans la plupart des cas, la population indiquait que les téléphones étaient courants dans les foyers et il a été constaté que des données étaient recueillies lors d'activités de collecte mobile de données.

Il n'y a toutefois pas toujours eu consentement et une partie de la population au Mali a exprimé des inquiétudes en matière de sécurité. Elle craignait que les téléphones utilisés pour recueillir des données puissent les géolocaliser et n'était pas à l'aise d'être prise en photo pour des motifs religieux. Certaines populations locales en RDC ne voulaient pas non plus se faire prendre en photo et dans ce cas, un autre mode d'enregistrement sans photo leur était proposé. Parfois, les objectifs des téléphones qui n'étaient pas utilisés comme appareil photo étaient recouverts de ruban adhésif par mesure préventive, pour rassurer la population. En Indonésie, certains habitants parlaient des téléphones en disant « les machines », laissant à penser qu'ils n'en avaient jamais vu. Ils pensaient que les recenseurs étaient peut-être en train de les tester ou de jouer à des jeux, avec une interaction humaine moindre. Au Mali, KoBoToolbox a été testé dans des groupes de discussion pour collecter des données quantitatives. Mais il s'est avéré difficile de suivre le rythme des interactions et l'outil a paru trop impersonnel. Les bonnes pratiques générales semblent indiquer que la collecte mobile ne convient pas aux discussions longues pour cette raison même. En Indonésie, certains avaient suggéré avant l'introduction de la carte d'identité que les produits pourraient être collectés par une tierce personne, ce qui était plus pratique pour les habitants. Mais avec l'arrivée de la carte d'identité, seul l'individu représenté sur la photo ou enregistré dans la base de données pouvait désormais récupérer ses produits. Certains outils, comme LMMS, offrent la possibilité de joindre une « *procuration* » au registre numérique d'une carte d'identité. Les règles de conformité en place font que ce sera peut-être un point de plus en plus important à prendre en compte.

L'événement d'apprentissage mondial organisé en 2017 a engendré un débat important sur le fait qu'un individu aime pouvoir physiquement voir ce à quoi il a droit ou consulter le nombre de jours qu'il a travaillé dans un projet d'argent contre travail par exemple. Il est important que ces données puissent être vues par le détenteur de carte et qu'elles ne soient pas juste suivies par

les ONG grâce à des systèmes en coulisse, par exemple en scannant un code barre. Ainsi, dans un projet de travail contre rémunération en Éthiopie, les cartes étaient physiquement perforées pour représenter le nombre d'heures travaillées. Autre idée ailleurs : des cartes de couleurs différentes en fonction des groupes, recréant l'idée d'une file d'attente, où les individus peuvent voir de façon transparente comment les droits à prestation sont organisés localement ou en fonction de quels critères une décision est prise. En Irak, une feuille a été distribuée avec les cartes pour expliquer à la population les produits qu'elle pouvait recevoir, par exemple l'huile et le sucre, et quel était l'intérêt de la carte. La feuille expliquait aussi que les cartes ont une date d'expiration car même s'il est une bonne pratique de collecter les cartes une fois le programme terminé, les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays sont souvent mobiles et leurs contacts avec les ONG ne sont pas toujours prévisibles. La sensibilisation des populations locales et le développement de la confiance sont donc cruciaux pour introduire des TIC localement. Il est essentiel de tenir compte du contexte, notamment si les populations locales ont déjà une certaine connaissance des technologies, et de reconnaître si l'introduction des TIC n'est pas adaptée, afin d'offrir d'autres alternatives.

4.2.2 Genre et inclusion

L'une des questions posées par ce rapport d'apprentissage porte sur le rôle du genre et l'autonomisation des femmes. Apporter une réponse s'est révélé difficile en ce qui concerne l'utilisation des TIC car la plupart des gens envisagent cette question sous un angle plus large ou sous l'angle de la programmation. L'une des personnes interrogées a répondu : « *Je ne sais pas si c'est juste de mettre les questions de genre sur le compte des TIC. On doit plutôt inciter les équipes programmes et MEAL à envisager cela d'un point de vue global.* » La plupart des pays ont mentionné que l'avantage des données numériques ventilées par sexe était de pouvoir garantir la représentativité des échantillons et qu'il était pratique courante d'employer une proportion équivalente d'hommes et de femmes recenseurs, même si dans certains contextes, en RDC et au Mali par exemple, cela s'avérait parfois difficile car les femmes mariées ne peuvent pas toujours aller sur le terrain.

