

**LES DONNÉES PROGRAMMES :
LE NOUVEL ELDORADO
DE LA SOLIDARITÉ
INTERNATIONALE ?**

PANORAMA DES PRATIQUES
ET BESOINS DES OSC FRANCOPHONES

CARTONG

Créée en 2006, CartONG est une ONG française support spécialisée en gestion de l'information qui a vocation à mettre la donnée au service des projets humanitaires, de développement et d'action sociale. Nous cherchons à améliorer la qualité et la redevabilité des activités terrain, notamment par une meilleure évaluation des besoins et un meilleur suivi/évaluation. En tant que centre de ressources et d'expertises pluridisciplinaire, nous accompagnons les stratégies et les opérations de nos partenaires. Nos équipes soutiennent également le secteur en produisant de la documentation, en renforçant les capacités et en sensibilisant aux défis techniques, stratégiques et éthiques des technologies numériques.

www.cartong.org/fr

Cette étude a été réalisée dans le cadre du projet « Renforcer la gestion des données programmes des OSC francophones » porté par CartONG et cofinancé par l'Agence Française de Développement (AFD) sur la période 2020-2022. Pour plus de renseignement voir l'article publié sur notre site internet : <https://www.cartong.org/fr/news/cartong-lance-projet-renforcement-gestion-des-donnees-OSC> ou écrire à : renforcement-osc@cartong.org.

AUTEURS

Cette étude a été rédigée par l'équipe de CartONG - en particulier Edmond Wach, Maeve de France et Nina-Flore Eissen - et a bénéficié des conseils méthodologiques et de la relecture avisée de Lisa Daoud, Chargée de recherche, formation et évaluation au sein du Groupe URD.

REMERCIEMENTS

CartONG remercie la dizaine d'OSC francophones de la « Communauté de Pratique en Gestion de l'Information » pour la richesse des échanges autour de ces thématiques au cours des cinq dernières années.

Un grand merci à l'ensemble des répondant.es de l'enquête et aux professionnel.les de la Solidarité Internationale ayant accepté d'être interviewé.es dans le cadre de cette étude.

La présente publication bénéficie du soutien de l'Agence Française de Développement (AFD). Néanmoins, les idées et les opinions présentées dans ce document ne représentent pas nécessairement celles de l'AFD.



Cette étude est mise à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



Les lecteurs sont encouragés à utiliser le contenu de cette étude pour leurs propres publications, tant qu'ils font dûment référence à celle-ci lorsque que cette dernière est mentionnée (citation, extrait, nom de la publication, etc.). Pour une utilisation en ligne, nous demandons que le lien de la publication renvoyant vers le site ou blog de CartONG soit utilisé.

Crédit icônes : par Freepik, ʘsurang et Those Icons disponibles sur www.flaticon.com et par Alena, Gonzola Bravo, Grafix Point, IcoMoon, Jessica Lock, Justin Blake, kiddo, Libby Ventura, Made x Made, Markus, Nhor, Pablo Rozenberg, priyanka, ProSymbols, shashank singh, Suresh Savani et Susannanova disponibles sur www.thenounproject.com

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----------|
| ACRONYMES | 6 |
| RÉSUMÉ EXÉCUTIF | 7 |
| RAISON D'ÊTRE | 8 |
| 1. MÉTHODOLOGIE | 9 |
| 1.1 PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE | 9 |
| 1.2 SOURCES DES INFORMATIONS UTILISÉES | 9 |
| 1.3 LIMITES MÉTHODOLOGIQUES | 11 |
| 2. COMMENT DÉFINIR LA GESTION DES DONNÉES PROGRAMMES ? | 13 |
| 2.1 HISTORIQUE D'UN TERME VENANT DE L'ANGLAIS | 13 |
| 2.2 UN MOT VALISE CONDUISANT À UN MANQUE D'APPROPRIATION DU CONCEPT | 14 |
| 2.3 UNE PREMIÈRE DÉFINITION | 15 |
| 2.4 TRANSVERSALITÉ ET DISTINCTION AVEC D'AUTRES TERMES | 18 |
| 3. LA GESTION DES DONNÉES SERT-ELLE RÉELLEMENT LA QUALITÉ DES PROJETS ? | 23 |
| 3.1 UNE GESTION DES DONNÉES AVANT TOUT GAGE D'EFFICIENCE ET D'EFFICACITÉ | 24 |
| 3.2 UNE GESTION DES DONNÉES AU SERVICE DES ORIENTATIONS DE L'OSC | 24 |
| 4. LES OSC SONT-ELLES SUFFISAMMENT MATURES EN GESTION DES DONNÉES ? | 27 |
| 4.1 TYPOLOGIE DES OSC EN TERMES DE GESTION DES DONNÉES | 27 |
| 4.2 TOUR D'HORIZON DES SOLUTIONS TECHNOLOGIQUES UTILISÉES | 28 |
| 4.3 DES OSC PEU PRÉPARÉES AUX ENJEUX DE LA GESTION DE DONNÉES | 30 |

| | |
|--|-----------|
| 5. QUELS ENJEUX ACTUELS ET FUTURS EN GESTION DES DONNÉES POUR LES OSC ? | 33 |
| 5.1 UNE CULTURE DE LA DONNÉE INSUFFISANTE | 34 |
| 5.2 DES STRATÉGIES FRAGILES ET SOUVENT INCOHÉRENTES | 36 |
| 5.3 UNE ABSENCE DE LEADERSHIP ET DES RESPONSABILITÉS AUX CONTOURS FLOUS | 40 |
| 5.4 UN ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE INSUFFISAMMENT MAÎTRISÉ | 42 |
| 5.5 LE SECTEUR DE LA SI À L'ÂGE DE L'INFOBÉSITÉ | 47 |
| 5.6 ETHIQUE ET RESPONSABILITÉ : LES OUBLIÉS DE LA GESTION DES DONNÉES | 48 |
| 5.7 AUTRES ENJEUX CONNEXES | 52 |
| 5.7.1 INSTRUMENTALISATION ET JEUX DE POUVOIR AUTOUR DES DONNÉES | 52 |
| 5.7.2 OUVERTURE DES DONNÉES (<i>OPEN DATA</i>) | 52 |
| 5.7.3 DURABILITÉ TECHNOLOGIQUE ET <i>LOW TECH</i> | 53 |
| 5.7.4 RISQUE DE DÉSHUMANISATION DES ACTIVITÉS DE SI | 54 |
| 5.7.5 FRACTURE NUMÉRIQUE ET EXCLUSION | 55 |
| 5.7.6 RELATIONS AVEC LES ACTEURS PRIVÉS | 56 |

| | |
|--|-----------|
| 6. QUELLES DIFFÉRENCES D'APPROCHE EXISTE-T-IL ENTRE OSC ? | 58 |
| 6.1 OSC HUMANITAIRES VS. OSC DE DÉVELOPPEMENT | 58 |
| 6.2 DES DIFFÉRENCES LIÉES AU SECTEUR D'INTERVENTION | 60 |
| 6.3 UNE QUESTION DE TAILLE | 60 |
| 6.4 SPHÈRE D'INFLUENCE ANGLOPHONE VS. FRANCOPHONE | 62 |

| | |
|---|-----------|
| 7. QUELS BESOINS DE SUPPORT ET RESSOURCES POUR LES OSC ? | 64 |
| 7.1 MODALITÉS DE SUPPORT ET TYPE DE RESSOURCES ATTENDUS | 64 |
| 7.2 THÉMATIQUES PRIORITAIRES D'ACCOMPAGNEMENT DES OSC | 66 |

8. RECOMMANDATIONS**69**

ANNEXES**73**

ACRONYMES

| | |
|----------------|---|
| AFD | Agence Française de Développement |
| ALNAP | Active Learning Network for Accountability and Performance |
| AMP | Agence des Micro Projets |
| BI | <i>Business Intelligence</i> (Informatique décisionnelle) |
| CRS | Catholic Relief Services |
| CICR | Comité International de la Croix-Rouge |
| DDC | Direction du Développement et de la Coopération |
| DFID | <i>Department for International Development</i> (Département pour le Développement International) |
| DIAL | Digital Impact Alliance |
| GDOP | Gestion des Données Programmes |
| GI | Gestion de l'Information |
| IASC | <i>International Accounting Standards Committee</i> (Comité permanent interorganisations) |
| IMO | <i>Information Management Officer</i> |
| MDC | <i>Mobile Data Collection</i> (Collecte de données sur mobile) |
| NTIC | Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication |
| OCHA | <i>Office for the Coordination of Humanitarian Affairs</i> (Bureau de la coordination des affaires humanitaires) |
| ODD | Objectif de Développement Durable |
| ODK | Open Data Kit |
| ODI | Overseas Development Institute |
| OSC | Organisation de la Société Civile |
| ONG | Organisation Non Gouvernementale |
| RGPD | Règlement Général sur la Protection des Données |
| S&E | Suivi et Évaluation |
| SI | Solidarité Internationale (secteur) |
| SIG | Systèmes d'Informations Géographiques |
| TIC4D | Technologies de l'Information et de la Communication pour le développement |
| USAID | <i>United States Agency for International Development</i> (Agence des États-Unis pour le développement international) |

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

La Gestion des Données Programmes (GDoP) - aussi connue sous le terme de gestion de l'information - est un sujet à la fois d'actualité et à l'origine de nombreux débats au sein des Organisations de la Société Civile (OSC) francophones de Solidarité Internationale (SI). Basée sur une enquête auprès des OSC, une revue documentaire et des entretiens auprès d'acteurs clés, cette étude vise à nourrir les discussions du secteur sur le sujet.

Adaptée de la notion d'*Information Management* (IM) en anglais, la GDoP est un terme au champ d'application mouvant et à la définition encore floue. Afin de faciliter son appropriation, la présente étude propose d'utiliser une définition accessible - basée sur le cycle de vie des données - et un périmètre d'application relativement restreint, à l'intersection du suivi & évaluation, des Technologies de l'Information et de la Communication pour le développement (TIC4D), des systèmes d'information et de la gestion des connaissances.

Bien que les études soient encore relativement lacunaires sur le lien entre GDoP et qualité des projets, il est établi qu'une bonne GDoP permet d'améliorer l'efficacité et la transparence des organisations. Les informations rassemblées tendent cependant à démontrer qu'à l'heure actuelle, la GDoP est principalement utilisée au bénéfice d'une redevabilité ascendante - vers les décideurs et bailleurs de fonds - plutôt qu'au pilotage quotidien des projets.

Cette situation peut s'expliquer par de multiples raisons mais, il semblerait que la principale d'entre elles soit un

manque significatif de maturité des OSC francophones sur les questions des données et du numérique. Six principales faiblesses et leviers d'action ont ainsi été identifiés : (i) une culture des données insuffisante au sein des OSC ; (ii) des stratégies de GdoP trop fragiles, en silo, et insuffisamment financées ; (iii) une absence de leadership et des responsabilités relatives à la GDoP trop floues ; (iv) un environnement technologique non maîtrisé ni influencé par les OSC ; (v) un recours à des approches favorisant l'infobésité et négligeant les données qualitatives ; et (vi) une sous-estimation de la responsabilité des OSC et des enjeux éthiques vis-à-vis des données qu'elles manipulent.

Face à ces différents enjeux, il apparaît que les OSC francophones souffrent d'un certain retard - au moins de prise de conscience et de positionnement stratégique - par rapport à leurs homologues anglophones. De plus, la GDoP est inégalement approchée : l'étude propose ainsi une typologie des OSC et revient sur les principales différences existantes - entre types, secteurs et tailles - et pointe notamment les difficultés rencontrées par les plus petites organisations.

Enfin, cette étude est l'occasion d'identifier les types et contenus de supports attendus en GDoP par les OSC francophones et de formuler des recommandations aux différents acteurs de la SI, notamment aux OSC, qui devraient être plus proactives sur ce sujet, ainsi qu'aux bailleurs et têtes de réseau qui jouent un rôle central sur ces questions.

RAISON D'ÊTRE

A l'image de notre société, le secteur de la Solidarité Internationale fait face à une révolution numérique. Si cette dernière impacte indéniablement la gestion quotidienne des Organisations de la Société Civile (OSC), tant dans leurs activités administratives que dans celles liées à la recherche de fonds, elle génère également des changements significatifs au niveau des actions mises en œuvre au profit des populations.

Bien que devenue essentielle pour le pilotage des opérations, la gestion des données semble demeurer quelque peu invisible dans les réflexions et orientations du secteur ; et ce, en dépit de ses nombreuses implications éthiques, financières et humaines, mais aussi et principalement de ses conséquences sur la qualité des projets. Sur les terrains et au siège, les équipes projet dédient ainsi un temps de plus en plus important à la gestion des données, et ce au détriment d'autres activités. Peu formées et mal-outillées, elles sont même parfois en souffrance sur ces tâches, sans pour autant que le sujet soit considéré comme un enjeu organisationnel par la plupart des OSC.

Aucune étude équivalente visant à examiner, dans leur ensemble, les pratiques des OSC, notamment francophones, et à identifier les besoins de ces dernières en matière de gestion des données programmes, n'a à notre connaissance encore été réalisée. De nombreuses analyses ou articles existent, mais ceux-ci abordent généralement le sujet soit sous un angle technique spécifique, soit comme s'il s'agissait encore d'innovations et donc avec une prise de recul limitée.

De plus, la dimension organisationnelle n'est que peu explorée et très peu de données consolidées au niveau inter-OSC sont disponibles. Enfin, bien que les OSC manipulent depuis près de vingt ans de larges quantités de données, de nombreux débats demeurent : de quel niveau d'attention et d'investissement la gestion des données devrait-elle faire l'objet ? Le sujet nécessite-il une personne dédiée en interne et, si oui, quel profil privilégier ? D'ailleurs, où commence et où s'arrête le champ de la gestion des données ? Les OSC travaillant en contexte de crise ont-elles des besoins différents de celles travaillant en contexte de développement ? Des différences d'approche existent-elles entre OSC francophones et OSC anglophones, réputées plus avancées sur le sujet ?

La présente étude a donc pour objectif d'explorer et d'apporter des éléments de réponse à ces questions. Elle entend ainsi contribuer à nourrir la réflexion du secteur sur le sujet de la gestion des données. De ce fait, nous avons cherché à synthétiser et à formaliser des réflexions qui étaient souvent éparées et parfois contradictoires. En clarifiant les éléments de débat et les enjeux, nous espérons que ce document alimentera les discussions au niveau des OSC et de leurs parties prenantes, notamment les bailleurs et réseaux. Enfin, cette étude devrait permettre à des organisations spécialisées, dont les OSC Support* comme la nôtre, de mieux définir leurs priorités d'accompagnement des OSC.

* Pour plus d'informations voir le [Groupe ONG Support](#) ou son équivalent humanitaire, le [réseau H2H](#).

1. MÉTHODOLOGIE

1.1 PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE

Cette étude se concentre principalement sur les OSC francophones opérationnelles du secteur de la Solidarité Internationale. Ce périmètre - qui peut sembler relativement restreint - est motivé non seulement par (i) la volonté de rester sur un champ réduit compatible avec une analyse de qualité suffisante, mais également par (ii) le constat d'un déficit de données disponibles à ce jour sur ces organisations et (iii) la volonté de vérifier l'hypothèse souvent entendue, selon laquelle le milieu francophone souffrirait d'un retard spécifique - notamment par rapport aux OSC anglophones - sur le sujet de la gestion des données.



L'APPELLATION "OSC FRANCOPHONES DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE" est ici entendue comme regroupant les organisations mettant en œuvre des activités de solidarité internationale - tant celles du secteur de l'urgence humanitaire que celles du développement international - ayant leur siège basé dans un pays francophone et, quel que soit leur statut (ONG, association, fondation ou autre), leur taille, leur champ d'action (éducation, santé, agriculture, etc.) ou leur modalité d'intervention. Sont en revanche écartées de ce groupe, entre autres, les organisations internationales et les collectivités locales.

La présente analyse porte sur les OSC internationales dont le siège social est basé en Europe, soit en France, Suisse ou en Belgique. Les OSC nationales ou régionales dites du Sud n'ont en effet pas été incluses. Ces dernières étant, de fait, un maillon essentiel de la chaîne de la solidarité, nous espérons néanmoins pouvoir les intégrer dans de futures études.

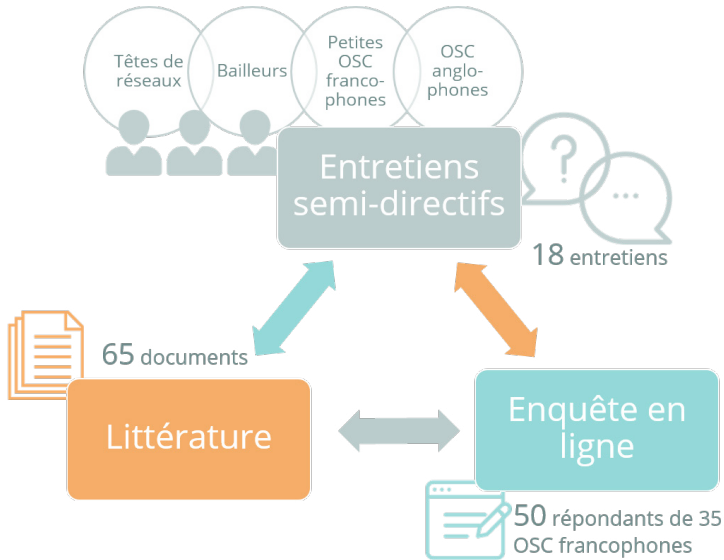
1.2 SOURCES DES INFORMATIONS UTILISÉES

Cette étude se base sur trois sources de données triangulées au cours de leur analyse : une revue de la documentation secondaire existante, des entretiens semi-directifs et une enquête quantitative en ligne réalisée auprès des OSC du secteur de l'aide. Ainsi soixante-cinq documents, identifiés comme pertinents, ont été passés en revue par les équipes de CartONG pour cette étude (bibliographie disponible en annexe 1.2). Moins d'un quart des documents identifiés étant disponibles en français et/ou concernant les OSC francophones, nous avons été contraints de largement recourir aux études anglo-saxonnes dans notre analyse et donc dans l'argumentaire proposé dans cette étude.

Quant aux entretiens semi-directifs, ils ont été réalisés en priorité auprès de réseaux d'OSC, de bailleurs, d'OSC anglo-saxonnes¹ et petites OSC francophones (liste des entretiens disponible en annexe 1.3 et grille semi-directive en annexe 1.4). Au total, dix-huit entretiens auprès de vingt-cinq personnes ont pu être réalisés. Cependant, il est à noter que près de vingt-cinq organisations - principalement des bailleurs et petites OSC francophones - n'ont pas donné suite à nos demandes d'entretien, soit car elles n'étaient pas en mesure d'identifier un interlocuteur sur ce sujet en interne, soit car le thème de l'étude ne leur semblait pas d'intérêt prioritaire ou trop lointain de leurs activités quotidiennes.