L'une des difficultés en matière d'inclusion qui pourrait être accentuée par les TIC, même si cela n'est pas prouvé, concerne les compétences requises pour collecter des données sur un téléphone portable. Parfois, comme en Éthiopie, les activités de collecte mobile de données ont obligé le recrutement d'enseignants venant d'un milieu plus éduqué, ce qui peut fausser les conversations avec les différents groupes de populations locales, notamment les plus marginalisés. Dans certains cas, les enquêtes sont rédigées dans plusieurs langues, y compris en anglais, ce qui requiert encore une autre compétence chez les recenseurs et ce qui fait courir le risque de perdre une certaine perspective au moment de la traduction. Il s'agit le plus souvent d'un problème technologique plutôt qu'humain puisque la plupart des outils de collecte des données permettent de traduire facilement les questions et les réponses. En Irak, une leçon a été tirée avec l'introduction d'une fonction plurilingue en anglais et en arabe à Mobenzi au milieu du projet, ce qui a nécessité le recodage de la totalité de l'enquête. Il aurait été plus efficace d'introduire cette fonction dès le début.

4.2.3 Engagement des partenaires

Peu de pays SHINE ont travaillé directement avec des partenaires à l'application des TIC, à l'exception de l'Indonésie, qui a expliqué que son partenaire avait envisagé les formations TIC comme une compétence offerte par Oxfam et un atout qu'il pourrait « ajouter à son profil ». L'Indonésie a formé sept partenaires et l'Éthiopie a inclus des partenaires dans les activités de renforcement des capacités, en plus de son travail avec les ONG locales, mais ne leur a pas acheté le matériel et les licences. La RDC a mentionné des obstacles au travail avec les autres organismes en raison d'inquiétudes relatives au partage des données et aux aiguillages.

SHINE a été conçu pour tester les opportunités relatives aux TIC à Oxfam mais les partenaires étant au cœur des méthodes de travail, certaines questions se posent sur la manière d'envisager les TIC de façon plus large et plus globale à l'avenir. Avoir des modèles viables est essentiel pour les partenaires qui se demandent comment ils financeront les TIC. Pour aller de l'avant, il faudra plus de clarté sur la façon dont les données passent d'une entité à l'autre, ce qui nécessitera probablement de solides accords de partage des données afin de garantir que les bons droits d'accès aux différentes données sont accordés aux bons partenaires.

4.2.4 Adéquation des outils sélectionnés et de l'approche au contexte en présence

Dans la phase de conception de SHINE, des critères ont été définis pour s'assurer que les pays adéquats s'engagent dans le programme⁹ – non seulement pour montrer une envergure géographique et une diversité des types d'intervention humanitaire, mais aussi pour s'assurer que les équipes pays avaient l'enthousiasme et les capacités nécessaires pour chercher des situations où l'utilisation des TIC auraient un sens. L'un des apprentissages tirés de l'ensemble de SHINE est que le programme a permis « *d'essayer des choses qu'on n'aurait autrement pas pu essayer* ». Le fait qu'un bailleur de fonds ait la clairvoyance et la confiance d'investir dans un programme sur trois ans destiné à mieux comprendre ce qui fait que des outils marchent dans différents contextes a été accueilli avec beaucoup d'excitation.

L'approche recommandée par Oxfam consiste à « acheter plutôt que construire », partant du constat que les outils sur mesure peuvent être chers à développer et difficiles à entretenir et qu'il est donc plus intéressant d'acheter des systèmes tout prêts. Avant SHINE, il y a eu un cas où des outils sur mesure avaient été développés et l'un des critères de sélection des pays SHINE était d'ailleurs qu'ils s'intéressent à la façon dont ces solutions sur mesure fonctionnaient, pour tester la réalité des hypothèses. Lors d'une formation conduite par l'équipe TIC des programmes dans le cadre de SHINE, les commentaires ont laissé penser que ces outils étaient lents et coûteux à développer et n'étaient pas utilisés à l'heure actuelle. Certains éléments ont conduit à orienter le choix des outils vers les solutions recommandées et les développements de systèmes sur mesure ont cessé. Cela montre encore une fois l'importance du réseau et va dans le sens du principe « acheter plutôt que construire », à adopter par défaut lorsque les fonctions sont présentes dans des solutions toutes prêtes.

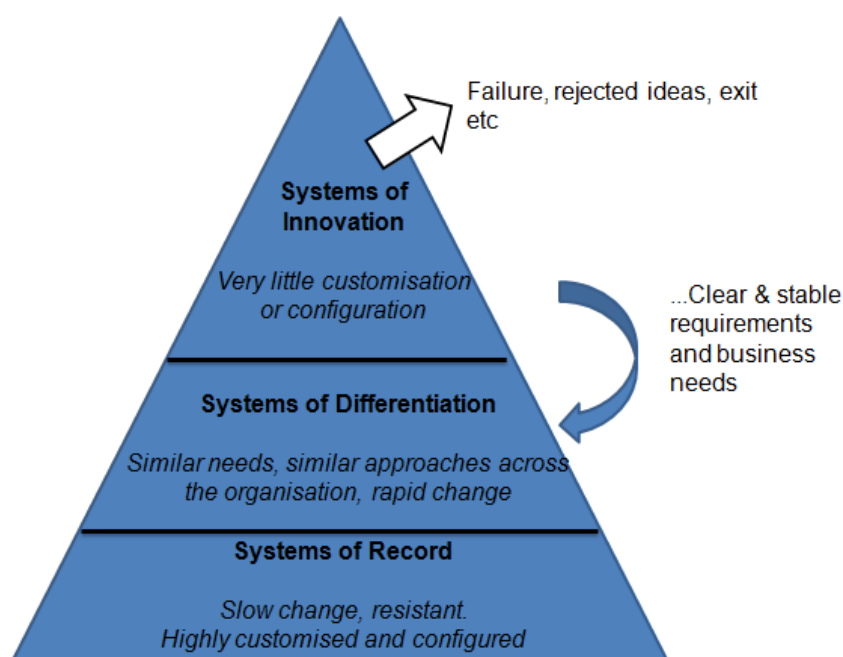
De nombreuses parties impliquées dans SHINE ayant demandé une harmonisation des outils estimaient qu'il y avait « *trop d'outils à essayer et à connaître* ». L'évènement d'apprentissage en mars 2017 a révélé une certaine confusion sur ce qu'offrent les différents outils. Cela a débouché sur des discussions sur l'importance de peser les avantages et de connaître le contexte en présence. Si des outils à faible coûts sont parfois plus abordables, les compétences techniques nécessaires orientent souvent le choix vers des outils plus faciles d'utilisation. C'est pourquoi la majorité des programmes d'Oxfam doivent adopter les outils recommandés, afin de bénéficier de l'expertise centralisée et de modèles éprouvés. L'une des exceptions concerne le travail dans le cadre de consortiums, où des outils adaptés aux méthodes de travail peuvent primer sur les choix en interne.

Les interventions humanitaires qui se développent lentement peuvent laisser le temps pour des achats spécialisés mais les interventions d'urgence qui nécessitent d'agir rapidement préfèrent une configuration rapide et flexible. D'après l'équipe au Mali : « *On ne peut pas faire [des TIC] dans les situations d'urgence car il faut du temps.* » Il faut offrir des opportunités d'innovation pour développer de nouvelles approches mais les modèles déjà testés et éprouvés sont fort demandés par les intervenants humanitaires qui ont un temps limité pour faire des adaptations.

C'est pourquoi la tendance est à l'harmonisation des outils avec des modèles d'apprentissage et de soutien plus intégrés à Oxfam. Le schéma 2 présente clairement la stratégie d'Oxfam, consistant à travailler avec des systèmes innovants pour aider à définir des exigences claires et stables qui répondent à des besoins et des approches similaires. Cette stratégie correspond à

l'idée d'un ensemble modulable de fonctions spécialisées, qui peuvent être adaptées au contexte où un besoin se fait sentir.

Schéma 2 : Le processus informatique d'Oxfam : innover par les technologies et harmoniser les outils



Dans SHINE, un bon exemple de cette approche concerne l'émergence de la nécessité de traiter les coupons et les transferts électroniques. Parmi les outils envisagés, citons : sQuid¹⁰, qui offre un ensemble de services monétaires et de transactions numériques ; SCOPE, du PAM, « une plateforme numérique pour la gestion des bénéficiaires et des transferts¹¹ » et fournisseur de carte de crédit ou d'argent mobile. Des solutions locales et mondiales ont été examinées en fonction des critères requis mais ont été considérées inadéquates en raison de différents problèmes, concernant notamment les liquidités, l'ergonomie, la connectivité, la confiance, les coûts et les fonctionnalités, ce qui a abouti à un essai d'utilisation de RedRose.

Un domaine fondamental à considérer est l'interopérabilité et l'intégration des outils, afin que les données puissent être stockées dans des lieux accessibles et que les différentes analyses tirées soient comparables. Ainsi, différents outils pourront optimiser différentes parties d'un plus grand puzzle et permettre aux équipes pays de se concentrer sur la recherche des fonctions qui correspondent le mieux à leur situation ou leur problème, au lieu d'avoir à transiger pour trouver un outil qui réponde à la majorité de leurs besoins. Si les données circulent plus librement, on pourrait, par exemple, lier les données d'une personne enregistrées dans LMMS à un suivi post-distribution qui évalue son expérience, ce qui permettrait de créer une base de connaissances plus solide. Cela correspond à la nécessité de donner priorité à l'utilisation responsable des données, car les systèmes rigoureux de traitement vont proposer davantage de soutien et des solutions prédéfinies pour le stockage des données en toute sécurité, une administration robuste basée sur le rôle de chacun pour décider quelle permission est accordée à qui et même des rappels pour supprimer les données lorsqu'elles ne sont plus utiles.