1. Les interviews d'OSC anglophones avaient notamment pour objectif de comparer les approches de ces dernières avec celles des OSC francophones mais également d'identifier des leçons apprises qui pourraient être utiles pour le secteur.

ILLUSTRATION 1 : Méthodologie de l'étude



L'enquête destinée aux OSC (voir le formulaire en annexe 1.6), largement diffusée par CartONG dans les réseaux de la SI francophone entre janvier et février 2020, a permis - après nettoyage des répondants hors périmètre de l'étude - de récolter les contributions de cinquante répondants composés de :

- quarante-quatre salariés et/ou membres de trente-cinq OSC francophones opérationnelles - cinq organisations ayant souhaité avoir plus d'un répondant ;
- six personnes ayant répondu à titre individuel, soit de manière anonyme, soit en tant que spécialiste de la gestion des données travaillant comme consultant ou bien au sein d'une organisation n'étant pas une OSC.



Profil succinct des répondants : les répondants sont très majoritairement salariés de la SI (à près de 95%) et basés en siège - ainsi, moins de 10% de réponses proviennent du terrain. Ils sont en large majorité expérimentés (près des trois quarts d'entre eux ont cinq ans d'expérience dans la SI et 40% ont plus de dix ans) et il s'agit pour plus de 20% d'entre eux de personnes occupant des postes de direction. Près de la moitié occupe des postes en lien avec la gestion des programmes, tandis qu'un quart occupe des postes liés aux nouvelles technologies ou à la gestion des données et environ 10% d'entre eux ont un poste lié au Suivi & Évaluation (S&E). Enfin, près de 50% d'entre eux sont des femmes et 40% des hommes - sachant que 10% des répondants n'ont pas souhaité donner de précision.

Parmi les trente-cinq OSC représentées, la majeure partie d'entre elles ont leur siège en France, une seule OSC est basée en Belgique et trois sont en Suisse. Les trente-cinq OSC représentent une large diversité de secteurs et de zones d'intervention. Le tableau ci-dessous présente les OSC par taille de budget et type de contexte d'intervention. Il est à noter que la quasi-totalité des organisations que nous appellerons de petite (moins de 2 millions d'euros de budget annuel) et moyenne taille (2 à 10 millions d'euros) travaillent en contexte de développement. Les grandes organisations (plus de 10 millions d'euros) travaillant en contexte de crise ou en contexte mixte (22%) sont sous représentées en nombre d'OSC, mais représentent néanmoins 38% des répondants.

TABLEAU 1 : OSC ayant répondu à l'enquête par budget annuel et contextes d'intervention

| | Moins de 0,5 million € | 0,5 million à 2 millions € | 2 à 10 millions € | Plus de 10 millions € | Total |
|--|------------------------|----------------------------|-------------------|-----------------------|-----------|
| Principalement dans des contextes dits de développement | 2 | 10 | 9 | 5 | 26 |
| Autant en contextes humanitaires que de développement | 1 | | | 5 | 6 |
| Principalement en urgence / situation de crise / humanitaire | | | | 3 | 3 |
| Nombre total d'OSC | 3 | 10 | 9 | 13 | 35 |

Enfin, il est à noter que les informations collectées par les trois sources principales ont été complétées par les connaissances des équipes de CartONG acquises via : (i) les projets menés avec les différents partenaires de l'organisation depuis 2006, (ii) des échanges informels réalisés au cours des derniers mois avec différentes OSC, et (iii) des échanges et travaux collectifs réalisés par une dizaine d'OSC au sein de la Communauté de Pratique en Gestion de l'Information Francophone existant depuis 2015 et animée par CartONG - qui a notamment contribué à la section sur la définition du champ de la gestion des données.

1.3 LIMITES MÉTHODOLOGIQUES

Cette étude a été conçue avec un budget restreint et dans un laps de temps relativement court. Du fait de sa méthodologie, elle comporte plusieurs biais qu'il nous faut ici préciser :

- Le nombre de répondants relativement limité à l'enquête a permis de lister un certain nombre de pratiques, attitudes et perceptions mais ne permet pas d'extrapoler les résultats à l'ensemble du secteur des OSC. Nous considérons également que l'échantillon de répondants est constitué en grande partie d'un public averti. C'est pourquoi les données issues de l'enquête sont à interpréter comme des tendances illustrant l'évolution du secteur, sans prétention d'exhaustivité. Bien que nous ayons tenté de mobiliser au-delà de nos réseaux habituels, les données collectées au cours de l'enquête et des entretiens sont par ailleurs principalement issues du secteur français et n'ont pu être suffisamment triangulées du côté belge et suisse.

- Compte tenu du profil des répondants et du fait que nous avons dû limiter le périmètre de l'étude, les données collectées n'intègrent que très peu la perception du personnel présent directement sur les zones d'intervention ; que cela soit des personnels terrain d'OSC internationales ou d'OSC nationales basées dans ces mêmes zones.
- Plusieurs acteurs n'ayant pas donné suite aux demandes d'entretien, toutes les informations n'ont pas pu être triangulées pour être débattues et confirmées - notamment du côté des bailleurs.
- Le champ de la gestion des données étant plus formalisé du côté humanitaire que de celui du développement (voir section 2), il existe un biais sur la disponibilité des données secondaires dans chaque type de contexte. Un effet renforcé par le fait que les auteurs de cette étude, plus habitués à travailler dans des contextes humanitaires, ont pu avoir plus de difficultés à questionner certains résultats de l'étude en contexte de développement.
- De nombreuses divergences existant sur le périmètre de la gestion des données et la littérature sur la thématique étant limitée, nous avons été contraints d'inclure des sources documentaires portant sur un périmètre plus large qu'initialement souhaité². De fait, nous nous sommes donc permis d'extrapoler les conclusions de certaines sources documentaires.
- Enfin, un point de vigilance doit être mentionné puisque l'ensemble des données a été collecté avant la crise du Covid-19 du printemps 2020 qui a significativement chamboulé le secteur de la SI.

Pour contrebalancer ces limites et renforcer la fiabilité des analyses, les résultats clés de l'étude ont été présentés et discutés préalablement à sa publication lors d'une journée d'échange avec dix-sept organisations, durant laquelle aucun point de discordance notable n'a été relevé. Par ailleurs, la relecture réalisée par le Groupe URD, a permis de conforter les constats décrits dans la suite de cette étude.



Processus de mise à jour : les modalités, ni même la faisabilité de mise à jour de cette étude n'ont encore été arrêtées à la date de publication de cette dernière.

Néanmoins, n'hésitez pas à nous faire part de vos commentaires ou retours à l'adresse email suivante : renforcement-osc@cartong.org afin que ceux-ci soient pris en compte lors d'une éventuelle prochaine édition.

2. Inclusion d'études portant sur les "TIC pour le développement" (voir section suivante) ou d'enquêtes incluant les réponses d'Organisations Internationales (et non pas que d'OSC).

2. COMMENT DÉFINIR LA GESTION DES DONNÉES PROGRAMMES ?

2.1 HISTORIQUE D'UN TERME VENANT DE L'ANGLAIS

Il est tout d'abord important de mentionner que l'expression Gestion des Données Programmes (et son acronyme GDoP) est une expression peu utilisée dans la SI, puisqu'elle a été créée début 2019 par nos équipes dans le cadre du projet soutenant la publication de cette étude. En effet, si le terme *Information Management* (IM) est relativement connu et utilisé en anglais³, sa traduction littérale de Gestion de l'Information (GI) en français est, d'après les quinze années d'expérience de CartONG, bien moins comprise et usitée par les acteurs de la SI francophones. L'introduction de l'expression Gestion des Données Programmes cherchait ainsi à proposer une terminologie alternative pour faciliter la compréhension de nos interlocuteurs francophones et préciser le périmètre d'étude. Si cette expression de GDoP est tout à fait discutable, elle présente l'avantage de rendre le sujet plus tangible, notamment auprès de publics peu familiers avec les questions de données et des (nouvelles) technologies. Dans la présente étude, il sera donc entendu que ces trois termes (Gestion des Données Programmes, *Information Management* et Gestion de l'information) sont interchangeables.

DANS LA PRÉSENTE ÉTUDE, IL SERA DONC ENTENDU QUE CES TROIS TERMES (GESTION DES DONNÉES PROGRAMMES, *INFORMATION MANAGEMENT* ET GESTION DE L'INFORMATION) SONT INTERCHANGEABLES.

On observe ainsi au sein des organisations internationales humanitaires une utilisation du terme *Information Management* de plus en plus marquée à partir des années 2000. Cette période de début de normalisation des pratiques de GI correspond également à un moment de numérisation de plus en plus important des activités de SI sur le terrain, avec l'arrivée des *smartphones* et le développement de la collecte de données sur mobile (MDC) à partir des années 2009-2010. En parallèle, on observe aussi sur le terrain le développement des postes d'IMO (*Information Management Officer*) au sein des organisations internationales - une approche reprise peu à peu par certaines OSC humanitaires francophones à partir des années 2010⁴.

Depuis, de nouvelles composantes de la GI ont rejoint le jargon du secteur telles que la gestion responsable des données (*responsible data*) ou la culture des données (*data literacy*) sur lesquelles nous reviendrons dans les sections suivantes.

3. Il existe sur le site de référence humanitaire Relief Web : <https://reliefweb.int> une catégorie "Information Management" depuis de très nombreuses années.

4. Création, par exemple, d'un poste de conseiller en GI au sein du département Qualité de Terre des hommes en 2015.

5. "Colloque sur les Meilleures Pratiques en matière de Gestion de l'Information et d'Échange d'Informations humanitaires", OCHA (2002)

ILLUSTRATION 2 : Trois moments clés des débuts de la gestion de l'information



Enfin, si le concept de GI est relativement présent au sein du secteur humanitaire, son usage est lui bien moins répandu, voir quasiment absent, au sein du secteur du développement. En effet, ce dernier privilégie généralement la notion plus large de (Nouvelles) Technologies de l'Information et de la Communication pour le développement (N-TIC4D) sur lequel nous reviendrons ci-après. Également connue sous les sigles *Tech4dev* ou *ICT4D* en anglais, cette notion s'est également généralisée depuis une vingtaine d'années⁸ au sein des OSC de développement.

2.2 UN MOT VALISE CONDUISANT À UN MANQUE D'APPROPRIATION DU CONCEPT

Si les termes de GI ou de GDoP sont utilisés de manière inégale dans le secteur de la SI, ils ne sont pourtant pas inconnus : ainsi, lors de l'enquête en ligne, seule une poignée d'OSC ont indiqué ne les avoir jamais utilisés. Le périmètre de la GI demeure néanmoins très flou pour de nombreux interlocuteurs - y compris en anglais malgré son usage plus ancien, et recouvre une très large diversité de compréhensions. Plusieurs organisations reconnaissent ainsi que le terme est "vague et difficile à définir"⁹ et que, par conséquent, elles ne l'utilisent que peu dans leurs échanges au quotidien. Par ailleurs, d'après les entretiens et l'enquête, ces termes se mélangent souvent avec trois autres notions : la gestion des connaissances, les Technologies de l'Information et de la Communication pour le Développement (TIC4D) et les systèmes d'information.

6. "Global Information Management Working Group", OCHA (2006)

7. "Responsibilities of Cluster/Sector Leads and OCHA in Information Management", IASC (2008) 8. Cette étude ne concernant pas spécifiquement les TIC4D, nous avons fait le choix de ne pas détailler l'historique des TIC4D.

8. Cette étude ne concernant pas spécifiquement les TIC4D, nous avons fait le choix de ne pas détailler l'historique des TIC4D.

9. Dans cette étude, les citations sont issues des entretiens semi-directifs organisés avec vingt-cinq personnes ainsi que de l'enquête ayant rassemblé cinquante répondant.es, comme indiqué dans la section méthodologie. Occasionnellement, l'auteur.e de la citation et l'organisation pour laquelle il/elle travaille sont mentionnés, car il/elle a donné un accord en ce sens. Par défaut, les autres citations utilisées ont été anonymisées.

“ La gestion de l’information : on ne lui donne même pas vraiment de nom aujourd’hui [chez ACODEV] ! Justine Ferrier, Chargée GCP au sein d’ACODEV ”

“ De toute façon, c’est la confusion en termes de définitions [en matière de gestion des données] ! Cécile Vilnet, Responsable pôle Microprojets de la Guilde ”

Se situant effectivement à la croisée de très nombreux métiers et domaines, le terme de GI/GDoP a besoin d’être clarifié et mieux défini. Le flou sémantique actuel a en effet pour conséquences :

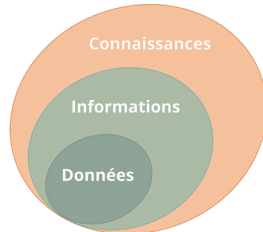
- un manque d’appropriation des enjeux relatifs à la GI par les organes de gouvernance des OSC (voir sections suivantes),
- des questionnements réguliers sur les périmètres de responsabilité et d’interactions entre fonctions, créant au quotidien - au sein des OSC ou entre OSC - des conflits ou au contraire un déficit décisionnel,
- à long terme, un déficit de reconnaissance et de visibilité des métiers liés à la GI, limitant notamment le développement des compétences nécessaires au secteur (quasi-absence de cursus de formation dédiés, etc.).



Une **DONNÉE** est un ensemble de faits (ou valeurs). Il s’agit donc d’un élément brut, non interprété et non contextualisé. Les données pouvant être de nature très différente : qualitatives, quantitatives, structurées, non structurées, et de sources différentes.

Une **INFORMATION** est un ensemble de données contextualisées, qui sont catégorisées, analysées et organisées pour avoir de la structure et du sens.

Une **CONNAISSANCE** est formée par un assemblage de données et d’informations combiné/associé avec des opinions d’expert, des compétences, des apprentissages et de l’expérience.

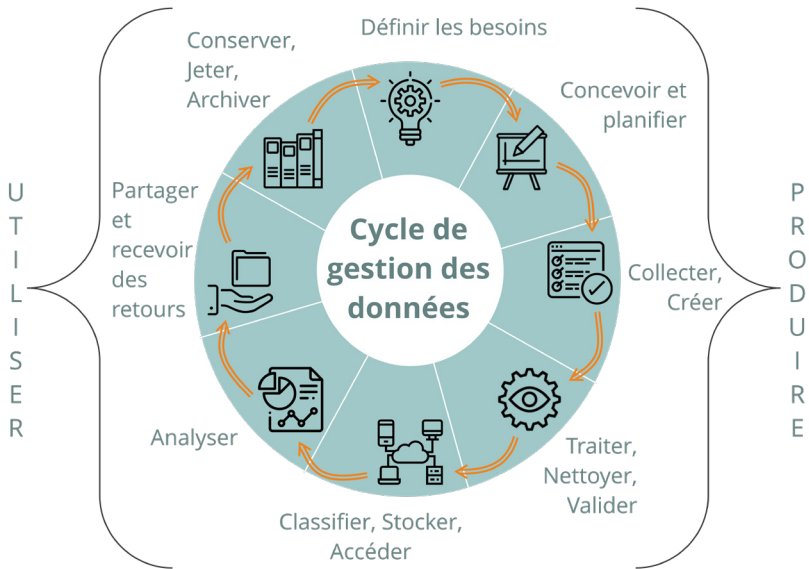


Ces termes complexes disposent de très nombreuses définitions dans la littérature. Les définitions ci-dessus sont celles qui ont été retenues dans le cadre d’une session de travail collaboratif de la Communauté de Pratiques en Gestion de l’Information ayant rassemblé Action Contre la Faim (ACF), CartONG, Groupe URD, Handicap International (HI), Médecins du Monde (MdM), Solidarités International et Terres des hommes (Tdh).

2.3 UNE PREMIÈRE DÉFINITION

Il existe de très nombreuses définitions de la GI, et bien qu’il n’y ait pas vraiment de définition commune dans le secteur de la SI, toutes s’accordent sur les éléments clés suivants : la gestion de l’information (i) est basée sur un cycle de gestion des données en plusieurs étapes (voir illustration ci-dessous) et elle (ii) vise à améliorer la prise de décision et la qualité des actions de SI menées.

ILLUSTRATION 3 : Cycle de gestion des données



GESTION DES DONNÉES VS. GESTION DE L'INFORMATION ?

Les deux termes sont proches mais les organisations privilégient souvent le second, car il sous-entend une démarche analytique de gestion des données qui sert ensuite la prise de décision et l'apprentissage. Il va donc au-delà d'une approche où l'acquisition et le traitement des données serait une fin en soi.

L'une des définitions les plus répandues, et que nous reprendrons ici, est celle du IASC¹⁰ qui indique que : "La gestion de l'information est le processus systématique de collecte, rassemblement, stockage, traitement, vérification et analyse des données et des informations provenant d'une ou de plusieurs sources, et de diffusion des données et des informations pertinentes aux acteurs, afin de soutenir une action efficace et opportune. Elle permet la compréhension d'une situation, la coordination, la prise de décision stratégique et opérationnelle, la redevabilité, le plaidoyer et la collecte de fonds. Elle permet également de donner du sens et de produire des connaissances."

Une définition alternative plus accessible et proposée par MapAction pourrait être que "la gestion de l'information est la manière dont les gens prennent des décisions grâce aux données."