4.2.5 Analyse et utilisation des données

On pense souvent que les TIC facilitent la collecte de données de plus en plus nombreuses, puisque le personnel peut effectuer ces processus plus rapidement, libérant ainsi du temps. Cette étude sur les apprentissages n'a pas permis de savoir si la quantité des données a

augmenté suite à l'adoption des TIC. Il semble que des hypothèses circulent sur la capacité qu'ont les TIC, prises isolément, à améliorer les compétences analytiques. Un participant à l'évaluation des apprentissages a suggéré que, mises à part les vérifications de base, « *les TIC ne font rien pour les données de mauvaise qualité* » et que « *on fait trop d'enquêtes en ayant l'impression que tout ce qui suit est facile. On sous-estime le travail qu'il faut pour traiter des données.* »

Certains pays SHINE se sont appuyés sur des applications d'analyse intégrées, qui proposent des outils générant automatiquement des tableaux croisés et des graphiques. En Irak, ce système a tellement bien marché qu'il n'a pas été besoin d'écrire un rapport car il était possible de naviguer facilement dans les données brutes. D'autres pays ont introduit des logiciels d'analyse, par exemple SPHINX, SPSS et Qlick Sense, mais ces outils requièrent de fortes compétences et engendrent des coûts élevés, ce qui a souvent conduit à utiliser Excel par défaut. S'il est vrai que les outils TIC peuvent vérifier les bases de données, effectuer des analyses et générer des graphiques, une leçon importante est qu'il est essentiel de comprendre que les TIC ne peuvent pas remplacer l'expertise et la rigueur de MEAL ou des recherches. Par ailleurs, les TIC peuvent effectuer des vérifications essentielles pour aider les ONG à s'assurer qu'elles utilisent les données collectées conformément aux principes relatifs à l'utilisation responsable des données – minimisation des données et réduction de la fatigue/du poids que représente l'enquête pour les populations dont les données sont collectées.

4.3 EFFICIENCE

4.3.1 Les modèles de soutien

Le fait que l'équipe TIC des programmes au niveau central ait dès le début fourni et recommandé des outils a été un énorme facteur de réussite. L'un des bénéfices du réseau les plus tangibles est d'avoir en grande partie dissipé les inquiétudes relatives aux coûts élevés d'installation car les outils avaient été cherchés et financés au niveau central. Les possibilités d'utilisation sont ainsi plus immédiates et les répercussions de ces apprentissages sur la situation globale justifient l'investissement. Il serait très difficile d'intégrer de tels investissements aux budgets des programmes sans avoir des modèles éprouvés et des coûts détaillés. Mais SHINE a permis de débloquer le démarrage, pour expérimenter et faire en sorte que des décisions soient prises, sur lesquelles se baseront les collectes de fonds et les applications à l'avenir.

D'après les points focaux, l'assistance a été apportée en temps opportun et de manière réactive, en s'appuyant sur les ressources de toute l'équipe, y compris les conseillers humanitaires TIC, les conseillers TIC MEAL, les spécialistes de la gestion de l'information et du personnel humanitaire itinérant. Le soutien apporté par le spécialiste de la gestion du cycle de programme s'est révélé des plus précieux pour cerner l'apprentissage, faire des rapports à jour et gérer le budget. Si le personnel de formation est essentiel, il faut réduire au minimum les demandes de résolution de problèmes qui lui sont faites, en adoptant des solutions toutes prêtes et faciles à utiliser.

Les commentaires sur la formation SHINE ont été très positifs mais tout le monde reconnaît qu'il faut des formations de remise à niveau, en particulier en cas de mouvements de personnel, et qu'il faut inclure la création des enquêtes, la mise en œuvre (y compris certains processus comme le consentement) et l'analyse des données. L'accent a été mis sur le besoin de « planifier à l'échelle du projet » et sur la nécessité d'être capable d'appuyer plus d'applications TIC localement, sans avoir à passer par le siège.

4.4 DURABILITÉ

4.4.1 Contribution aux apprentissages

Le résultat 5 a été spécialement conçu pour montrer que SHINE porte autant sur les bénéfices réels pour les programmes sélectionnés que sur la construction d'un ensemble de bonnes pratiques permettant collaboration et partage au sein du monde humanitaire. Plusieurs occasions spécifiques ont permis de partager les apprentissages tirés de SHINE, par exemple un rapport destiné au Disasters Emergencies Committee, MERL Tech London ou encore la conférence sur l'innovation humanitaire à Oxford (présentation avec Internews sur l'utilisation responsable des données). Une page du site Internet d'Oxfam sur les politiques et les pratiques est par ailleurs consacrée à SHINE¹². Citons également le cas d'une personne du DFID en Éthiopie, qui cherchait des solutions pour un suivi reposant sur les nouvelles technologies et qui a trouvé SHINE lors d'une recherche Internet. Des liens ont ensuite été établis avec l'équipe pays en Éthiopie et ce groupe du DFID a pu tirer des enseignements des activités SHINE en cours.

À l'interne, une série de webinaires sur l'évaluation intermédiaire et une séance approfondie sur les coupons électroniques ont connu une bonne participation du personnel dans l'ensemble de l'organisation et devraient être développées en externe. Dans le cadre de l'accord de partenariat en place entre Oxfam et SIDA, des liens ont été établis avec le projet de renforcement des capacités WASH en Éthiopie et un webinaire a permis le partage des apprentissages et l'émergence de nouvelles idées. De nombreux points focaux ont signalé les répercussions sur d'autres programmes et approches. Ainsi, une formation en RDC a été ouverte au personnel SWIFT et a conduit l'ensemble du consortium à adopter SurveyCTO. De même, un programme relatif aux moyens de subsistance portant sur la chaîne de valorisation du miel en Éthiopie s'est inspiré du recours à la collecte mobile de données dans SHINE. Tout un ensemble d'approches (webinaires, formations, ateliers, bouche à oreille et études de cas) ont contribué efficacement aux apprentissages, grâce à l'inspiration dégagée et au renforcement de la confiance du personnel, sans avoir à partir de zéro ni être un véritable spécialiste technique.