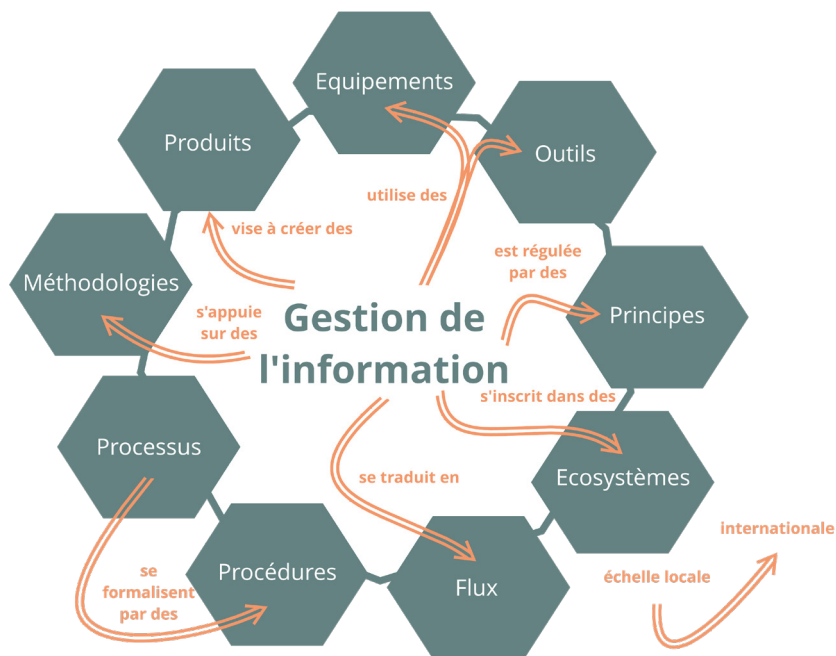
La gestion de l'information est ainsi composée de flux (autrement dit de circulation de données¹¹ d'un point à un autre au sein d'une organisation ou de logiciels), d'outils (généralement des solutions technologiques qu'on appelle logiciels ou plateformes, que celles-ci fonctionnent dans le cloud ou hors ligne), d'équipements stockant, transmettant ou traitant les données (dossier papier, *smartphone*, ordinateur, etc.) et de produits de gestion de l'information, qui sont les éléments diffusés en fin de cycle de la donnée (soit une carte, un tableau de bord,

10. "Report on the Outcome of the IASC Task Force on IM Workshop", IASC (2011)

11. Ces circulations pouvant se faire à la même vitesse ou non, on parle alors de flux synchrones ou asynchrones.

une infographie ou bien encore un rapport d'analyse). La gestion de l'information s'appuie par ailleurs sur des méthodologies (méthodologie de création de formulaires d'enquête sur mobile ou de sémiologie pour la création de cartes) et des processus (dans le sens où de nombreuses étapes et activités sont corrélées et s'enchaînent au cours du traitement des données), souvent formalisés au sein des OSC sous la forme de procédures décrivant qui est responsable de quelle étape et comment celles-ci doivent être réalisées. Elle est enfin régulée par des principes internes à l'organisation ou spécifique au secteur - l'IASC définit ainsi 10 principes¹² telles l'interopérabilité, l'objectivité, l'inclusion et la confidentialité, et elle s'inscrit dans un ou plusieurs écosystèmes¹³ de données à l'échelle internationale et locale.

ILLUSTRATION 4 : Les principales composantes de la gestion de l'information



Enfin, si la gestion de l'information peut concerner théoriquement tout type de données d'une OSC - y compris les données administratives, financières, logistiques ou liées aux ressources humaines, il apparaît que dans la grande majorité des cas le terme de GI fait davantage référence aux données nécessaires à la mise en œuvre et au pilotage des opérations plutôt qu'à l'ensemble des données alimentant le pilotage global d'une organisation, tous départements support et opérations confondus. Cette limitation du périmètre de la GI s'explique principalement par le fait que :

12. "Responsibilities of Cluster/Sector Leads and OCHA in IM", IASC (2008)

13. La notion d'écosystème est reprise par de nombreux acteurs tels qu'ACAPS, DIAL et le Centre for Humanitarian Data. Emprunté aux sciences naturelles, elle vise à reconnaître que les OSC opèrent dans des systèmes complexes et ouverts, interconnectés et décentralisés, qui s'adaptent et changent constamment en raison des apports externes et internes. Chaque écosystème local des données est fait d'organisations nationales et internationales, d'une multitude de sources de données, d'un éventail d'outils de gestion des données, de pratiques et de standards.

- Des solutions informatiques de gestion financière ou RH entre autres sont matures, établies et standardisées depuis de nombreuses années dans les OSC, contrairement aux solutions dédiées aux opérations qui foisonnent et ne sont - en fonction de la nature des activités menées et des contextes - que difficilement standardisables.
- Des compétences spécialisées sur la gestion des données issues des fonctions support existent déjà en dehors de la sphère de la SI (via des spécialistes des systèmes d'information RH par exemple), mais ces compétences n'existent pas encore de manière formalisée du côté des opérations de SI¹⁴.

Nous avons fait le choix dans cette étude de limiter notre approche de la GI aux données opérationnelles : c'est-à-dire à celles collectées par les OSC dans le cadre de leurs interventions. Nous considérons en effet que le secteur n'est pas suffisamment mature pour envisager une approche coordonnée et transversale de la gestion de toutes les données d'une organisation - comme certaines OSC pourraient le souhaiter - et qu'un travail spécifique de clarification et d'optimisation au niveau des données opérationnelles est avant tout nécessaire.

2.4 TRANSVERSALITÉ ET DISTINCTION AVEC D'AUTRES TERMES

Pour préciser son périmètre souvent mal délimité, il est important de distinguer la gestion de l'information des secteurs et expertises suivants :

Gestion de l'information vs. Gestion des connaissances

La gestion de l'information est un des éléments qui contribue, en amont, à la gestion des connaissances qui, elle, vise à organiser, développer, mémoriser et partager les connaissances des membres d'une organisation. La gestion des connaissances (capitalisation, partage, réutilisation des savoirs, etc.) englobe et dépasse le cadre de la gestion de l'information.

Gestion de l'information vs. Suivi-Evaluation (S&E)

La GI et le S&E ont la même finalité : celle d'aider les équipes opérationnelles à obtenir la meilleure qualité de données possible pour une prise de décision adaptée qui assure le bon déroulement du projet (pilotage, apprentissage et redevabilité). Cependant, ces deux secteurs n'abordent pas la gestion des données sous le même angle. Le S&E concerne ainsi principalement le soutien méthodologique nécessaire à la mesure continue et ad hoc des changements auxquels les programmes doivent contribuer (formulation des indicateurs et de leurs modalités de mesure, choix des méthodes de collecte, conception des évaluations, processus d'apprentissage etc.) tandis que la GI se concentre sur l'organisation des processus de traitement des données (notamment via le recours à des outils informatiques et méthodologies spécifiques). S&E et GI sont ainsi complémentaires et interdépendants : les deux champs étant par exemple requis pour concevoir un protocole d'enquête complet.

Gestion de l'information vs. Infrastructures informatiques

La gestion de l'information repose entre autres sur des infrastructures et services informatiques (serveurs, réseaux, systèmes de sécurité, supports, logiciels, etc.) dont la gestion incombe à des équipes - et/ou des prestataires externes - ayant des compétences techniques significativement différentes de celles nécessaires à la GI. Sans un minimum d'infrastructures informatiques, la GI aura ainsi du mal à se développer. Il faut cependant veiller à ce que ces infrastructures s'adaptent également aux besoins de la GI (de nouvelles solutions techniques ne rentrant pas toujours dans les schémas organisationnels informatiques établis).

14. Pour reprendre un vocable issu de la sphère marchande, il n'existe pas encore d'équivalent pour le "Business Analyst Marketing" au niveau des opérations de SI tel que : <https://www.apec.fr/tous-nos-metiers/commercial-marketing/marketing-business-analyst.html>

Gestion de l'information vs. Systèmes d'information

La gestion de l'information s'intègre dans les systèmes globaux d'information d'une OSC, notamment sur la dimension applicative et de centralisation des données. Néanmoins, une approche dite par les systèmes d'information a tendance à promouvoir une vision systémique de la gestion des données, c'est-à-dire à l'échelle de l'organisation (et donc par conséquent plutôt *top down*) et sur des temps longs, alors que la gestion de l'information opérationnelle se focalise sur des besoins à l'échelle des activités (et donc par conséquent plutôt *bottom up*) et sur des temps plutôt courts - une solution devant généralement être trouvée rapidement pour ne pas bloquer l'implémentation des projets.

Gestion de l'information vs. TIC pour le développement

Comme vu précédemment, la notion de TIC pour le développement (ou TIC4D) est très utilisée dans certaines organisations, notamment de développement. L'OSC américaine CRS, notamment à l'origine de la plus grande conférence internationale¹⁵ sur le sujet, la définit comme "une pratique qui consiste à utiliser des technologies pour aider les personnes pauvres et marginalisées dans les communautés en développement. [Le TIC4D est] une technologie d'information et de communication utilisée lors des interactions avec les bénéficiaires, ou directement par ceux-ci, cette technologie aidant à gérer les informations clés liées à ces interactions"¹⁶.

On retrouve ce vocabulaire sous des angles relativement similaires notamment chez :

- de nombreuses OSC anglo-saxonne telles Oxfam et son approche *ICT in Programme*¹⁷, *MercyCorps*¹⁸ ou bien encore Plan International¹⁹. Du côté des OSC francophones, l'approche est souvent moins prépondérante, mais néanmoins des OSC, comme le Gret²⁰ par exemple, disposent de postes ayant de telles attributions ;
- certaines têtes de réseau comme DIAL via le *Digital Development Ecosystem*²¹ ;
- de nombreux bailleurs comme la coopération Belge au Développement (approche D4D²²), la DDC (Suisse)²³, DFID (Royaume-Uni - approche *Doing development in a digital world*²⁴) ou bien encore USAID²⁵. Du côté de l'AFD, si le vocable utilisé n'est pas le même, l'approche semble identique²⁶.

15. Pour aller plus loin : <https://www.ict4dconference.org/>

16. "L'ICT4D, outil essentiel pour l'aide humanitaire", CRS (2018)

17. "ICT in programme" à Oxfam (2020)

18. "Technology" à Mercy Corps (2020)

19. "Digital development" à Plan International (2020)

20. Poste de Responsable de projets TIC au service du développement

21. "DIAL Baseline Ecosystem Study", DIAL (2018)

22. "Digital for Development" au sein de la Coopération belge au développement (2016)

23. "Tech4Good" au DDC (2020)

24. "Digital Strategy 2018-2020", DFID (2018)

25. "Digital strategy", USAID (2020)

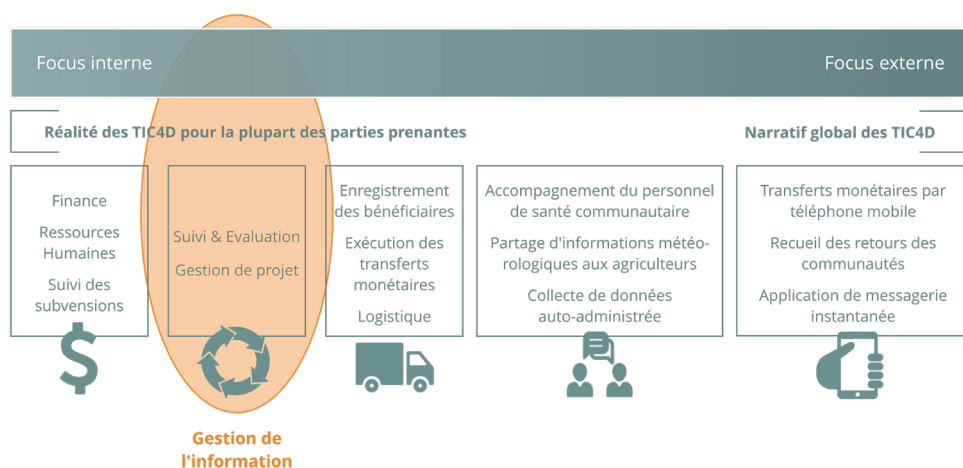
26. "Numérique et Innovation", AFD (2020)

L'ensemble de ces approches type TIC4D ont pour principales caractéristiques :

- d'être orientées utilisateurs finaux externes (usagers de services, individus bénéficiaires, praticiens médicaux, agriculteurs, etc.) contrairement à la GI qui se limite au périmètre de l'organisation ;
- d'avoir pour vocation de numériser des processus métier en allant au-delà du cycle de gestion des données (approche type e-santé, e-éducation, e-agriculture, e-gouvernance, etc.) ;
- d'inclure, la plupart du temps, des dimensions d'inclusion numérique (via le développement des connexions internet ou la possession de téléphones) et de croissance économique (soutien aux start up locales entre autres).

Ainsi l'approche TIC4D est souvent vue comme plus large dans sa démarche que la GI qui vise simplement l'amélioration de la gestion des données pour un meilleur pilotage des opérations. Le graphique ci-dessous, qui présente une typologie des démarches TIC4D créée par DIAL, permet ainsi d'identifier l'IM comme l'une des composantes des TIC4D.

ILLUSTRATION 5 : Gestion de l'information et TIC4D - Schéma adapté de la publication DIAL 2018



La confusion existante entre TIC4D et GI pourrait par ailleurs s'expliquer par le fait que, bien qu'englobant autant l'interne que l'externe, "la plupart des actions en matière [de TIC4D] sont encore axées sur l'interne, c'est-à-dire qu'elles soutiennent les opérations ou les programmes (par exemple, le S&E)".

Par ailleurs, les TIC4D captant souvent davantage l'attention et les ressources au sein des OSC - de par son caractère plus innovant - que la GI, plusieurs OSC ont reporté qu'une certaine compétition pouvait exister entre ces deux approches, quand celles-ci cohabitaient.

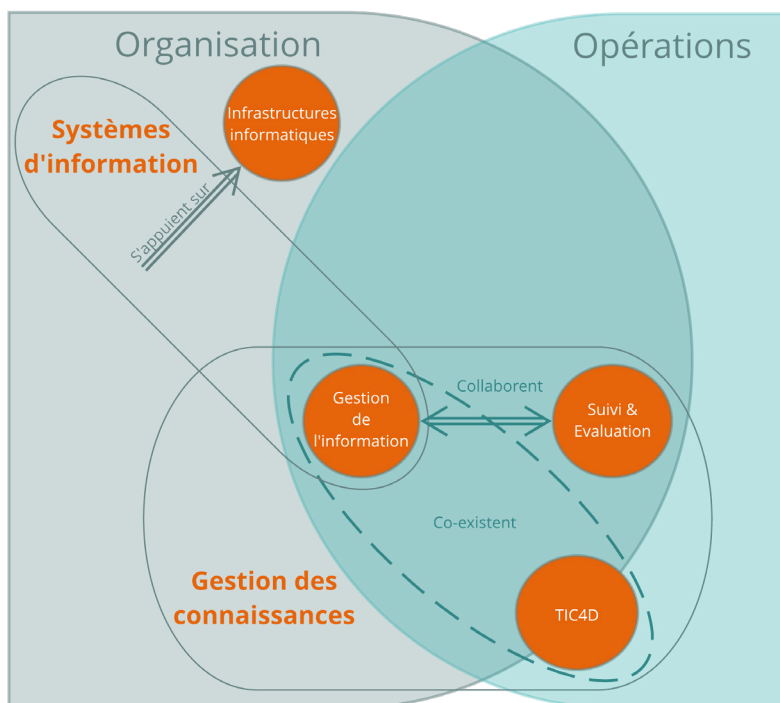
27. "DIAL Baseline Ecosystem Study", DIAL (2018)

La pertinence de distinguer ces deux champs reste débattue sans que pour autant un consensus existe. Certaines OSC interrogées n'envisagent ainsi pas du tout de distinguer les TIC4D de la GI, alors que d'autres acteurs insistent pour que "la gestion des données [soit] distincte du développement numérique"²⁸ et ce pour plusieurs raisons :

- les systèmes de gestion de l'information ne sont pas - et ne devraient sans doute - pas être entièrement numérisés ;
- le recours aux NTIC ne permettra pas de régler complètement ni les problématiques de mauvaise qualité ou non usage des données ni les risques que celles-ci peuvent générer pour les populations. Des approches transversales orientées données demeurent donc nécessaires.

Si numérisation, technologies et gestion des données sont évidemment intimement liées, c'est cette dernière approche promouvant la distinction des périmètres des TIC4D (axée autant interne qu'externe et inclusion numérique) et de la GI (axée uniquement interne et relatif aux enjeux de données que ceux-ci soient numériques ou non) qui nous semble la plus appropriée, pour les raisons évoquées ci-dessus, et qui sera utilisée dans la suite de cette étude. Il est cependant probable - notamment du fait de l'évolution des technologies - que cette dichotomie s'amenuise dans le temps, la GI et les TIC4D allant de plus en plus se nourrir l'une l'autre.

ILLUSTRATION 6 : Schéma simplifié de la place de la gestion de l'information vis à vis des thématiques connexes



28. "The Digital Principles are Rooted in Collaboration and Primed for Growth", ICTworks (2020)

Pour conclure, la notion de GDoP et par extension ici de gestion de l'information est comprise de la manière suivante dans cette étude :

- La gestion des données renvoie à l'ensemble des processus, méthodologies et outils nécessaires aux différentes étapes de la chaîne d'analyse des données, c'est-à-dire de leur collecte à la prise de décision à laquelle ces dernières contribuent.
- Les données programmes renvoient quant à elle à l'ensemble des données opérationnelles relatives à l'analyse des besoins, la mise en œuvre et le suivi-évaluation d'activités sur le terrain jusqu'à leur consolidation au niveau du siège des OSC.
- La GI est, avant tout, à destination d'un usage interne de l'organisation et n'inclut donc pas dans son périmètre l'utilisation des TIC à des fins externes (auprès des usagers des services de l'OSC, des praticiens appuyés, etc.).



Les espaces de discussion MERL Tech

Un des derniers autres termes parfois associés à la GI et non encore mentionnés dans ce chapitre est celui de MERL Tech. Initié en 2014 par des praticiens américains (et d'ailleurs très peu utilisé par les OSC francophones), il correspond à un espace de discussion et réflexion autour de l'utilisation des technologies numériques pour le Suivi, Evaluation, la Recherche et l'Apprentissage (équivalent à la notion de *MERL* en anglais). En ce sens, il recouvre un champ très proche de celui de la GI, bien que les approches et périmètres exacts diffèrent - le MERL Tech ayant un focus plus marqué sur les technologies elles-mêmes. En pratique, cet espace se matérialise par des conférences ayant lieu de manière annuelle à Washington (et ponctuellement ailleurs), une communauté de praticiens et des ressources, que l'on peut trouver sur : <http://merltech.org/>

3. LA GESTION DES DONNÉES SERT-ELLE RÉELLEMENT LA QUALITÉ DES PROJETS ?

Dans le cadre de la présente étude, nous avons interrogé les acteurs sur les bénéfices attendus d'une bonne gestion de l'information. Selon les retours exprimés, les bénéfices directs recherchés par les OSC cherchant à améliorer leur GI sont les suivants :

- Une meilleure compréhension et vision d'une situation ou d'un contexte, et une identification plus précise des besoins des populations, ou des éléments nécessaires à un plaidoyer ;
- Une identification et sélection plus rigoureuse des personnes ou groupes de population à inclure dans un projet ;
- Un pilotage plus aisé et agile des programmes et des stratégies opérationnelles, avec ajustement de l'intervention si nécessaire grâce une prise de décision mieux informée, notamment en :
 - Suivant plus facilement l'implémentation des activités d'un projet ;
 - Vérifiant que les services sont délivrés selon les standards techniques ou de qualité en place ;
 - Assurant le suivi dans le temps des personnes ou de la population recevant un service.
- Un meilleur suivi et compréhension de la qualité des projets avec notamment :
 - Une plus grande objectivation des résultats et effets obtenus ;
 - Un meilleur suivi des tendances contextuelles ;
 - La capacité de mesurer et prévenir les risques et les effets potentiellement non voulus.
- Un *reporting* bailleur et interne plus rapide et une redevabilité vis-à-vis des bailleurs plus facilement traçable ou démontrable ;
- Une communication externe plus aisée, notamment pour la recherche de fonds.

Les bénéfices indirects, pour leur part, sont les suivants :

- Des processus d'apprentissage organisationnels facilités via un partage interne plus aisé et une perte plus limitée des données grâce à un stockage approprié ;
- Une meilleure efficacité du secteur dans son ensemble, en limitant la duplication des collectes de données ;
- Une opportunité pour améliorer la redevabilité et la communication vis-à-vis des populations affectées grâce à des éléments plus facilement disponibles pour faire des retours ;
- Une réduction des risques pour les populations via une gestion plus rigoureuse de leurs données personnelles et sensibles.

Si l'ensemble de ces objectifs semblent à première vue logiques et en lien avec la GI, nous avons tenté, en nous basant sur les données de l'enquête et la littérature disponible, de les objectiver autant que possible afin de déterminer s'il s'agissait de bénéfices théoriques ou réellement observés. Il a été très difficile de faire cet exercice et tous les bénéfices attendus par les OSC n'ont pu être recoupés dans les faits ci-dessous. Il est ainsi intéressant de noter que bien que la GI apporte réellement des bénéfices en termes d'efficacité, le lien entre qualité des projets et GI (au-delà de faciliter la mise à disposition d'une donnée de meilleure qualité) demeure, par manque d'étude, peu démontré à ce jour. Aucun des bénéfices indirects n'a, par ailleurs, pu être confirmé formellement.

3.1 UNE GESTION DES DONNÉES AVANT TOUT GAGE D'EFFICIENCE ET D'EFFICACITÉ

Il est tout d'abord important de souligner que les impacts d'une bonne gestion des données sur l'efficacité et l'efficience des opérations, en temps et budget, semblent corroborés par les diverses sources d'informations analysées. Oxfam souligne dans une étude que "les TIC [ont] prouvé qu'elles font gagner du temps [qui est le bénéfice le plus souvent cité], améliorent l'exactitude et assurent une utilisation réactive des données dans les multiples processus humanitaires."²⁹ Tdh et CartONG ont dans une précédente étude également indiqué que si "les personnes interrogées avaient trouvé difficile de quantifier avec précision l'impact que la MDC pouvait avoir en termes de gain de temps, de précision des données ou de coût, toutes avaient indiqué que les avantages de la mise en œuvre de la MDC dépassent largement les coûts initiaux."³⁰

Il en va de même sur le lien entre GI et qualité des données qui est confirmé par de nombreuses sources. Oxfam observait ainsi, dès 2015, que "l'utilisation d'enquêtes numériques améliore également la qualité des données collectées, ce qui signifie que le temps nécessaire au nettoyage des données est réduit" et que le recours à certaines solutions de GI "soutient l'utilisation de contrôles de qualité des données qui améliorent l'exactitude des données"³¹. CRS note également que "lorsqu'on leur a demandé dans quelles mesures les outils numériques profitent à certains aspects des programmes d'aide et/ou de développement, [respectivement] 82% des répondants d'une étude ont estimé que des données opportunes et 81% que des données de meilleure qualité étaient très importantes."³²

3.2 UNE GESTION DES DONNÉES AU SERVICE DES ORIENTATIONS DE L'OSC

Certains acteurs constatent des effets positifs de la GI sur la prise de décision et l'adaptation des projets. Ils indiquent ainsi qu'une bonne gestion de l'information permet "d'avoir une vision d'ensemble au-dessus des petites pièces du puzzle [...] et d'avoir moins de lacunes dans la compréhension d'une situation", que la GI "permet de modifier le programme au bon moment plutôt que six mois trop tard" ou encore "d'être aussi efficace que possible en accédant facilement aux données - quand la connexion est disponible [...] et donc de gagner du temps pour se concentrer sur d'autres sujets". La GI permettrait également "une communication plus intelligente et solide sur des résultats tangibles, qui ne sont pas que du

29. "Les TIC dans les interventions humanitaires", Oxfam (2017). A noter que les TIC mentionnées dans cette étude sont quasi exclusivement des TIC utilisées selon une approche GI.

30. "Lessons learned paper from five years of Mobile Data Collection at Tdh", CartONG, Tdh (2019)

31. "Going digital: Using digital technology to conduct Oxfam's Effectiveness Reviews", Oxfam (2015)

32. "DIAL Baseline Ecosystem Study", DIAL (2018)

vent [...] permettant parfois d'aller à l'encontre des injonctions des bailleurs", et enfin, "d'avoir les données des réalisations facilement accessibles et donc de pouvoir creuser - enfin - la dimension effets des projets".

Ces observations doivent cependant être nuancées. En effet, d'après les répondants à l'enquête, les données programmes collectées par les OSC ne sont pas souvent utilisées sur le terrain pour la prise de décision : un usage fréquent est reporté par moins de 30% des répondants et un usage ponctuel par moins de 50%. De même, moins de la moitié d'entre eux considère que les données programmes collectées permettent de mesurer et démontrer l'impact des projets.

La réponse la plus sélectionnée sur l'usage des données est même, à contrario, que les données sont "majoritairement utilisées pour le *reporting* bailleur ou contractuel". Cette tendance qui aurait pu provenir du fait que les répondants sont majoritairement localisés en siège, est cependant confirmée par diverses sources documentaires telle que l'étude DIAL qui indique que "les ONG utilisent principalement les données numériques pour le suivi et l'évaluation [et que celles-ci] sont surtout utilisées pour les rapports aux bailleurs"³³ et les intervenants d'une récente conférence humanitaire qui indiquent que "les équipes sur le terrain n'ont pas le sentiment que les données qu'elles collectent leur sont destinées, mais [plutôt qu'elles sont vouées] aux bailleurs"³⁴. De manière similaire, il faut noter que quelques OSC interrogées voient la GI comme un avantage compétitif vis-à-vis d'autres OSC, car un système de gestion des données "fait plus sérieux vis-à-vis du bailleur" ou "offre de la visibilité et donne une impression de professionnalisme".

Comme le résume une OSC interrogée, cette utilisation "disproportionnée des données pour le *reporting* par rapport à la gestion des projet" peut sans doute s'expliquer par le fait qu'il n'existe, en dépit des idées reçues, qu'un "lien ténu" - pour reprendre les propos d'une chercheuse de l'université de John Hopkins³⁵ - entre la qualité des prises de décisions opérationnelles et la quantité/qualité des données mises à disposition et/ou des produits de GI (tels que des cartes et tableau de bord). En 2019, cette même chercheuse rappelait ainsi "qu'il exist[e] en fait très peu de preuves sur la manière dont les tableaux de bord existants sur la santé mondiale [sont] utilisés et s'ils influencent réellement la prise de décision".

IL N'EXISTE, EN DÉPIT DES IDÉES REÇUES, QU'UN LIEN TÊNU ENTRE LA QUALITÉ DES PRISES DE DÉCISIONS OPÉRATIONNELLES ET LA QUANTITÉ/QUALITÉ DES DONNÉES MISES À DISPOSITION ET/OU DES PRODUITS DE GI.

ALNAP a également cherché, dans une récente étude³⁶, à mieux comprendre les mécanismes de prise de décision sur les terrains humanitaires. Si l'étude ne permet pas de tirer des conclusions claires sur le sujet des décisions opérationnelles (et encore moins en contexte de développement), elle permet néanmoins de constater que, "bien que les décideurs apprécient l'utilisation de l'information, aucune relation entre l'augmentation de la collecte d'informations et la qualité perçue de la décision n'a été trouvée". La "prise de décision opérationnelle [serait même finalement] largement sociale, avec 81% des décisions impliquant une consultation ou un processus de groupe (avec des collègues, informateurs fiables, etc.)". Ainsi "peu de décideurs ont expliqué que la recherche d'informations visait à prendre une décision de meilleure qualité", mais plutôt que les informations "leur donnai[en] t confiance [et] les aidaient à justifier les décisions prises". Il est tout de même observé que les informations "amélior[ent]

33. "DIAL Baseline Ecosystem Study", DIAL (2018)

34. Voir : <https://twitter.com/AliceObrecht/status/1225054624819961859>

35. "The Global Health Dashboard Epidemic", Aung, T. (2019)

36. "Beyond Assumptions: How humanitarians make operational decisions", ALNAP (2019)

la connaissance [des décideurs concernant] la situation et de leur compréhension des décisions qui seraient appropriées” et que “les décisions les plus rigoureuses, structurées et fondées sur des données probantes étaient celles concernant les besoins et le ciblage, pour lesquelles il existait des processus établis de collecte et d'utilisation des informations par le biais de diagnostics et de suivis” - sans qu'il soit pour autant possible de savoir si c'est parce que des processus plus formels de gestion de l'information existaient que ceux-ci étaient pris en compte ou non. Comme le reconnaît d'ailleurs l'étude d'ALNAP, davantage de recherches sur le sujet seraient nécessaires pour préciser la qualité des informations recherchées, quels types d'information peuvent soutenir les différents types de décision qui sont prises par les acteurs humanitaires, et comment ces informations pourraient entrer en jeu à différents moments du processus décisionnel.

Sans plus d'éléments probants, il est évidemment difficile d'avoir une vision claire et rationnelle de la plus-value exacte d'une bonne gestion de données sur le pilotage des projets. Au stade actuel des connaissances, il est seulement possible d'encourager les acteurs de la SI à concevoir leur gestion de l'information pour que celle-ci remplisse les objectifs attendus, via une meilleure prise en compte des besoins des diverses parties prenantes dans leur conception, des retours plus fréquents sur leur usage, etc. L'enjeu principal restant d'éviter que les objectifs considérés comme prioritaires soient dévoyés au profit d'une redevabilité purement ascendante, c'est à dire à destination principalement des bailleurs et responsables hiérarchiques.



Deux principaux bénéfices de la GI se dégagent donc : des gains

d'efficacité et une facilitation du travail de *reporting* et de redevabilité.

Les gains de temps induits peuvent être utilisés à différentes fins, notamment améliorer la qualité des actions de SI, en permettant aux

équipes projet de passer plus de temps sur le terrain, de développer des approches plus participatives avec les populations, etc. A contrario, une OSC peut aussi décider de réinvestir ces gains dans une logique budgétaire en réduisant ses coûts. De façon similaire, les efforts de *reporting* et de redevabilité peuvent être dirigés uniquement vers les bailleurs ou viser à rendre l'action transparente pour toutes les parties prenantes, y compris les populations bénéficiaires. La GI se met ainsi au service des orientations plus générales de l'organisation : elle n'est finalement qu'un outil !

4. LES OSC SONT-ELLES SUFFISAMMENT MATURES EN GESTION DES DONNÉES ?

4.1 TYPOLOGIE DES OSC EN TERMES DE GESTION DES DONNÉES

S'il est difficile et réducteur de typer les OSC, il semble néanmoins possible de distinguer, de manière empirique sur la base des observations réalisées, les catégories suivantes :

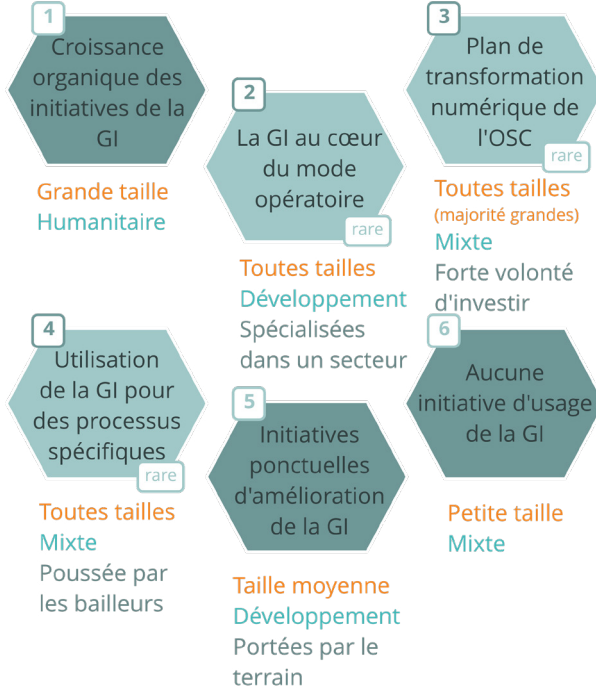
- Certaines OSC ont une croissance organique des initiatives de gestion de l'information : poussées par les attentes et initiatives de leurs terrains, les sièges de ces OSC ont progressivement formalisé et coordonné les approches autour des données. Cette institutionnalisation de la GI, via la sélection de solutions standards, la mise à disposition de modèles de données harmonisés, de procédures homogènes et de modules de formation, demeure néanmoins à ce stade uniquement partielle et elle se situe souvent plus en réaction à l'émergence de besoins que dans la cadre d'une démarche proactive. La reprise par le siège des initiatives terrain a souvent d'ailleurs pour origine un besoin d'efficacité (éviter que chaque opération développe une démarche en autonomie sans possibilité de répliquabilité, encourager les plus réticents à se lancer, etc.) mais aussi de contrôle, notamment pour que les pratiques respectent un certain nombre de principes (de protection des données entre autres). Il s'agit en majorité d'OSC de grande taille et travaillant, pour une grande partie d'entre elles, au moins partiellement en contexte humanitaire.
- Quelques - rares - OSC ont mis la GI au cœur de leur modus operandi en investissant massivement sur une solution, telle WaterAid³⁷, qui utilise à très large échelle l'outil mWater. Ce type d'organisation est en majorité spécialisé sur un secteur et travaille en contexte de développement.
- Dans une autre dynamique, certaines OSC disposent de plans de transformation numérique pluriannuels, ambitieux, larges et à l'échelle de toute l'organisation. On retrouve chez la plupart d'entre elles des aspects de la GI intégrés de manière plus ou moins visible, compte tenu notamment du flou existant autour de la définition du concept. Il s'agit d'OSC de toutes tailles, mais dans l'ensemble plutôt grandes, ayant généralement une équipe de direction souhaitant massivement investir dans le domaine numérique au sens large et/ou un besoin avant tout de numériser leur fonctions support (gestion administrative, recherche de fond, logistique, etc.).
- Quelques OSC³⁸ ont également indiqué utiliser les approches de GI principalement sous la pression de bailleurs cherchant à numériser les activités d'aide, et limitent donc pour l'instant leur utilisation à certains processus spécifiques.
- D'autres OSC n'ont aucune approche standardisée ni coordonnée au niveau de l'organisation mais suivent de loin les initiatives ponctuelles d'amélioration de la GI ; des initiatives la plupart du temps portées par des individus, sur le terrain, en vue d'un éventuel futur passage à l'échelle. Il s'agit en majorité d'OSC de moyenne taille et travaillant généralement en contexte de développement.

37. Nous n'avons actuellement pas connaissance d'OSC francophone de ce type, mais quelques-unes pourraient s'en rapprocher.

38. Bien que cet aspect n'ait été mentionné que par quelques OSC et que nous avons de la difficulté à fournir des éléments de précision, il nous semblait cependant intéressant de le signaler.

- Enfin, il existe des OSC ayant un usage quasi nul des approches de GI et avec plus ou moins aucune initiative mise en œuvre. Il s'agit en majorité d'OSC de petite taille. Une étude réalisée en 2017 par CartONG pour le compte de l'AMP³⁹ avait ainsi déjà observé que seules 12% des petites OSC de SI utilisaient des outils de GI au niveau de leurs opérations.

ILLUSTRATION 7 : Typologie des OSC et de leur rapport à la gestion de l'information



Il est à noter qu'aucune OSC interviewée et ayant répondu à l'enquête, y compris parmi les structures anglo-saxonnes, ne considère maîtriser complètement la chaîne de la donnée opérationnelle (comme cela peut être le cas pour la donnée financière ou logistique par exemple) et toutes les OSC qui pourraient être considérées comme avancées sur le sujet ont tenu à souligner que leur approche restait encore trop partielle.

4.2 TOUR D'HORIZON DES SOLUTIONS TECHNOLOGIQUES UTILISÉES

Comme nous l'avons vu, la GI ne peut se résumer à de simples solutions technologiques. Une analyse des outils utilisés par les OSC permet néanmoins de se faire une rapide idée de la situation, sans qu'il soit pour autant possible de préjuger de la qualité des méthodologies utilisées ou de la cohérence des processus mis en place en accompagnement des solutions déployées.

39. "Les NTIC dans le cadre des microprojets de développement", AMP (2017)

Les outils les plus répandus au sein de la majorité des OSC sont ainsi la collecte de données primaires de manière traditionnelle (via des enquêtes papier ou appels téléphoniques) et les bases de données hors ligne de type Excel. Plus de 70% des répondants ont ainsi mentionné y avoir eu recours sur au moins un projet.

Les outils les plus inégalement utilisés au sein des OSC sont la collecte de données sur mobile (plus connue sous le sigle anglais MDC - *Mobile Data Collection*) type KoBoToolbox ou ODK - utilisée sur au moins un projet par la majorité des grandes et moyennes OSC, mais par moins de 50% des petites OSC, la cartographie simple type Google Earth ou uMap (ratio similaire à la MDC), les bases de données en ligne type Google Sheet ou Office 365 (ratio similaire à la MDC) et les outils de *Business Intelligence* (BI) type PowerBI ou Tableau. Ces derniers sont utilisés par la plupart des grandes organisations mais par quasiment aucune petite ou moyenne OSC.

Les outils utilisés de manière plus marginale par l'ensemble des OSC sont la collecte via SMS ou les applications de messagerie instantanée (utilisés par 20 à 40% des répondants sans tendance notable sur la taille des OSC) et l'analyse d'images satellites ou drones (ratio similaire). Les Systèmes d'Informations Géographiques (SIG) tels que QGIS ou ArcGIS, et les logiciels de consolidation des données, comme AidImpact ou TolaData, sont pour leur part utilisés par moins de 50% des grandes et moyennes organisations et par aucune petite OSC.

Enfin, des outils plus récents tels que la reconnaissance vocale et le recours aux données biométriques, à l'Intelligence Artificielle ou à des algorithmes n'ont été mentionnés par quasi aucune des organisations interrogées.