4.4.2 Options pour les prochaines étapes

SHINE arrive à son terme et plusieurs choix s'offrent à nous pour l'intensification du projet, sa passation et la transition. Sur certains points, SHINE s'est avéré utile. Le projet a été conçu et mis en œuvre en tant que programme mondial, ce qui a permis de lui conférer une visibilité et des ressources mondiales, dans un contexte où il était difficile de vendre un projet pilote. Parallèlement, SHINE a été pensé dès le départ pour compléter les programmes existants puisqu'il s'agissait d'un exercice d'apprentissage, dont le but explicite était de transférer des activités afin qu'elles soient pleinement intégrées au contexte de chaque pays, qui se les approprierait.

Comme les budgets étaient centralisés, les équipes locales avaient un moindre contrôle des coûts. Il existe aujourd'hui une forte demande des équipes pays pour disposer de budgets pro forma pouvant être adaptés et transmis aux chefs de projets, qui pourront les intégrer à des pans plus larges de leur travail. Il est maintenant nécessaire de définir les rôles et les responsabilités pour les activités quotidiennes telles que la gestion des licences et les formations de remise à niveau.

Malgré la période de transition qui découle de la fermeture des financements SHINE, la demande reste grande pour que le réseau garde un rôle d'apprentissage et de rassemblement, afin que les membres du personnel se soutiennent les uns et les autres (et soutiennent de

nouveaux pays) dans l'adoption des TIC. Certains points focaux de SHINE ont suggéré de créer un logo et des autocollants/tee-shirts au nom du programme, pour aider à maintenir le réseau en vie. Ils ont aussi fait part de leur besoin d'avoir un espace (par exemple une liste de diffusion ou un groupe intranet) où ils puissent élargir les conversations et être en contact avec de nouveaux pays, afin d'échanger des informations sur les outils, les financements et de partager des conseils sur la configuration des programmes.

Il est plus que probable que tous les pays SHINE continueront à prendre en compte les TIC de manière systématique et à utiliser les approches en place. Ils sont aussi mieux placés pour adopter précocement des solutions ou essayer de nouveaux outils. Tous ont des idées de développement de futurs systèmes innovants lorsque les initiatives mondiales prendront mieux en compte les domaines thématiques où les TIC peuvent avoir un rôle à jouer. Tout financement devra suivre une approche thématique plus spécifique et plus ciblée pour tirer des leçons des ambitieux débuts de SHINE. Il y a notamment certains domaines qui émergent et une grande popularité des programmes intégrant des transferts monétaires dans les contextes à circuit ouvert et la cartographie SIG, ainsi que des technologies automatisées de style « internet des objets », par exemple le suivi de l'acheminement de l'eau par camion. De plus en plus, Oxfam a besoin que les technologies complètent, plutôt qu'elles ne remplacent, l'implication en présentiel auprès des populations locales lorsque cela est possible. Il s'agit de développer des relations plus authentiques et un sentiment de confiance, ainsi que de contrebalancer les règles de jeu inégales qui peuvent s'installer si tout repose sur les nouvelles technologies.

5 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

CONCLUSIONS

Réussites du projet

- D'importants progrès ont été accomplis dans la réalisation des résultats prévus dans SHINE, les TIC ayant prouvé qu'elles font gagner du temps, améliorent l'exactitude et assurent une utilisation réactive des données dans les multiples processus humanitaires.
- Les processus humains se sont avérés être aussi importants, si ce n'est plus, que les TIC elles-mêmes. Les TIC permettent des gains de temps, une meilleure efficacité et une plus grande exactitude des données ; mais pour être efficaces, elles doivent être associées à des programmes de qualité, des configurations efficaces et un personnel compétent, afin que les données soient utilisées de façon rigoureuse.
- Le principal progrès concerne les résultats 1 et 3, la fonction de collecte mobile de données ayant été la plus appréciée et gérée avec le plus de succès. Les gains de temps sont le bénéfice le plus souvent cité. Ainsi, l'introduction de Mobenzi en Indonésie a permis de réduire de moitié le temps consacré à la collecte de données par rapport au processus papier. Les processus d'enregistrement en lien avec le résultat 2 ont été utilisés pour authentifier les individus, réduire la fraude et proposer des mesures pour que les prises de décision soient plus réactives. Le résultat 2 a englobé les approches les plus innovantes grâce aux mécanismes de distribution, par exemple les coupons électroniques, et aux serveurs vocaux interactifs. Un bénéfice important a concerné la sécurité et la fin des restrictions de mobilité. Les TIC offrent d'immenses possibilités pour contribuer au partage de l'information conformément au principe « communiquer, c'est aider » (*Communication is aid*¹³) et Oxfam montre un intérêt croissant en faveur de ces systèmes et des bonnes pratiques en la matière.
- Les TIC ont un rôle crucial à jouer dans les activités de redevabilité mais certaines hypothèses concernant l'accès et l'utilisation des technologies, sous-jacentes à la façon dont le résultat 4 a été conçu à l'origine, ont sous-estimé les obstacles liés à la connectivité téléphonique et l'illettrisme des populations concernées. Les activités relatives à la redevabilité doivent être créatives et adaptées aux différentes nuances du contexte local afin d'être inclusives, par exemple en donnant priorité aux communications orales non structurées, en travaillant avec les autorités villageoises locales et en favorisant les processus en face à face (et non uniquement les communications à distance).