TABLEAU 2 : Solutions technologiques utilisées par les OSC francophones

| Processus de collecte des données | Gros budget | Budget moyen | Petit budget |
|--|-------------|--------------|--------------|
| Collecte sur papier | +++ | +++ | +++ |
| Collecte dématérialisée sur mobile (smartphone ou tablette) | +++ | +++ | ++ |
| Collecte via SMS / applications de messagerie instantanée / réseaux sociaux | ++ | + | ++ |
| Collecte via des images satellite et/ou drones | + | - | + |
| Collecte de données biométriques | + | - | + |
| Collecte via reconnaissance vocale | - | - | - |
| Processus de traitement et analyse des données | Gros budget | Budget moyen | Petit budget |
| Bases de données hors ligne type Microsoft Excel, LibreOffice Calc ou Access | +++ | +++ | +++ |
| Bases de données en ligne type Google Sheet ou Office 365 | +++ | + | ++ |
| Simple visualisations cartographiques via des outils type Google Earth ou uMap | +++ | ++ | + |
| Systèmes d'Information Géographique | ++ | ++ | + |
| Logiciels de données métier type mWater pour le suivi de points d'eau, DHIS2 pour le suivi de patients ou RedRose pour les transferts monétaires | ++ | + | + |
| Tableaux de bord via des outils de Business intelligence type Power Bi, Qlik ou Tableau | +++ | + | - |
| Logiciels en ligne de consolidation des données personnalisés au besoin de l'organisation type AidImpact, TolaData ou ActivityInfo | ++ | + | - |
| Recours à des algorithmes / outils d'intelligence artificielle pour la prise de décision | + | - | - |

Par ailleurs, la majorité des OSC interrogées prévoient de recourir à de nouveaux processus de gestion de l'information dans les prochains mois avec - sans surprise - des priorités relativement similaires à celles évoquées ci-dessus :

- la collecte de données sur mobile et les bases de données hors ligne sont la première réponse retenue ;
- les bases de données en ligne, la cartographie et les SIG sont mentionnés par un tiers des répondants ;
- les solutions de BI et de consolidation des données ne sont envisagées que par les moyennes et grandes organisations ;
- les autres solutions technologiques restent très minoritaires.

Les résultats de l'enquête démontrent donc un certain intérêt et un dynamisme des OSC sur ces sujets, même pour celles ayant jusqu'à présent très peu investi ce domaine. Il semble également intéressant de noter un écart significatif entre les solutions que les OSC francophones utilisent ou prévoient d'utiliser prochainement, et celles à la mode et très présentes dans les débats actuels du secteur, qui regroupent entre autres les Serveurs Vocaux Interactifs (ou IVR - *Interactive Voice Response*), le *machine learning*, le *Big Data*, l'Internet des objets ou les capteurs. Il demeure cependant impossible de déterminer si cette approche relève d'un réel pragmatisme de la part des OSC enquêtées - qui auraient considéré que l'intérêt accordé à ces technologies à la mode n'est pas corrélé à leurs impacts potentiels⁴⁰ et relève plus d'une course à l'innovation - ou d'une incapacité de ces dernières à se projeter dans l'usage et la maîtrise de telles solutions⁴¹.

4.3 DES OSC PEU PRÉPARÉES AUX ENJEUX DE LA GESTION DE DONNÉES

De manière générale, les OSC de SI semblent exprimer des difficultés à s'emparer du sujet de la gestion de l'information. Près de 90% des répondants à l'enquête ont ainsi estimé que leur OSC n'était "pas du tout" ou que "partiellement" prête à répondre aux enjeux posés par la GI⁴².

De même, près d'un tiers des répondants (voir le détail ci-dessous) indique que les organes de gouvernance de leur OSC ne considèrent pas le sujet de la GI comme un sujet important ou n'ont, semble-t-il, pas de position claire sur la thématique⁴³. Moins d'un quart des répondants indiquent également que leur OSC dédie du budget à la question, et il s'agit en très grande majorité d'organisations de grande taille. Aucune distinction notable sur le sujet n'est ressortie entre acteurs de l'humanitaire et du développement.

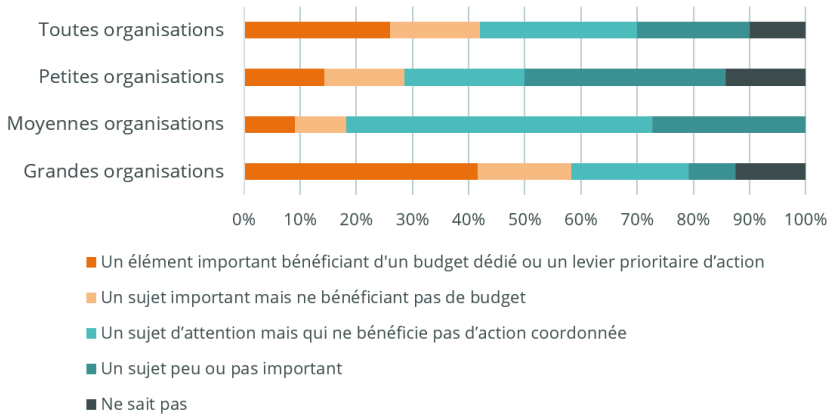
40. Voir : "Humanitarian Technology Hype", Johnson, S. (2018) sur les *overhyped* technologies.

41. Les autres études existantes sur les pratiques des OSC non francophones - comme celle de FHI 360 en Asie-Pacifique - couvrent des périmètres beaucoup plus larges pour qu'il soit possible de tenter une quelconque comparaison pertinente.

42. Aucun n'a considéré que leur OSC était complètement prête et seulement 6% des répondants ont considéré qu'elle l'était en "grande partie".

43. Les réponses "Je ne sais pas" ayant été interprétées comme une absence de positionnement clair car inconnues des répondants.

ILLUSTRATION 8 : Place de la gestion de l'information au sein des OSC



Si la GI ne peut se résumer à la question numérique, il est également intéressant de noter que la dernière édition du baromètre de Solidatech sur l'utilisation du numérique au sein du secteur associatif français positionne les associations de la SI⁴⁴ comme sensiblement moins matures d'un point de vue numérique - tous usages confondus - comparativement aux autres associations, notamment culturelles ou environnementales.

Enfin, de nombreuses OSC ont souligné que les structures ayant une capacité d'entraînement, telles que les organisations de coordination dont elles dépendent ou les têtes de réseau, n'étaient pas mobilisées sur le sujet. La plupart des têtes de réseau interrogées ont, en effet, confirmé que la GI ne faisait pas à ce jour partie de leurs priorités, principalement en raison du fait que les OSC elles-mêmes ne les sollicitaient quasiment pas sur le sujet. Les structures de coordination les plus proches des petites OSC considèrent même que - compte tenu du peu de maturité de ces dernières sur des sujets plus larges, tels que la gestion de projet ou le S&E, la GI demeurerait plutôt à ce stade "la cerise sur le gâteau" du renforcement des capacités des OSC, ou "un champ d'exploration". Il en va de même des bailleurs francophones - à l'exception de la coopération belge - qui sont considérés par les OSC comme peu actifs sur ces sujets.



"Les ONG sont le parent pauvre du numérique [...] elles ont du mal à vivre cette révolution et les changements qu'elles devraient faire en un an, leur prennent cinq ou dix ans." - Thierry Barbaut, Directeur Numérique de la Guilde

"Les associations sentent qu'elles ont besoin d'aller sur le sujet du numérique et sont conscientes qu'elles gèrent beaucoup de données mais, pour autant, elles ont du mal à comprendre les enjeux et à s'approprier le sujet." - Vincent Bergeot, Entrepreneur au sein du Collectif Tiriad

44. La catégorie humanitaire de l'étude incluant de notre compréhension toutes les associations de SI, voir : "La place du numérique dans le projet associatif", Solidatech, Recherches & Solidarités (2019)

“

Selon moi, mon organisation n'est pas du tout prête pour cette transition. Effectivement, elle n'agit pas de manière opérationnelle, mais elle devrait être un catalyseur pour les partenaires, et servir de guide sur ces thématiques auxquelles ils ne pensent pas forcément - Une OSC travaillant en réseau à différentes échelles

”

Peu matures numériquement et peu proactives sur le sujet de la GI, les OSC de Solidarité Internationale seront-elles à la hauteur des enjeux posés par les données au XXIème siècle ? La question est en tout cas soulevée par certains interlocuteurs qui estiment que “plus les OSC attendent, plus elles auront des difficultés à réaliser la transition [vers une GI adaptée]” et que la “survie de certaines pourrait être remise en cause” en cas d’incapacité à répondre rapidement aux enjeux qui lui sont liés - que cela soit vis-à-vis des financeurs ou des législateurs.

S’il est évidemment difficile de donner un avis tranché, au vu des observations éparses collectées dans le cadre de cette étude, il apparaît cependant qu’un meilleur accompagnement des OSC sur le sujet de la gestion de l’information est considéré comme nécessaire par l’ensemble des acteurs de la Solidarité Internationale.

5. QUELS ENJEUX ACTUELS ET FUTURS EN GESTION DES DONNÉES POUR LES OSC ?

Morceaux choisis de problématiques remontées

- Une appréhension à parler et partager de la donnée : “[Les membres d’OSC peuvent] avoir peur des données et de leurs implications, [il est compliqué] de les faire parler de leurs difficultés.” - Katelyn Rogers, Co-responsable culture des données au Centre for Humanitarian Data
- Un prisme technologique : Il est trop souvent supposé que “si vous construisez un tableau de bord, il résoudra tous vos problèmes, alors qu’en fait il vous permet seulement d’initier des conversations.” - Ric Tighe, Conseiller TIC dans les Programmes chez Oxfam
- Des approches peu efficaces : “[Améliorer la GI] peut demander beaucoup d’énergie pour un résultat pas toujours probant.” - Témoignage d’une OSC
- Une absence de structuration des processus : “Les données sont trop souvent avec une seule personne/sur un seul ordinateur portable, plutôt qu’avec une architecture et un flux de travail appropriés au niveau de l’organisation.” - La Responsable de la formation et de l’apprentissage à MapAction
- Une absence de vision partagée : “Nous n’avons pas de socle commun ni de vision collective. Le prisme souvent abordé est celui de l’intégration des nouvelles technologies.” Témoignage d’une OSC
- Des difficultés à avoir une approche rationnelle sur les outils numériques source de nombreux échecs : “Certaines [OSC] se trouvent dans des situations catastrophiques avec des logiciels [sélectionnés] qui ne s’avèrent pas durables.” - Thierry Barbaut, Directeur Numérique de la Guilde
- Des chefs de projets qui se désintéressent du sujet : “La gestion des données programmes est de plus en plus délaissée par les Responsables Programmes, qui ne sont pas tous intéressés voire compétents dans ce domaine qui a beaucoup évolué cette dernière décennie.” - Témoignage d’une OSC

Les problématiques que nous présenterons ci-dessous ne sont pas nouvelles et ne surprendront sans doute pas les connaisseurs du sujet : les difficultés autour de la GDoP sont en effet nombreuses et multiples. La majeure partie des difficultés rencontrées nous semblent cependant liées à six grands enjeux interdépendants détaillés dans la suite de cette partie. Ils sont accompagnés de six autres enjeux que nous considérons comme secondaires, non pas qu’ils soient moins importants mais parce qu’il serait illusoire de vouloir s’y attaquer réellement sans avoir préalablement résolu les six premiers.

5.1 UNE CULTURE DE LA DONNÉE INSUFFISANTE

Quelques constats

L'ensemble des acteurs qui s'intéressent à la GI dans le secteur de la SI s'accorde sur le fait que la culture des données - et indirectement la culture numérique⁴⁵ (appelé en anglais *data literacy* et *digital literacy*⁴⁶) des acteurs de la SI n'est pas à la hauteur de leurs besoins. Ainsi, les répondants de l'enquête et les personnes interviewées ont estimé à la quasi-unanimité que les acteurs du secteur ont une culture des données très insuffisante ou partielle⁴⁷. Une enquête de DIAL sur l'écosystème numérique des acteurs de la SI arrive à la même conclusion : "les ONG, les bailleurs de fonds et les gouvernements sont tous confrontés à un faible niveau de culture numérique au sein de leur organisation ; on ne comprend parfois pas complètement ce qu'il est possible de faire grâce aux solutions numériques"⁴⁸. Au-delà même du secteur de la SI et de manière plus systémique, l'étude de Solidatech sur le secteur associatif français conclut que "dans seulement une association sur dix, on peut parler d'une culture partagée du numérique"⁴⁹. Cet enjeu est ainsi une caractéristique du secteur des OSC en général. Cette faible culture des données et du numérique entraîne une "absence [ou une difficulté] de compréhension du sujet de la gestion de l'information", comme cela a été reporté à plusieurs reprises. Elle est aussi à l'origine de visions partisans ou biaisées de certains décideurs qui peuvent être qualifiées de "techno-solutionnistes ou tech-optimistes"⁵⁰, ou au contraire de "techlash"⁵¹.



Disposer d'une **CULTURE DES DONNÉES**⁵² signifie avoir les compétences et les outils nécessaires pour être en mesure d'utiliser efficacement les données dans son travail quotidien. Cela inclut :

1. Une aisance et une fluidité dans l'utilisation des concepts liés aux données : comment obtenir, nettoyer, analyser et utiliser les données.
2. Une capacité à poser les bonnes questions, notamment pour mettre en perspective et/ou soulever les risques éventuels liés aux technologies.
3. Une capacité à lire, travailler, analyser et argumenter avec les données.

Chez les OSC de SI, cette situation vient principalement du fait que leurs membres⁵³ :

- Considèrent trop souvent, et à tort, que la gestion des données est un domaine hautement spécialisé, dans lequel ils ne [peuvent] jouer qu'un rôle tangentiel" et, plus généralement, sous-estiment leur niveau d'interaction avec les données. Dans l'enquête sur la culture

45. Nous l'avons vu plus haut, si numérique, TIC4D et GI demeurent des champs séparés ils n'en demeurent pas moins intimement liés : la GI recourant à de nombreuses solutions numériques, elle demande cette double culture des données et du numérique.

46. Également traduite par certains comme de la "littératie numérique" ou de "l'alphabétisation numérique".

47. Seuls quelques rares répondants étaient positifs sur le sujet (deux répondants ont considéré que la culture de leur OSC était "suffisante") et mentionnaient "que la plupart des membres de leur organisation [...] comprenaient les enjeux et les risques associés."

48. "DIAL Baseline Ecosystem Study", DIAL (2018)

49. "La place du numérique dans le projet associatif", Solidatech, Recherches & Solidarités (2019)

50. "Le techno-optimisme ou - solutionnisme - est l'idée que la technologie apportera des avantages et des solutions à des problèmes majeurs - celle-ci se retrouve dans le secteur humanitaire autant que dans la société en général" - "The humanitarian 'digital divide'", ODI (2019)

51. Contrecoup négatif dû à la dominance des entreprises technologiques.

52. Définition par CartONG adaptée de différentes sources notamment : "Data Skills for All Humanitarians" et "We are all Data People", Centre for Humanitarian Data (2019) et "The humanitarian 'digital divide'", ODI (2019)

53. Les points ci-dessous sont issus de "Improving data literacy in humanitarian action" et "We are all Data People", Centre for Humanitarian Data (2019)

des données du Centre for Humanitarian Data en 2019 qui a interrogé mille deux cent travailleurs humanitaires, “98% des répondants ont déclaré utiliser les données tout le temps ou une partie du temps. Cependant [...] nous continuons à entendre le refrain “je ne suis pas une *data person*””.

- Sont encore nombreux à ne “pas connaître la terminologie de base relative aux données et à hésiter [par conséquent] à engager des conversations avec leurs pairs, leurs collègues et leurs équipes sur l'utilisation des données”.
- Ne sont pas équipés pour s'attaquer au sujet car ils “ne reçoivent pas de formation ou d'orientation officielle pour soutenir leur travail avec les données”.

Depuis 2018 et la mise en place à l'échelle européenne du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), il existe néanmoins une prise de conscience - certes timide, mais grandissante sur le sujet - de la part des OSC francophones. Celui-ci a en effet permis d'initier des débats relatifs aux données dans de nombreuses organisations⁵⁴. On observe également une demande émergente de montée en compétences de la part de certains acteurs, comme en témoigne la première formation sur la culture des données à destination des OSC organisée par le Mouvement Associatif et le collectif Tiriad en 2019⁵⁵. D'après les acteurs interrogés, cette prise de conscience reste cependant principalement cantonnée aux sièges, peu d'initiatives étant observables sur les terrains opérationnels à ce jour.

CÔTÉ FRANCOPHONE, IL APPARAÎT QUE TRÈS PEU DE RESSOURCES EXISTENT À CE JOUR SUR LE SUJET DE LA CULTURE DES DONNÉES.

En parallèle de ce mouvement, on note que de nombreux acteurs anglophones proposent aux OSC des ressources sur la culture des données, comme la *School of Data*⁵⁶ ou le *Data Consortium*⁵⁷ qui rassemble plusieurs dizaines d'acteurs dont notamment la Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) et son *data playbook*⁵⁸ et le *Centre for Humanitarian Data* de OCHA qui en a fait un de ses axes prioritaires⁵⁹. Côté francophone en revanche, il apparaît - à l'exception notable de la formation réalisée par le collectif Tiriad - que très peu de ressources existent à ce jour sur le sujet.

Quelques leçons apprises du secteur de la SI

“ Pour libérer le plein potentiel des données, nous devons nous familiariser avec ces dernières et les placer au cœur de notre travail - Centre for Humanitarian Data⁶⁰ ”

La plupart des acteurs s'accordent sur le fait que la culture de la donnée - et indirectement celle du numérique - devrait faire partie des compétences de base pour les membres des OSC de SI, et tout particulièrement des équipes dirigeantes. Cela implique :

54. “Il y a un large consensus sur le fait que la date d'entrée en application du RGPD a été l'occasion de revoir les pratiques organisationnelles en matière de données” - “CSO and GDPR Compliance: Challenges, Opportunities, and Best Practices”, OSF (2020)

55. Pour plus d'informations : <http://tiriad.org/mouvementassociatif/>.

56. Pour plus d'informations : <https://schoolofdata.org>.

57. Consortium sur la culture des données : <http://dataconsortium.net/>.

58. “Data Playbook Toolkit”, FICR (2020)

59. Pour plus d'informations : <https://centre.humdata.org/data-literacy/>.

60. “Improving data literacy in humanitarian action”, Centre for Humanitarian Data (2019)

- De penser à l'échelle de l'organisation, en développant une "culture organisationnelle des données" qui permettrait à "chacun de voir comment il s'intègre, contribue et influence l'utilisation des données à l'échelle de la structure"⁶¹.
- De dépasser l'approche habituelle de spécialisation et concentration des compétences au sein de quelques fonctions spécifiques pour privilégier une approche transversale de la donnée. Comme le résume Katelyn Rogers, Co-responsable culture des données au Centre for Humanitarian Data : "les grandes organisations ne disposent peut-être pas d'une maîtrise des données aussi solide qu'on pourrait le penser. Elles ne disposent pas nécessairement d'un large éventail de capacités en GI. Elles ont souvent quelques spécialistes techniques (TIC, sécurité, S&E, etc.) plutôt qu'une culture des données généralisée".
- De développer des initiatives de formation, de sensibilisation ou autre, adaptée à chaque profil et donnant la priorité aux personnes n'ayant pas une formation dite technique.