Enseignements tirés

- Il est essentiel de reconnaître la nécessité de développer la confiance des populations locales et de les sensibiliser. Il faut aussi accepter que dans certains contextes, les TIC ne sont pas adaptées en raison de la façon dont elles sont perçues localement. Les problèmes de connexion restent un défi majeur à l'adoption des TIC et les solutions pouvant fonctionner, au moins partiellement, hors ligne sont toujours très demandées.
- Les recherches sur les outils et les investissements ont eu lieu au niveau central et comme le projet SHINE a encouragé l'expérimentation, les futures applications des TIC prendront en compte les enseignements tirés et les décisions prises. Souvent, on attend qu'un outil unique puisse être utilisé pour de multiples applications et contextes alors qu'en réalité, il n'existe pas une approche unique qui convienne à toutes les situations. Il faut s'orienter vers l'idée d'un ensemble de fonctions spécialisées, qui peuvent être adaptées au contexte ou au besoin. Étant donné le nombre de plus en plus grand de tâches discrètes, il faut travailler

davantage à l'intégration de différents outils et à l'inter-exploitable des données pour pouvoir rassembler ces fonctionnalités, et au bout du compte ces données, afin d'avoir une boîte à outils inter-exploitable et beaucoup plus diversifiée, avec des données stockées dans des lieux accessibles et dont sont tirées des analyses comparables.

- Trop d'hypothèses circulent sur la capacité des TIC, prises isolément, à améliorer les capacités analytiques. Il est fondamental de comprendre que les outils de traitement des données ne remplacent pas MEAL, ni les compétences et la rigueur en matière de recherche.
- La configuration qui s'est révélée la plus efficace est l'association de spécialistes techniques issus des équipes informatiques ou MEAL et de spécialistes des programmes. Il est important que les TIC ne relèvent pas automatiquement des attributions de MEAL et que les équipes chargées des programmes se les approprient si leur utilisation est liée à la mise en œuvre du programme. La configuration du réseau SHINE est un modèle qui pourrait être dupliqué dans d'autres domaines car il s'est révélé être un lieu de soutien qui permet de développer la confiance et la motivation du personnel. Les systèmes et les processus doivent être cartographiés de manière précoce afin de s'assurer que de multiples parties sont impliquées dès le départ, ce qui permet d'avoir des processus similaires conduits en parallèle dans différents systèmes.
- L'approche consistant à soutenir une certaine part du travail des points focaux ayant des fonctions techniques et de soutien a été essentielle à la réussite du projet. Elle a permis de conserver les connaissances et les compétences après la fin de SHINE.
- Tout un ensemble d'approches (webinaires, formations, ateliers, bouche à oreille et études de cas) ont contribué efficacement aux apprentissages, grâce à l'inspiration dégagée et au renforcement de la confiance du personnel, sans avoir à partir de zéro ni être un véritable spécialiste technique.
- Il semble extrêmement probable que tous les pays SHINE continueront à prendre en compte les TIC de manière systématique et à utiliser les approches en place.

RECOMMANDATIONS

- Si un nouveau bureau national s'intéresse aux TIC, il est essentiel de prévoir au budget le matériel, les licences et la formation. Il faut s'assurer du soutien à la fois du personnel chargé des programmes et du personnel technique. Les membres du personnel impliqués et la part de temps consacrée dépendront du contexte. Le personnel d'Oxfam devra commencer par envisager l'utilisation des outils standards recommandés pour les fonctions courantes, notamment Mobenzi, SurveyCTO et LMMS. Par ailleurs, il convient de prendre en compte les conséquences d'une connexion Internet limitée dans la façon de concevoir le projet, ainsi que de planifier sa pérennité et son appropriation continue au niveau du pays.
- Étant donné que les TIC nécessitent des investissements initiaux, il faut préparer à l'avance des modèles standards en la matière pouvant être chiffrés, afin que les équipes pays puissent adapter des budgets pro forma et intégrer les TIC dans les demandes de financement.
- Tout le personnel humanitaire sur le terrain, les responsables de programme et les équipes techniques doivent avoir les connaissances et les compétences de base pour utiliser les TIC, qui deviennent de plus en plus une composante essentielle des interventions humanitaires. Cela ne signifie pas que chaque membre de l'équipe doit avoir un haut niveau d'expertise mais qu'il/elle doit au moins avoir conscience du potentiel des technologies et pouvoir tirer parti des résultats pertinents à son travail. Toute future utilisation des TIC doit bénéficier du soutien d'un programme dédié et d'un temps alloué par le personnel de soutien technique, avec également le renforcement des capacités et une attention accrue portée aux compétences relatives aux bases de données et à la qualité des données.

- Il est important de dégager des opportunités pour essayer de nouveaux outils. Toutefois, pour les grandes organisations qui veulent de l'aide et des données inter-exploitable, un élément déterminant est la rationalisation et la sélection des outils pour les processus standards. Malgré l'existence de certains outils gratuits, le degré de formation et de compétences exigé est la plupart du temps un obstacle important à leur utilisation, sauf si des compétences techniques sont en place et que ces connaissances ne sont pas limitées à quelques spécialistes. À Oxfam, les nouvelles utilisations de modèles précédemment testés devraient commencer par défaut avec les solutions recommandées, notamment celles de la boîte à outils d'enquête mobile, sauf s'il y a un motif viable, par exemple dans le cadre de consortiums, où des outils adaptés aux méthodes de travail peuvent primer sur les choix en interne.
- Il faut apporter plus d'attention à la coordination et à l'implication des partenaires, pour s'assurer que l'adoption des TIC est durable et peut promouvoir la collaboration.
- Les principes d'utilisation responsable des données resteront primordiaux et sous-tendront les modèles de bonnes pratiques suivis lors de l'adoption des TIC.
- Les initiatives qui donnent priorité à l'apprentissage à travers de multiples contextes sont très intéressantes pour concevoir un ensemble de bonnes pratiques lors de l'adoption des TIC. Il est manifeste qu'il existe un besoin important de rassembler, organiser et faire circuler les apprentissages au niveau mondial et des mesures en ce sens doivent être mises en place, par exemple des opportunités de communication, afin que les réseaux de personnel utilisateur de TIC se développent. Il faut beaucoup de travail pour maintenir les communautés de pratique et les animer. Les points focaux de SHINE devront donc se montrer proactifs pour ouvrir des espaces d'apprentissage qui leur conviennent.
- Certains souhaitent qu'il y ait une recherche de financements afin de poursuivre le réseau et adopter des modèles similaires, en particulier autour d'approches thématiques plus spécifiques et plus ciblées. Il y a notamment certains domaines qui émergent et une grande popularité des programmes intégrant des transferts monétaires dans les contextes à circuit ouvert et la cartographie SIG, ainsi que des technologies automatisées de style « internet des objets », par exemple le suivi de l'acheminement de l'eau par camion. Les mécanismes de redevabilité faisant appel aux TIC sont un autre domaine au grand potentiel.

ANNEXE 1 : LISTE DES CONTRIBUTEURS/TRICES

Nom	Pays	Rôle
Anna Kondakhchyan	Royaume-Uni	Coordonnatrice mondiale SHINE
Laura Eldon	Royaume-Uni	Coordonnatrice mondiale SHINE
Fathima Ali	Royaume-Uni	Spécialiste de la gestion du cycle de programme
Rebecca Owen	Royaume-Uni	Coordonnatrice Accords de partenariat humanitaire, SIDA
Destelia Ngwenya	Zimbabwe	Personnel de soutien humanitaire en Planification, suivi, redevabilité et apprentissage (PMEAL)
Agustinus Aribowo Nugroho	Indonésie	Coordonnateur de Préparation aux situations d'urgence et réponse aux urgences
Joshua Adidjaja	Indonésie	Responsable informatique
Francesca Reinhardt	RDC	Coordonnatrice EFSL
Rodilyn Abella-Bolo	Irak	Coordonnatrice MEAL
Oumou Kane	Mali	Responsable informatique
Seikou Doumbia	Mali	Coordonnateur MEAL
Philip Gunta	Éthiopie	Coordonnateur MEAL
Hamdi Aden	Éthiopie	Spécialiste du bétail
Abreham Fisseha	Éthiopie	Conseiller Qualité des programmes
Boris Vitlacil	Éthiopie	Coordonnateur Réponse aux urgences - zone de Siti
Lishan Tsehey	Éthiopie	Coordonnatrice EFSVL
Solomon Medhane	Éthiopie	Conseiller Sécurité alimentaire d'urgence et moyens de subsistance vulnérables
Arafo Mahamed	Éthiopie	Recenseur
Abu Hassan	Éthiopie	Recenseur
Aden Awale	Éthiopie	Recenseur