5.2 DES STRATÉGIES FRAGILES ET SOUVENT INCOHÉRENTES

Quelques constats

Le volet stratégique de la GI souffre actuellement d'un déficit de priorisation, d'investissement et de standardisation au sein des OSC francophones. Ainsi, notre enquête a mis en lumière que seules 25% des OSC dans lesquelles travaillent les répondants disposent, à l'heure actuelle, d'un cadre institutionnel fort en matière de GI, autrement dit d'une politique institutionnelle, d'une stratégie et/ou d'une démarche de formation.

SEULES 25% DES OSC DANS LESQUELLES TRAVAILLENT LES RÉPONDANTS DISPOSENT, À L'HEURE ACTUELLE, D'UN CADRE INSTITUTIONNEL FORT EN MATIÈRE DE GI, AUTREMENT DIT D'UNE POLITIQUE INSTITUTIONNELLE, D'UNE STRATÉGIE ET/OU D'UNE DÉMARCHE DE FORMATION.

Ce constat est cohérent avec le fait que moins de 50% des répondants à l'enquête considèrent leur organisation comme assez ou tout à fait proactive sur le sujet de la GI, et dans une proportion similaire capable d'un recul stratégique et éthique sur la question. Parallèlement, moins d'un quart des répondants ont estimé que leur OSC investissait suffisamment dans la thématique. Un constat d'autant plus préoccupant que - même lorsque des investissements ont pu être réalisés de par le passé - moins de 50% des répondants considèrent que des progrès significatifs en matière de GI en ont découlés. Ainsi, à peine la moitié des répondants considère que leur organisation apprend assez ou tout à fait de ses erreurs en GI.

Il faut cependant souligner que des efforts sont en cours, notamment au sein des organisations de moyenne ou grande taille, puisque 50% des répondants à l'enquête ont déclaré que des chantiers structurels avaient été lancés pour améliorer la gestion de l'information au sein de leur structure. Une dynamique que l'on observe encore peu au sein des petites OSC. De même, si un tiers des OSC ne semble disposer d'aucune procédure et encore moins de standards de solutions techniques en interne, nombre d'entre elles initie tout de même des premières formalisations de processus de GI. Au final, si une volonté de changement en matière de GI est observée, il semble que les initiatives prises par les OSC pour l'instant ne soient tout de même pas toujours adaptées et manquent de cohérence.

61. "We are all Data People", Centre for Humanitarian Data (2019)

Cela s'explique d'abord, par un manque de réflexion et donc une "faiblesse de la vision stratégique" en GI conduisant à un "manque d'autonomie des acteurs, sur des sujets comme la protection des données, et de vision transversale sur le sujet des données". Ce constat est considéré comme un "risque majeur" par plusieurs des personnes interrogées.

Un autre exemple frappant de ce manque de réflexion et de capacité de prise de recul des OSC peut être trouvé dans les réactions du secteur à l'entrée en vigueur du RGPD en 2018. Ce dernier a en effet débouché sur plusieurs cas de mise en conformité poussée à l'extrême (ou *over-compliance* en anglais). Cette adaptation quelque peu mécanique au RGPD dénote ainsi un manque de réflexion et contextualisation qui aurait pu permettre une démarche plus pragmatique de mise en conformité progressive adaptée aux enjeux, aux thématiques traitées et aux moyens des structures concernées⁶². Il est enfin intéressant de noter que l'IASC pointait déjà du doigt cette question en 2011, qui ne semble donc toujours pas résolue : "une compréhension, une reconnaissance et un soutien politique accrus sont nécessaires, aux plus hauts niveaux, de la contribution importante qu'une GI appropriée peut apporter à la réalisation d'une action humanitaire efficace et opportune"⁶³.

“Beaucoup des enjeux soulevés [par l'enquête] n'ont jamais été abordés au sein de notre organisation, ce qui me laisse penser que nous n'avons pas anticipé ces questions jusqu'à présent, même si nous avons la volonté d'avancer et de progresser.”
Témoignage d'une OSC

Ce constat s'explique également par des approches organisationnelles trop partielles se concentrant soit sur une seule étape du cycle de données - les OSC concentrant souvent leurs efforts sur la collecte plutôt que le nettoyage et l'analyse de donnée⁶⁴ ; soit uniquement sur le déploiement de nouvelles solutions technologiques, sans prise en compte des étapes existant en amont et en aval (analyse des besoins, processus d'accompagnement au changement via des formations, etc.). Une situation aggravée par la quantité de données opérationnelles que les OSC ont désormais à gérer.

“ Beaucoup d'OSC savent ou ressentent le besoin de dédier des ressources au sujet de la gestion de l'information, mais il y a une méconnaissance conceptuelle et technique sur comment mettre en place un tel processus au sein de l'organisation - Elizabeth Flores, Chargée de capitalisation, études et exploitation de données au FORIM ”

On peut aussi déplorer des approches de type projets ou chantiers - et donc par définition ponctuelles - plutôt que des approches durables, alors que la GI nécessite un investissement sur le long terme pour éviter des "régressions dès que l'investissement se relâche" comme certaines OSC ont pu l'observer. Ces chantiers sont rarement cohérents et bien intégrés aux autres axes de développement de la structure. Cette approche en silo peut être due à un manque de moyens des OSC, mais elle reflète également une certaine perception de la GI : celle d'une thématique considérée comme une innovation, parmi d'autres, qu'il convient de tester sans forcément lui attribuer des ressources sur la durée. De manière analogue,

62. "CSO and GDPR Compliance: Challenges, Opportunities, and Best Practices", OSF (2020)

63. "Report on the Outcome of the IASC Task Force on IM Workshop", IASC (2011)

64. Ce point est non seulement remonté à plusieurs reprises par les OSC mais est également confirmé par DIAL qui note que "si les organisations utilisent des données numériques, il reste du travail à faire pour analyser et visualiser les données numériques." - "DIAL Baseline Ecosystem Study", DIAL (2018)

certains répondants ont ainsi indiqué que les dépenses de GI étaient parmi les premières à être réduites au sein de leur structure respective en cas de réduction budgétaire. De plus, cette approche de type projets est aussi souvent cosmétique, dans le sens où cette dernière se fait l'écho d'une volonté de visibilité externe vis-à-vis du grand public ou des financeurs, ainsi "de nombreuses [OSC] adoptent [...] la technologie afin d'être considérées comme à la pointe de l'expérimentation des nouvelles technologies"⁶⁵.

Enfin, on observe des investissements en GI encore trop limités aux yeux de l'ensemble des interlocuteurs interrogés, notamment et surtout sur l'allocation en ressources humaines (RH). Ce manque d'investissement est largement corroboré par la littérature existante. Ainsi, d'après l'enquête sur la culture des données de 2019, "les chefs de bureaux et les directeurs de pays ont perçu des niveaux d'investissement relativement faibles dans les données. [Ils font] également état de difficultés relativement importantes à obtenir des investissements pour les activités liées aux données."⁶⁶. De même l'enquête conduite par DIAL en 2018 précisait que "le financement pour [...] le renforcement des capacités afin de permettre aux organisations d'utiliser les nouvelles solutions numériques est faible et peu d'organisations ont indiqué avoir un financement constant pour [le] faire"⁶⁷. Là encore, il est intéressant de noter que l'IASC pointait déjà du doigt en 2011 ces problématiques de financement : "l'augmentation des ressources financières de la GI dans les crises humanitaires est une priorité essentielle. La GI est encore trop souvent sous-financée, par rapport à d'autres activités de l'action humanitaire, et compte tenu de l'importante contribution qu'elle peut apporter"⁶⁸.

Quelques leçons apprises du secteur de la SI

D'après la littérature existante, pour être efficaces, les initiatives et stratégies en GI doivent être multi-facettes, c'est à dire, qu'elles doivent agir simultanément sur :

- La gestion et gouvernance des données avec une implication obligatoire du niveau décisionnaire
- Les solutions technologiques et systèmes d'information
- Les capacités humaines
- Les cultures organisationnelles (voir l'enjeu précédent pour plus de détails)

“ Investir dans des “équipes et non des programmes” en ce qui concerne le numérique est le moyen de générer un progrès technique cohérent. Enquête de DIAL⁶⁹ ”

En sus de cette approche multisectorielle, les aspects suivants sont également importants :

- Les stratégies GI doivent être conçues non seulement de manière cohérente entre elles - pour limiter les stratégies en silo ; mais aussi de manière articulée avec d'une part les stratégies TIC4D et d'autre part celles de S&E⁷⁰ afin d'avoir un réel impact sur la qualité des projets et ne pas servir uniquement le *reporting* - comme évoqué précédemment.

65. "The humanitarian 'digital divide'", ODI (2019)

66. "Datapack: results and analysis from the data literacy survey", Centre for Humanitarian Data (2019)

67. "DIAL Baseline Ecosystem Study", DIAL (2018)

68. "Report on the Outcome of the IASC Task Force on IM Workshop", IASC (2011)

69. "DIAL Baseline Ecosystem Study", DIAL (2018)

70. "Il est fondamental de comprendre que les outils de traitement des données ne remplacent pas le S&E, ni les compétences et la rigueur en matière de recherche [...] 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." - "Les TICs dans les interventions humanitaires", Oxfam (2017)

- Les investissements en GI, tout comme ceux en S&E, doivent être pensés dans la durée et sans attendre de retours immédiats. Si le recours à du support externe ou un investissement de lancement peut être nécessaire, il est important que l'organisation prévoit également de financer sur le long terme la vie des processus en d'autres termes l'animation humaine, le coût des solutions ou encore le renforcement constant des compétences ; et que la GI devienne ainsi une fonction support à part entière comme peuvent l'être d'autres fonctions telle la logistique ou les RH. Linda Raftree résume ainsi la situation : "les TIC ne sont pas une solution miracle pour améliorer l'évaluation. Au contraire, l'intégration des TIC dans le S&E nécessite un engagement à long terme et le développement des capacités d'évaluation."⁷¹
- Les déploiements de nouvelles solutions ou nouveaux processus ne doivent pas être vus comme une fin en soi mais plutôt comme des opportunités de faire évoluer l'ensemble des approches de pilotage et de gestion de la qualité des projets. Ainsi, dans cette perspective, le déploiement d'une solution MDC devrait systématiquement être accompagné de formations sur l'analyse des données.
- Même si cela n'a pas été abordé en détail avec les personnes interviewées, il est également vital, de notre point de vue, que le secteur investisse dans des actions de capitalisation, de partage de retours d'expérience et d'évaluation des initiatives de GI afin de favoriser un apprentissage collectif et limiter la répétition des erreurs en interne et aussi d'une OSC à une autre.



Comme nous l'avons vu, la question du financement de la GI est un aspect clé.

Il est cependant légitime de se demander quel niveau de priorité doit avoir la GI par rapport à d'autres sujets de fond du secteur, notamment dans un contexte de financement difficile pour les OSC. Celles-ci disposent de ressources limitées pour un ensemble de sujets nécessitant tous des investissements significatifs tels que la protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PEAS), la prise en compte du genre, les démarches de redevabilité et de participation des populations etc. De plus, il n'est pas non plus illégitime de se demander si les coûts additionnels engendrés par la GI ne seraient pas eux-mêmes trop élevés par rapport aux missions premières des OSC⁷². Les bailleurs ont évidemment un rôle déterminant à jouer sur cette problématique, notamment auprès des plus petites OSC qui n'ont pas forcément les moyens de porter les enjeux par elles-mêmes. Il est d'ailleurs pertinent de préciser ici que les rares bailleurs ayant accepté d'être interviewés ont indiqué qu'il serait bon pour les OSC de faire rentrer la GI dans les sujets de discussion entre OSC et bailleurs.

71. "Do ICTs Make Evaluation More Inclusive Or More Extractive?", Raftree, L. (2016)

72. La mise en conformité au RGPD est par exemple "gourmande en ressources. Cela peut avoir pour conséquence de détourner des ressources du travail programmatique. Cela est particulièrement difficile pour les organisations de la société civile qui doivent réduire au minimum les frais généraux par rapport à l'argent qu'elles consacrent à la réalisation de leur mission." - "CSO and GDPR Compliance: Challenges, Opportunities, and Best Practices", OSF (2020)

5.3 UNE ABSENCE DE LEADERSHIP ET DES RESPONSABILITÉS AUX CONTOURS FLOUS

Quelques constats

Pour une large partie de nos interlocuteurs, le manque d'investissement et la mise en place d'approches inadaptées - évoquées ci-dessus - serait notamment dû à un manque de leadership et une dispersion des responsabilités sur la GI.

Tout d'abord, ce manque de leadership sur la GI vient logiquement du fait qu'il s'agit d'un sujet nouveau pour le secteur. Il vient aussi du fait que les organes de gouvernance d'OSC - dirigeants comme instance décisionnelle de type bureau ou conseil d'administration - "ne se [sentent] souvent pas concernés [et ne sont] pas assez conscients des enjeux [de la GI]". Un aspect que l'on retrouve également dans la littérature : le baromètre associatif français⁷³ souligne ainsi que "les élus [en CA ou au sein des bureaux] ne semblent pas avoir [une] grande légitimité sur le sujet [du numérique]". Une situation d'ailleurs plus marquée au sein des associations de SI puisque seules 8% d'entre-elles les impliquent dans le sujet alors que la moyenne globale des associations est de 18%. Il est [ainsi] essentiel de "développer des connaissances sur les données, la technologie et l'application pratique des NTIC au sein de la direction d'une organisation"⁷⁴.

LA RESPONSABILITÉ DE LA GI N'EST OFFICIELLEMENT ATTRIBUÉE À PERSONNE DANS PLUS DE 50% DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS.

On note également une réelle dispersion des responsabilités liées à la GI au sein des OSC. Ainsi, d'après les répondants à l'enquête, la responsabilité de la GI n'est officiellement attribuée à personne dans plus de 50% des petites et moyennes organisations⁷⁵. Quand cette responsabilité est attribuée à un ou plusieurs postes - ce qui est le cas pour la majorité des grandes organisations - ces derniers ne se situent que dans 10% des cas à un niveau décisionnel. D'après les données issues de l'enquête, il est très difficile de brosser un portrait type des personnes en charge de la GI, on peut néanmoins préciser qu'elles ont souvent d'autres fonctions en parallèle de leur casquette en GI : gestion de programme, S&E, informatique, gestion des connaissances, etc.

“ Il arrive souvent qu'on ne sache même pas où se trouve la GI dans l'organisation ! La Responsable de la formation et de l'apprentissage à MapAction ”

Dans de nombreuses organisations, les compétences et les responsabilités liées à la GI sont à la fois complètement diffuses et, en même temps, complètement cloisonnées - notamment du fait d'une trop grande spécialisation des fonctions, chacun maîtrisant de manière poussée un sujet (gestion de serveurs informatiques, collecte de données sur mobile, protection des données etc.). Ce cloisonnement génère inévitablement une "absence de vision transversale" et "une désorganisation" de la GI, voire même une forme de "compétition" entre des sous-

73. "La place du numérique dans le projet associatif", Solidatech, Recherches & Solidarités (2019)

74. "Data Skills for All Humanitarians", Centre for Humanitarian Data (2019)

75. Cette donnée est confirmée par le baromètre Solidatech qui positionne les associations de SI au pourcentage le plus élevé des associations n'ayant personne d'impliqué sur le numérique (9% des associations de SI contre 1% dans le secteur environnemental par exemple). "La place du numérique dans le projet associatif", Solidatech, Recherches & Solidarités (2019)

thématiques de la GI. Cela dessert l'OSC puisque chacun tente alors de faire financer "son" outil et les actions de formation se limitent à un métier ou une responsabilité alors qu'elles pourraient bénéficier à un ensemble plus large de personnes.

A l'heure actuelle, il est, enfin, très difficile de trouver une personne ayant l'ensemble des compétences recherchées pour occuper un poste en GI en l'absence de filière métier dédiée (notamment observable par un manque de formation dédiée - surtout dans le milieu francophone). En effet, un tel poste requiert non seulement une expertise en données et dans le numérique, mais aussi des compétences en programme de SI, en éthique, en S&E, etc. De telles compétences se retrouvent chez des profils très variés, ce qui limite la possibilité d'homogénéité dans les recrutements effectués et engendre une réelle difficulté de déployer des approches organisationnelles cohérentes sur la durée. Les structures restent très dépendantes des compétences individuelles.



Compétences des personnes responsables de la GI

Selon les personnes enquêtées, moins d'un quart des personnes en charge de la GI au sein de leur OSC ont toutes ou en partie des compétences nécessaires aux postes qu'elles occupent. Respectivement 20% et 50% des répondants considèrent que la personne en charge de la GI n'a pas ou partiellement les compétences nécessaires. Selon notre enquête, les lacunes des équipes en charge de la GI sont de différents types : à la fois méthodologiques, techniques et stratégiques. Celles les plus marquées portent sur l'aide à la sélection de solutions techniques, la protection des données, la capacité de former des collègues, la conception et la gestion de bases de données et, enfin, l'analyse des données.

Quelques leçons apprises

S'il est important que le sujet de la GI soit approché de manière transversale par les OSC et approprié par l'ensemble de ses membres - des instances dirigeantes aux équipes projet sur le terrain - comme nous l'avons vu dans l'enjeu n°1, cela ne veut pas dire pour autant que cette thématique ne doit pas être également attribuée et incarnée par une ou plusieurs personnes. L'OSC peut ainsi choisir d'opter pour une logique de référent (au siège et/ou sur chaque terrain). Auquel cas, les approches de la GI doivent être portées par des personnes étant capables de travailler en grande proximité avec les équipes programmes et les équipes S&E. Pour les OSC ayant déjà un certain degré de maturité sur la GI, il est plutôt recommandé de déployer une approche groupe de travail interne qui rassemblerait en un ensemble cohérent les différentes compétences nécessaires à la GI. C'est le choix qu'a fait Oxfam : "La configuration qui s'est révélée la plus efficace est l'association de spécialistes techniques issus des équipes informatiques ou S&E et de spécialistes des programmes. Il est important que les TIC ne relèvent pas automatiquement des attributions du S&E et que les équipes chargées des programmes se les approprient si leur utilisation est liée à la mise en œuvre du programme"⁷⁶. Dans les deux cas, le sujet de la GI peut alors être efficacement et durablement porté en interne, notamment dans une logique d'accompagnement au changement des profils non techniques : à minima via des sessions de formation et de sensibilisation en culture des données, des ateliers permettant l'appropriation des nouvelles technologies, etc.

76. "Les TIC dans les interventions humanitaires", Oxfam (2017)



L'externalisation des compétences, la solution pour la GI ?

Plus de la moitié des OSC ayant été touchées par notre enquête - et principalement les moyennes et grandes organisations - travaillent avec des partenaires spécialisés en GI. Ces derniers sont principalement des ONG Support mais aussi des acteurs de la recherche et du privé. Il est intéressant de noter que les personnes interviewées semblent s'accorder sur le fait que l'externalisation n'est pas une solution en soi - au-delà d'un soutien ponctuel ou sur des points techniques, méthodologiques et stratégiques très spécifiques - car elle limite l'appropriation en interne et génère un manque d'autonomie des OSC sur des sujets stratégiques.

5.4 UN ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE INSUFFISAMMENT MAÎTRISÉ

Quelques constats

Dans l'enquête, l'une des principales difficultés remontées par les OSC concerne la difficulté de choisir une solution technique adaptée à leurs besoins en gestion de données. 60% des enquêtés⁷⁷ partagent même avoir déjà eu à faire face au moins une fois à une situation où ils n'avaient pas réussi à trouver de solution technique adaptée à leur problématique de gestion de données. Ce constat est confirmé par la littérature : "tous les informateurs clés ont cité la capacité à sélectionner et à utiliser la technologie comme l'un des défis les plus importants auxquels ils sont confrontés"⁷⁸ rapporte ainsi DIAL, et Oxfam ajoute qu'avec le "manque de capacités en matière de TIC parmi le personnel [des] organisations [...], il n'est pas surprenant qu'une [...] sélection solide des outils soit difficile."⁷⁹

Cela peut sembler surprenant compte tenu de la diversité des solutions existantes sur le marché mais, en réalité, de nombreuses OSC se retrouvent souvent avec des choix inadaptés à leurs besoins. Prendre en compte les nombreux critères nécessaires à une sélection s'avère en effet difficile, notamment quand il s'agit d'estimer la durabilité du fournisseur de solution, évaluer les fonctionnalités par rapport à son besoin présent et à venir, les divers coûts et ressources humaines, ou la question de l'intégration dans le système d'information existant de l'OSC. Cette situation résulte d'une part, d'un marché des solutions compliqué, et de l'autre, d'un manque d'expertise au sein des OSC dans le diagnostic des besoins et des solutions de GI.

Du côté du marché des solutions

Le secteur des solutions destinées aux OSC est pléthorique et fragmenté : on compte ainsi dans le monde une quarantaine de solutions de collecte de données sur mobile éprouvées et



"Beaucoup d'OSC souffrent souvent soit du "syndrome de la belle plateforme" qui ne propose pas le résultat qu'elle devrait [...] ou du "syndrome de l'usine à gaz" impossible à utiliser." - Témoignage d'une OSC

77. Cette situation est significativement moins reportée par les petites OSC (30%), ce qui pourrait indiquer qu'elles font face à des besoins plus simples.

78. "DIAL Baseline Ecosystem Study", DIAL (2018)

79. "Digital Development: What is the Role of International NGOs?", Oxfam (2017)

utilisées à grande échelle par les OSC de SI. De nouvelles solutions de GI destinées aux OSC naissent et meurent ainsi tous les mois, ce qui entraîne un sentiment de submersion et désespoir chez certaines OSC. Cette volatilité du marché est due à de nombreux facteurs tels :

- La course à l'innovation qui est en partie encouragée par les bailleurs⁸⁰, bien que tout le monde s'accorde sur le fait que le secteur " n'a pas besoin de plus de technologie. [et qu'il] faudrait plutôt se concentrer davantage sur la mise à l'échelle [...] et investir dans l'intégration et l'interopérabilité des solutions existantes"⁸¹.
- Une absence fréquente de modèle économique viable des solutions. Deux des solutions de MDC les plus utilisées par les OSC, KoBoToolbox et SurveyCTO, rencontrent aussi ce problème mais ne l'abordent pas sous le même angle :
 - KoBoToolbox, une solution gratuite, cherche ainsi à inventer un nouveau modèle de gouvernance afin de diminuer sa dépendance aux bailleurs de fonds - qui ont souvent des modèles de financement inadéquats⁸² - et mieux intégrer les besoins remontés par les OSC.
 - D'autres acteurs comme Dobility⁸³ - une entreprise de SocialTech proposant le logiciel payant SurveyCTO - réfute l'idée, encore trop répandue au sein du secteur, comme quoi "les praticiens du développement ne devraient pas avoir à payer pour la technologie". Ainsi les bailleurs, en soutenant uniquement l'offre (c'est à dire le développement de nouvelles solutions gratuites) plutôt que la demande (en incluant dans les budgets des OSC des montants suffisants pour recourir à des solutions de qualité), "soutiennent un système fondamentalement insoutenable et dysfonctionnel [conduisant] à une défaillance du marché encouragé et perpétué par les bailleurs eux-mêmes."

“ *Lorsqu'un projet ou une organisation locale ne peut pas se permettre de fournir des chaises pour son bureau, les bailleurs financent-ils une industrie pour construire des chaises et les laissent-ils au coin des rues pour que les équipes de projet puissent simplement passer les prendre [...] Non, bien sûr que non : un financement approprié est fourni aux bénéficiaires pour qu'ils puissent acheter des chaises, des voitures, du carburant et tout le reste. Pourquoi pas la technologie ? Christopher Robert, Fondateur de Dobility, Inc. (SurveyCTO)⁸⁴* ”

- Le secteur dispose de trop peu de standards techniques : le XLSform, utilisé par les solutions de MDC pourrait être considéré comme un standard - pour autant, plusieurs dizaines de solutions utilisées par les OSC ne s'appuient pas dessus. Cette absence de standards, aggravée par le manque d'intérêt des bailleurs sur le sujet, entraîne des problématiques importantes d'interopérabilité⁸⁵ des outils, rendant difficile une approche par brique logicielle qui répond aux besoins d'échange de données entre sièges et terrains et entre OSC (en cas de consortium par exemple).

80. "Les bailleurs de fonds ne semblent pas avoir un objectif cohérent et ont tendance à ne pas tirer pleinement profit d'un projet pilote avant de passer à d'autres initiatives.", DIAL (2018)

81. "DIAL Baseline Ecosystem Study", DIAL (2018)

82. "Le cycle de financement, dans sa forme actuelle, ne permet pas d'assurer la maintenance, le suivi, le soutien et l'itération des projets ou produits de développement numérique. [...] En général, le financement a tendance à être à court terme, avec peu d'intérêt ou de financement pour le développement ou la mise à l'échelle de la plateforme." DIAL (2018)

83. "Hope for a post-ICT4D world", SurveyCTO (2019)

84. "Hope for a post-ICT4D world", SurveyCTO (2019)

85. "Les spécialistes des technologies ont également noté des défis liés à l'infrastructure de base nécessaire [pour] rendre les technologies interopérables. Cela comprend des normes et des protocoles communs pour permettent à différents programmes d'échanger et d'interpréter des données [...] le travail effectué dans ce domaine est insuffisant, en partie parce que ces solutions sont considérées comme moins «sexy» par les bailleurs de fonds." DIAL (2018)

- Malgré leur nombre conséquent, les solutions proposées ne répondent pas encore complètement aux besoins des OSC, en dépit des idées reçues car :
 - Elles ne sont souvent pas assez modulaires pour répondre aux différents contextes des OSC qui doivent recourir à diverses solutions pour des besoins proches.
 - Souvent adaptées du secteur privé ou dédiées initialement aux bailleurs ou fondations, elles ne prennent pas toujours en compte les contraintes des OSC, telles que la faible connectivité sur les terrains, les coupures électriques, l'ancienneté des équipements, etc.
 - Cela peut paraître surprenant, mais certains besoins de base des OSC ne sont toujours pas couverts de manière adéquate dans des solutions accessibles, tels que⁸⁶ le *case management*, l'intégration des données issues de collectes sur mobile dans les plateformes plus globales de compilation de données, les outils destinés à la collecte de données qualitatives, etc.

Du côté des OSC

Les OSC, désemparées par les processus de sélection d'outils, font leur choix parfois plus par opportunisme - recommandation d'un bailleur, d'un homologue, d'un commercial, etc. - que sur la base d'une réflexion approfondie. Cela peut s'expliquer par plusieurs facteurs :

- Bien que cela soit lentement en train de changer (grâce au travail d'organisations comme DIAL⁸⁷ et FHI 306⁸⁸), il existe un déficit de support aux OSC pour les accompagner dans leur choix : déficit d'outils d'aide à la décision mais aussi de *benchmarks* de solutions adaptées aux besoins du secteur.
- En raison d'un manque de culture des données, les OSC ne comprennent pas encore assez l'importance de dédier du temps et de l'énergie dans les processus de sélection de technologies : elles émettent souvent le souhait que "le choix se fasse rapidement". Cette situation est exacerbée par le fait que les personnes aux profils non techniques se sentent vite dépassées et donc ne s'impliquent pas dans le choix des solutions, même quand les enjeux à long terme pour l'organisation sont considérables. Une des raisons de ce désengagement est que "le rythme de l'évolution technologique est trop rapide pour que les organisations prennent en compte les implications politiques, [...] ce qui conduit à l'enfermement des approches numériques aux sein des équipes ICT ou innovation."⁸⁹
- De la même manière, les OSC n'ont pas forcément compris la réalité et la complexité technique des solutions et ont peu de personnel avec ce type de connaissances. De fait, elles émettent encore des requêtes en décalage complet avec les réalités numériques, ce qui aboutit à des demandes d'outil "non seulement simple à prendre en main, mais aussi visuel, dynamique, qui fonctionne hors ligne, multilingue, suffisamment sécurisé pour gérer des données personnelles, facilement connectable à d'autres outils, évolutif et si possible, très abordable financièrement". A cela s'ajoute le "fantasme de l'outil parfait qui sortirait le mois prochain", à l'image de notre société qui a tendance à penser que la technologie peut résoudre tous les problèmes. Enfin, la question des logiciels libres devrait être mieux comprise par les OSC (voir encart dédié) et plusieurs OSC constatent qu'elle "meilleure compréhension de sujets clés tels que l'*open source*, les normes ouvertes, etc. pour aider les praticiens à faire le choix de la technologie la mieux adaptée à leur situation"⁹⁰ est nécessaire.

86. "Lessons learned paper from five years of Mobile Data Collection at Tdh", CartONG, Tdh (2019)

87. "DIAL Online Catalog Supports COVID-19 Response", DIAL (2020) : <https://registry.dial.community/>

88. "Digital Technology for Resilience Planning and Due Diligence Tool", Rockefeller Foundation, FHI 306 (2018) : <https://sites.google.com/view/digitaltech4resilience/tools>

89. "The humanitarian 'digital divide'", ODI (2019)

90. "Digital Development: What is the Role of International NGOs?", Oxfam (2017)

- Les OSC n'ont pas encore compris que les solutions technologiques de qualité avaient un coût (très) élevé : elles recherchent donc encore souvent l'outil gratuit qui répondra à leurs besoins, celui-ci n'existant que très rarement. Il leur faudrait plutôt changer d'approche et être prêtes à investir de manière plus conséquente dans des outils. Cela implique aussi qu'elles prévoient désormais - comme pour un projet non technologique - d'analyser le retour sur investissement de certains de ces outils à court et long terme pour être mieux armées dans leurs choix ultérieurs.
- Les OSC prennent insuffisamment en compte les habitudes et contextes numériques locaux dans leurs choix technologiques. On a pu observer cela par exemple dans un phénomène de *leapfrogging* en Afrique⁹¹, où le passage direct au *smartphone* s'est fait avec une aisance bien plus marquée qu'au sein des OSC basées en Europe travaillant encore principalement sur ordinateur. Par ailleurs, peu d'acteurs considèrent la possibilité que les solutions technologiques recherchées pourraient venir des pays du Sud, du fait de la domination des compagnies technologiques du Nord. Au final, "l'évolution des start-ups technologiques et des innovateurs dans les pays en développement et les régions touchées par la crise n'est pas suffisamment reconnue [par les OSC]."⁹²



Open Source

D'après le baromètre Solidatech, les associations de SI sont parmi les plus faibles utilisatrices de logiciels libres (34% contre 63% par exemple du côté des associations environnementales⁹³), en dépit des enjeux importants qui se cachent derrière cet aspect. Ceux-ci concernent notamment les questions de (i) transfert des technologies aux OSC du Sud et plus globalement des partenariats entre OSC - en s'affranchissant des questions de licences, (ii) d'éthique, de protection des données, et plus globalement de neutralité vis-à-vis des acteurs privés (iii) d'efficacité du secteur - en limitant les investissements concurrentiels dans des solutions ayant les mêmes fonctionnalités et des standards privés. Si ce sujet complexe est âprement débattu depuis plusieurs années au sein des OSC⁹⁴, il nous semble important de souligner deux éléments :

- Les OSC de SI ont souvent des besoins plus complexes et spécifiques que ceux d'autres OSC et sont à ce jour moins couverts par les communautés open source traditionnelles.
- De fortes incompréhensions demeurent au sein des OSC sur les modalités de recours à "l'*open source* dans le domaine du développement international ; l'*open source* n'est pas gratuit, il peut être coûteux. Pour avoir une solution *open source* qui fonctionne bien, il faut dépenser beaucoup [...] pour la configurer. Ensuite, il faut dépenser de l'argent pour le maintenir"⁹⁵ rendant souvent les débats biaisés dans les OSC où les logiciels libres sont uniquement approchés via l'angle de la gratuité.

91. Le leapfrogging est le "phénomène de "saut" des technologies [...] pour passer directement à des outils plus modernes" - "Les NTIC dans le cadre des microprojets de développement", AMP (2017)

92. "The humanitarian 'digital divide'", ODI (2019)

93. "La place du numérique dans le projet associatif", Solidatech, Recherches & Solidarités (2019)

94. Pour plus d'informations : <https://grotius.fr/lemergence-dun-humanitaire-open-source-2/>

95. "DIAL Baseline Ecosystem Graphic", DIAL (2018)

Quelques leçons apprises du secteur de la SI

Pour leur collecte de données, les OSC cherchent souvent “un outil unique [qui] puisse être utilisé pour de multiples application et contextes” alors qu’en réalité, rappelle Oxfam, “il n’existe pas une approche unique qui convienne à toutes les situations. [...] 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 [...] afin d’avoir une boîte à outils inter-exploitable”⁹⁶. Vouloir faire rentrer dans un seul outil les différents besoins fait courir aux OSC le risque de ne pas répondre aux besoins de leur équipes.

A contrario, les OSC ont aussi parfois tendance à vouloir introduire des outils avancés en analyse de données tels que “SPHINX, SPSS et Qlik Sense, [bien que] ces outils requièrent de fortes compétences et engendrent des coûts élevés, ce qui [conduit finalement] à utiliser Excel par défaut”⁹⁷. Ainsi il est souvent préférable de rester sur des outils plus faciles d’accès et donc plus facilement transférables - même s’ils sont plus limités en termes de fonctionnalités - tel Microsoft Excel. La mise en place d’un outil, même gratuit, demande du temps à l’échelle d’une organisation, tout comme la formation initiale et potentiellement continue, surtout lorsqu’on prend en compte le contexte de fort *turnover* RH qui caractérise le secteur.



Technologies à la mode

Si les OSC francophones ne semblent y montrer qu’un faible intérêt (voir section précédente) et que cette question est davantage liée aux problématiques TIC4D, il est important d’insister sur le fait que de nombreuses technologies pourraient chambouler la GI. Le recours aux données biométriques et aux identités numériques pourrait faciliter le suivi des services fournis aux populations, les *big data* et les algorithmes pourraient être utilisés pour le *profiling* et la prédiction ou, plus simplement, le recours aux statistiques d’appel (*CDR* en anglais) pourrait améliorer le suivi des mouvements de population. Deux aspects sont à souligner sur ces questions :

- D’une part : il convient d’évaluer consciemment l’impact réel d’une technologie récente avant de s’en emparer à large échelle et d’y investir des moyens, notamment et surtout quand les bases de la GI ne sont pas encore présentes au sein d’une organisation. Sans une culture des données, investir sur le *big data* est inutile. Dans la même veine, les analyses produites par Simon Johnson rappellent qu’il faut se méfier des tendances médiatiques et que certaines technologies seraient sur-médiatisées à tort (*overhyped* en anglais) tandis qu’il existerait un bon nombre de héros méconnus tels Open Street Map (OSM), Humanitarian eXchange Language (HXL), etc.⁹⁸

96. “Les TIC dans les interventions humanitaires”, Oxfam (2017)

97. “Les TIC dans les interventions humanitaires”, Oxfam (2017)

98. Pour aller plus loin : “Humanitarian Technology Hype”, Johnson, S. (2018)

- D'autre part : il est fort probable que les OSC devront rapidement prendre position sur ces technologies - sans pouvoir s'y soustraire - notamment en raison des enjeux éthiques qu'elles soulèvent. Ainsi, à notre connaissance, aucune OSC francophone n'a encore pris de position claire comme a pu le faire Oxfam sur la biométrie⁹⁹ (moratoire initié en 2015), ni engagé de réflexion proactive sur ces questions dans la SI (comme par exemple The Engine Room¹⁰⁰ sur les identités digitales).

5.5 LE SECTEUR DE LA SI À L'ÂGE DE L'INFOBÉSITÉ

Quelques constats

A l'image de la société les acteurs de la SI font face depuis plusieurs années, à une quantité croissante de données à gérer ainsi qu'à une prédilection croissante accordée aux données quantitatives, au détriment des données qualitatives. Ces deux problématiques ont ainsi été soulevées à la quasi-unanimité par les répondants de l'enquête, à l'exception notable des répondants de petites structures qui ne collectent sans doute – qu'encore – trop peu de données. De nombreux interlocuteurs parlent ainsi désormais "d'infobésité" et ou de "saturation de données" ; tandis que d'autres mentionnent le "risque d'avoir un parti-pris en faveur des données quantitatives et des mono-méthodes de collecte de données."¹⁰¹



"L'**INFOBÉSITÉ** ou *Information Overload* désigne ce phénomène d'abondance et de surcharge informationnelle. Ce phénomène prend de plus en plus d'ampleur, avec l'explosion d'internet et du web 2.0."¹⁰²

Cette situation peut s'expliquer par :

- Une tendance à vouloir générer une quantité de données supérieure aux besoins de la situation analysée ou suivie, par crainte de ne pas collecter assez de données et donc de devoir organiser une deuxième collecte. Ainsi, comme le soulève une OSC : il existe une habitude en matière de collecte et analyse de données à "rendre les choses trop complexes, avec des variables multiples pour des situations qui nécessitent souvent une réponse beaucoup plus simple."
- Une duplication des efforts de collecte de données au sein des organisations en raison : (i) d'un manque de transversalité de l'approche en GI en interne qui mène à des collectes de données très similaires, lorsque, par exemple, le *reporting* bailleur et interne ne sont pas harmonisés, (ii) d'un outillage inadapté des OSC ne permettant pas aux équipes de stocker durablement les données collectées sur leurs projets et de les partager avec l'ensemble des différents échelons de l'OSC.
- Un manque de qualité (et de traçabilité) des données collectées : peu de documentation sur les méthodologies utilisées ou d'information sur les biais sont ainsi observés.