NOTES

- 1 Les critères comprenaient une série de caractéristiques liées à la fois à l'ampleur, la phase et le type de l'urgence mais aussi liées à la connectivité, la langue et le niveau existant de familiarité avec les TIC. Pour qu'il y ait un fort sentiment d'appropriation et d'engagement en faveur d'un système viable, l'enthousiasme et l'énergie des équipes pays a été un facteur considéré crucial pour garantir la réussite du déploiement des TIC. Lorsque cela était possible, nous avons cherché des synergies avec d'autres projets et entre différents secteurs, ainsi que des occasions de peser sur les acteurs clés, notamment les gouvernements et organes nationaux. Comme les TIC ne sont que des vecteurs qui aident les programmes à atteindre leurs objectifs, il était crucial d'identifier des projets existants adaptés, où les TIC pouvaient apporter de la valeur ajoutée.
- 2 Rapport sur les accords de partenariats (PPA) du DFID 2015/16.
- 3 <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/mobile-survey-toolkit-617456>
- 4 <http://www.alnap.org/resource/10681>
- 5 Voir note 3
- 6 <http://321online.org/about/>
- 7 Proposition définitive faite à SIDA
- 8 <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/humanitarian-informal-feedback-project-zaatari-refugee-camp-jordan-evaluation-r-620164>
- 9 Voir note 1
- 10 <https://www.squidcard.com/>
- 11 <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/resources/wfp280596.pdf>
- 12 <http://policy-practice.oxfam.org.uk/our-work/humanitarian/shine>
- 13 <http://www.alnap.org/resource/10213>

REMERCIEMENTS

Amy O'Donnell est responsable TIC des programmes pour le compte d'Oxfam Grande-Bretagne, où elle aide le personnel chargé des interventions humanitaires, des campagnes et du développement à long terme à envisager les systèmes efficaces et les bonnes pratiques pour une utilisation responsable des TIC. Nous remercions particulièrement Destelia Ngwenya pour l'écriture de l'évaluation intermédiaire, Vivien Margaret Walden, pour son rôle de mentor, et Philip Gunta, pour l'organisation de l'événement d'apprentissage en Éthiopie. Merci aussi à Julia Bruce pour la relecture de ce rapport. SHINE n'aurait pas été possible sans la clairvoyance et la détermination de l'équipe chargée du projet, conduite par Laura Eldon et Anna Kondakhchyan, et sans l'apport technique de Richard Tighe, Dana El-Hilu, Emily Tomkys, Hilman Agung, Fathima Ali et Rebecca Owen. Merci aux représentants/es des cinq pays qui ont participé à l'événement d'apprentissage ou ont pris le temps de mener des entretiens, ainsi qu'aux membres des groupes de discussion. Enfin, merci au bailleur de fonds, SIDA, qui a fait preuve de la vision et de l'engagement nécessaires pour soutenir cette initiative.

Pour obtenir plus d'informations ou pour réagir à ce rapport, envoyez un courriel à aodonnell@oxfam.org.uk

© Oxfam International avril 2017

Ce document est soumis aux droits d'auteur mais peut être utilisé librement à des fins de plaidoyer, de campagne, d'éducation et de recherche moyennant mention complète de la source. Le détenteur des droits demande que toute utilisation lui soit notifiée à des fins d'évaluation. Pour copie dans toute autre circonstance, réutilisation dans d'autres publications, traduction ou adaptation, une permission doit être accordée et des frais peuvent être demandés. Courriel : policyandpractice@oxfam.org.uk

Les informations contenues dans ce document étaient correctes au moment de la mise sous presse.

Publié par Oxfam GB pour Oxfam International en avril 2017.

Oxfam GB, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford, OX4 2JY, Royaume-Uni.

Traduit de l'anglais par Magali François et relu par François Kergoat.

OXFAM

Oxfam est une confédération internationale de 20 organisations qui, dans le cadre d'un mouvement mondial pour le changement, travaillent en réseau dans plus de 90 pays à la construction d'un avenir libéré de l'injustice et de la pauvreté. Pour de plus amples informations, veuillez contacter les différents affiliés ou visiter www.oxfam.org

Oxfam Amérique (www.oxfamamerica.org)

Oxfam Australie (www.oxfam.org.au)

Oxfam-en-Belgique (www.oxfamsol.be)

Oxfam Canada (www.oxfam.ca)

Oxfam France (www.oxfamfrance.org)

Oxfam Allemagne (www.oxfam.de)

Oxfam GB (www.oxfam.org.uk)

Oxfam Hong Kong (www.oxfam.org.hk)

Oxfam IBIS (Danemark) (www.ibis-global.org)

Oxfam Inde (www.oxfamindia.org)

Oxfam Intermón (Espagne)
(www.intermonoxfam.org)

Oxfam Irlande (www.oxfamireland.org)

Oxfam Italie (www.oxfamitalia.org)

Oxfam Japon (www.oxfam.jp)

Oxfam Mexique (www.oxfammexico.org)

Oxfam Nouvelle Zélande (www.oxfam.org.nz)

Oxfam Novib (Pays-Bas) (www.oxfamnovib.nl)

Oxfam Québec (www.oxfam.qc.ca)

Oxfam Afrique du Sud (www.oxfam.org.za)

Oxfam Brésil (www.oxfam.org.br)