99. "To use or not to use biometrics ?", Oxfam (2017)

100. "Understanding the Lived Effects of Digital ID", The Engine Room (2020)

101. "Do ICTs Make Evaluation More Inclusive Or More Extractive?", Raftree, L. (2016)

102. Revue COSSI (2013)

“L'évaluation et l'amélioration de la qualité des données est l'un des défis les plus souvent signalés”¹⁰³. Ces lacunes engendrent à la fois : (i) des doutes sur les analyses et/ ou agrégations réalisées - et donc potentiellement un faible usage de ces dernières (voir section 5) et un faible partage en externe, (ii) indirectement des duplications d'efforts pour tenter de (re)collecter des données de meilleure qualité.

- Une numérisation des systèmes d'information qui demeure encore peu compatible avec des données qualitatives.
- Un fort besoin, pour le *reporting* ascendant, d'agréger des données macros, processus qui ne peut se faire automatiquement qu'avec de la donnée quantitative.

Il en résulte que plusieurs OSC craignent désormais que les données analysées issues des processus de GI soient biaisées et qu'au final “elles passent à côté du besoin ou du problème”. Ce sentiment d'incertitude est aggravé par la numérisation des processus mentionnés précédemment qui permet que : (i) “des analyses [soient] faites à distance par des experts qui ont une compréhension limitée du contexte local”¹⁰⁴ et (ii) qui entraînent également un “faux sentiment de fiabilité des données”. Au final, le risque est que les OSC ne “prête[nt] pas une attention particulière à la qualité des données à la source” et qu'elles ne dédient pas assez de temps aux processus de nettoyage des données.

Quelques leçons apprises

Il semble important de tout faire pour sortir de ce cercle vicieux de mauvaise qualité et de sur-quantité des données qui entraîne leur non ou sous-utilisation ainsi que des analyses de qualité douteuse voir biaisée. À l'heure actuelle, les OSC ne semblent pas avoir réussi à résoudre cette équation. Les acteurs de la SI s'accordent néanmoins sur le fait qu'il est nécessaire de :

- “Développer des processus de GI plus robustes et de mieux articuler les composantes qualitatives et quantitatives” (Katelyn Rogers, Co-responsable culture des données au Centre for Humanitarian Data), afin que le qualitatif soit mieux illustré avec des données chiffrées et, à l'inverse, de mieux appuyer les données quantitatives par des réflexions et analyses qualitatives.
- Développer une culture du partage des données, tel que peut l'encourager ACAPS dans ses analyses¹⁰⁵ et de limiter les analyses réalisées en silo.

5.6 ÉTHIQUE ET RESPONSABILITÉ : LES OUBLIÉS DE LA GESTION DES DONNÉES

Les questions de gestion responsable des données sont des questions cruciales pour les OSC, tant d'un point de vue du respect des législations auxquelles elles sont soumises (RGPD et lois nationales) que d'un point de vue contractuel (bailleurs), éthique (respect du droit des personnes et des populations appuyées) et technique (sécurité des données). Si le sujet concerne de manière sans doute plus appuyée les OSC humanitaires, compte tenu des contextes sensibles dans lesquels ces dernières interviennent, les OSC de développement n'en sont pas exclues. Celles-ci travaillent en effet souvent auprès de populations stigmatisées

103. “Datapack: results and analysis from the data literacy survey”, Centre for Humanitarian Data (2019)

104. “Do ICTs Make Evaluation More Inclusive Or More Extractive?”, Raftree, L. (2016)

105. “Yemen analysis ecosystem”, ACAPS (2019)

(malades du VIH/Sida, populations homosexuelles, anciens enfants soldats, etc.) et avec un plus grand nombre d'acteurs tiers (partenaires privés, autorités locales, etc.).



“La **GESTION RESPONSABLE DES DONNÉES** est le devoir de garantir les droits des personnes au consentement, à la vie privée, à la sécurité et à la propriété autour des processus de collecte, d'analyse, de stockage, de présentation et de réutilisation des données tout en respectant les valeurs de transparence et d'ouverture.” - The Engine Room¹⁰⁶

Le sujet étant très débattu et la littérature relativement prolixe sur le sujet, principalement du côté de l'humanitaire¹⁰⁷, les analyses suivantes s'appuient en priorité sur cette dernière.

“ Les gouvernements et les acteurs [de la SI] collectent, stockent et utilisent de plus en plus de données personnelles sur les personnes vulnérables et affectées par les crises, y compris des informations biométriques, démographiques et socio-économiques. Cependant, de nombreux gouvernements et acteurs [de la SI] ne disposent pas de l'expertise technique nécessaire pour assurer la protection des données - Etude IARAN/CALP¹⁰⁸ ”

Quelques constats

Tout d'abord, d'un point de vue légal, le nombre de contextes disposant d'une législation relative à la protection des données augmente chaque année¹⁰⁹. De plus, la mise en conformité est un sujet complexe qui demande du temps, de l'argent et bien souvent un support expert externe¹¹⁰. Il est également intéressant de mentionner que plusieurs répondants ont indiqué que leur OSC se concentrait sur la conformité légale des données des citoyens européens mais n'utilisait pas le RGPD comme un levier pour améliorer la manière dont les données sont utilisées sur le terrain, ce qui dénote une mécompréhension de l'opportunité que ce règlement européen représente.

“ La question de la protection des données personnelles collectées et analysées reste un enjeu pour le secteur : est-ce avant tout pour le bien des réfugiés fuyant un conflit que l'on enregistre leurs données biométriques ? Action contre la Faim¹¹¹ ”

De plus, du côté des populations, le recours de plus en plus massif aux pratiques de GI, notamment numériques, augmente les risques de dommages intentionnels et non intentionnels pour les populations touchées. Ces risques sont de deux sortes : (i) “une (mauvaise) utilisation des données ou de la technologie numérique par des acteurs étatiques et non étatiques [et (ii)] le comportement ou les pratiques des acteurs [de la SI] qui permettent une exposition accrue aux risques liés au numérique (par exemple, par une mauvaise gestion des informations et des données personnelles).”¹¹²

106. “Hand-book of the modern development specialist”, The Engine Room (2016)

107. Considérant que les enjeux entre l'humanitaire et le développement étaient similaires, nous nous sommes permis d'extrapoler les conclusions.

108. “The future of financial assistance: an outlook to 2030”, IARAN, CaLP (2019)

109. Voir les compilations de lois nationales : https://papers.ssrn.com/sol3/cf_dev/AbsByAuth.cfm?per_id=57970

110. “CSO and GDPR Compliance: Challenges, Opportunities, and Best Practices”, OSF (2020)

111. “Le nécessaire arbitrage entre potentialités des NTIC et utilité pour les populations”, ACF (2018)

112. “Digital risks for populations in armed conflict”, ICRC (2019)

Le risque existant au niveau des OSC n'est plus un mythe et "qu'il s'agisse d'espions soutenus par l'État ou d'extorsionnistes injectant des logiciels de rançon, le secteur à but non lucratif est déjà une cible et n'est pas à l'abri des infractions et des bogues qui touchent les gouvernements et les entreprises¹¹³". De plus en plus d'exemples sont diffusés par les médias¹¹⁴ et les chiffres disponibles au Royaume-Uni et aux États-Unis sur le sujet démontrent des taux d'attaques relativement similaires entre OSC et secteur privé¹¹⁵. Ainsi, la catégorie ONG *Think Tank* est le troisième secteur le plus visé par les cyberattaques au cours du premier semestre 2019 d'après le baromètre CrowdStrike.¹¹⁶

LE RISQUE DE CYBERATTQUES EXISTANT AU NIVEAU DES OSC N'EST PLUS UN MYTHE.

Les OSC n'ont pas encore non plus toutes comprises les enjeux se cachant derrière la GI et la technologie (voir notamment l'enjeu connexe 5.7.1 lié à l'instrumentalisation des données). Un des meilleurs exemples de cette situation est la mise en place des registres sociaux qui sont promus par les gouvernements et les bailleurs. "Les registres uniques ou sociaux [...] ont le potentiel d'améliorer l'analyse et la mise en œuvre de programmes, mais ils présentent également des risques pour les populations vulnérables qui peuvent être victimes de persécutions sur la base de leur identité ou d'autres statuts."¹¹⁷

Les limites des pratiques des acteurs de la SI sont cependant connues du secteur, notamment sur la protection des données. Pour autant, on dénote un certain attentisme, chacun attendant un scandale de grande envergure pour réellement commencer à changer ses pratiques. "La prolifération des TIC [...] dévoile l'existence de failles cruciales dans les cadres juridiques et éthiques qui définissent et régissent traditionnellement la conduite professionnelle des acteurs humanitaires. Ces failles ne sont un secret pour personne, pas plus que le manque de professionnalisation dans les domaines de la protection des données et de l'utilisation des TIC. Elles ressemblent de plus en plus à une catastrophe annoncée."¹¹⁸

“ La question de la protection des données personnelles collectées et analysées reste un enjeu pour le secteur : est-ce avant tout pour le bien des réfugiés fuyant un conflit que l'on enregistre leurs données biométriques ? Action contre la Faim¹¹⁹ ”

Enfin, l'approche du secteur n'est pas encore coordonnée sur le sujet. Par exemple, "il n'existe actuellement aucun mécanisme établi [au sein du secteur] permettant de rendre compte des risques potentiels liés à une activité, une plateforme ou une application, encore moins de documenter les préjudices subis."¹¹⁹

113. "Aid policy trends to watch in 2020, Parker B. (2020)

114. Pour plus d'informations voir : <https://www.thenewhumanitarian.org/in-depth/humanitarian-technology>

115. De tels chiffres ne sont malheureusement pas disponibles en France : "mais 22% des organisations caritatives au Royaume-Uni ont identifié des fuites ou des attaques en 2019" ("Cyber security breaches report 2019", UK Department for Digital, Culture, Media & Sport, 2020) et "21% des [organisations philanthropiques aux USA] ont subi une faille de sécurité au cours des deux dernières années. ("2018 State of Philanthropy Tech", Technology Affinity Group, 2018)

116. "Observations from the front lines of threat hunting", CrowdStrike (2019)

117. "The future of financial assistance: an outlook to 2030", IARAN, CaLP (2019)

118. "A l'ère du "numérique humanitaire", lever le voile de la nouveauté", HHI (2018)

119. "A l'ère du "numérique humanitaire", lever le voile de la nouveauté", HHI (2018)

Quelques leçons apprises du secteur de la SI

Il est intéressant de noter que les lacunes identifiées du côté de la protection des données sont très sensiblement les mêmes que celles observées du côté de la GI en général.

Ayant le vent en poupe, la protection des données peut donc être une opportunité pour la GI en général : en s'attaquant à une gestion plus responsable des données, les OSC renforceraient ainsi leurs pratiques de GI. Ainsi le CICR - l'un des acteurs les plus mobilisés du secteur sur ces questions - identifie 5 principales lacunes¹²⁰ que nous avons légèrement adaptées ci-dessous :

- Un déficit de compétences et de culture en gestion responsable des données pour lequel les acteurs devraient "investir dans le développement de programmes d'alphabétisation numérique et dans l'éducation aux risques numériques". Un constat partagé par d'autres acteurs du secteur : "la protection des données à caractère personnel a fait l'objet d'une attention croissante ces dernières années. [...] Cependant, les risques associés [...] sont souvent négligés et mal prévenus ou atténués. Le secteur a besoin d'une théorie du préjudice montrant le lien de cause à effet entre les décisions de gestion des données, le risque et, en fin de compte, le préjudice pour les personnes concernées ou les autres parties prenantes."¹²¹
- Un déficit de connaissance tant du point de vue de la recherche que des ressources pratiques. Nathaniel Raymond observe également un "manque d'études de cas correctement documentées sur les incidents majeurs liés à l'utilisation des TIC dans les opérations humanitaires."¹²²
- Un déficit d'éthique et de réflexions : les acteurs doivent reconsidérer ce que l'approche "ne pas nuire" veut dire à l'époque du numérique. Ils devraient "cesser d'expérimenter les nouvelles technologies dans leur interaction avec les populations touchées sans avoir mis en place les garanties nécessaires et procéder à une évaluation appropriée des risques."
- Un déficit de gouvernance à la fois au niveau du secteur qui manque de "normes professionnelles pour les risques numériques" mais aussi au niveau des organisations qui doivent développer de réelles stratégies de cybersécurité et de gestion responsable des données.
- Un déficit budgétaire en termes d'investissements consacrés à la protection des données : "si [un budget limité] ne peut être une excuse pour ignorer ses obligations de mettre en place les politiques, lignes directrices, garanties et processus nécessaires pour limiter l'exposition aux risques numériques des populations touchées, le secteur devrait réfléchir sérieusement aux moyens de fournir une expertise et un soutien aux organisations disposant de ressources plus limitées."¹²³

LES LACUNES IDENTIFIÉES DU CÔTÉ DE LA PROTECTION DES DONNÉES SONT TRÈS SENSIBLEMENT LES MÊMES QUE CELLES OBSERVÉES DU CÔTÉ DE LA GESTION DE L'INFORMATION EN GÉNÉRAL.

120. Adapté de "Digital risks for populations in armed conflict", ICRC (2019)

121. "Data responsibility in humanitarian action: from principle to practice", Centre for Humanitarian Data (2019)

122. "A l'ère du "numérique humanitaire", lever le voile de la nouveauté", HHI (2018)

123. "Digital risks for populations in armed conflict", ICRC (2019)

5.7 AUTRES ENJEUX CONNEXES

En parallèle des six enjeux principaux et prioritaires pour les OSC, six enjeux connexes ont été identifiés. Ces derniers ne sont que brièvement abordés ici et mériteraient d'être développés dans une étude future.

5.7.1 INSTRUMENTALISATION ET JEUX DE POUVOIR AUTOUR DES DONNÉES

“Les données ont un air de neutralité qui masque les biais structurels et les inégalités profondes qui sont à l'origine de nos difficultés en matière de données. La réalité est que nos défis en matière de gouvernance des données sont symptomatiques de problèmes beaucoup plus profonds. Mais parler de “données” est plus facile que de parler de sujets tels le pouvoir, l'inégalité, l'exploitation, les pratiques commerciales prédatrices, la démocratie, le racisme et la misogynie.”¹²⁴

Tour d'horizon

Certains interlocuteurs notent que “les données sont parfois utilisées pour leur faire dire ce que l'on souhaite, plutôt que décrire la réalité”. Les données quantitatives sont, de plus, souvent perçues comme plus objectives, ce qui leur confère par extension un côté officiel (même quand elles ne sont pas accompagnées d'explication sur la méthodologie employée et les biais de celle-ci). Elles sont par conséquent plus difficilement contestables par d'autres parties prenantes, que ce soit les partenaires d'un projet, les acteurs locaux ou les bailleurs, qui du fait d'un manque de compétences ne sont pas en capacité de contester d'éventuelles approches biaisées. Par ailleurs, il est important de rappeler que les données sont des “objets politiques” et qu'il est donc “nécessaire de savoir qui les contrôle” - c'est à dire qui les produit et vérifie leur qualité - pour pouvoir questionner comment elles sont utilisées. C'est notamment le cas lorsque des données de sources différentes et décrivant le même fait ne concordent pas. Dans certains contextes, la simple possession de données par une organisation peut également suffire à créer un avantage compétitif en termes de recherche de financement et de positionnement. Certains interlocuteurs utilisent même désormais l'appellation de “guerre des données” pour décrire une situation où des acteurs utilisent des activités stratégiques de collecte de données (par exemple l'enregistrement de nouveaux individus bénéficiaires) comme une “arme dans le positionnement et la recherche de financement”.

5.7.2 OUVERTURE DES DONNÉES (OPEN DATA)

“Les données ouvertes [ou *open data* en anglais] sont des données qui peuvent être librement utilisées, ré-utilisées et redistribuées par quiconque - sous réserve seulement, au plus, de l'exigence d'attribution et de ressemblance¹²⁵.” - Centre for Humanitarian Data

Tour d'horizon

L'open data est un sujet important dans le secteur de la Solidarité Internationale : pour que celui-ci soit efficient, il est en effet important de favoriser le partage et la réutilisation des données entre acteurs afin, entre autres, de limiter les duplications d'efforts et de favoriser les analyses croisées. Ces pratiques sont encouragées par de nombreux acteurs, notamment

124. “Distracted by data”, Renieris, E. (2019)

125. “Open Data Handbook”, Open Knowledge Foundation (2020)

les bailleurs¹²⁶, et les plateformes de partage de données se multiplient. Néanmoins, les OSC francophones semblent dans leur majorité avoir du mal à franchir le cap¹²⁷ : peu d'entre elles nous ont ainsi indiqué avoir déjà mis à disposition leurs données. L'ouverture de l'accès aux données soulève en effet de nombreuses questions qui peuvent être autant de freins réels que des excuses toutes trouvées pour les OSC :

- Protection des données : comment partager des données personnelles et/ou sensibles sans risque pour les populations ou les organisations ?
- Qualité des données : comment décrire la qualité des données collectées pour ne pas être responsable de mauvais usages ou de mauvaises décisions par d'autres acteurs ?
- Interopérabilité : comment rendre la donnée compatible avec les diverses plateformes d'*open data* et/ou autres jeux de données ou logiciels ?
- Perte de contrôle : comment minimiser les risques de déformation ou de politisation des données que l'on partage ?
- Propriété des données : comment ouvrir des données quand d'autres partenaires et bailleurs sont impliqués¹²⁸ ?
- Multiplicité de plateformes de diffusion : comment choisir la plateforme de partage la plus adaptée ?

5.7.3 DURABILITÉ TECHNOLOGIQUE ET LOW TECH

“La notion de basse technologie [ou *low tech* en anglais] incarne le contraste avec le *high tech*, ces technologies complexifiées en permanence. [...] Est low tech la technique qui est utile, durable et accessible/appropriable. Certain.es ajoutent également qu'elle est sobre, et utilise des matériaux locaux¹²⁹”. Il existe de nombreux débats sémantiques autour de ces concepts mais on peut noter une “convergence des termes”¹³⁰ entre *Green IT*, numérique responsable et sobriété numérique.

Tour d'horizon

La dimension environnementale et plus globalement les questions de développement durable sont inégalement prises en compte par les OSC en fonction de leur secteur d'intervention. Les OSC de l'humanitaire ont du mal à prioriser le sujet par rapport à leur mission, avant tout axée sur la rapidité et l'efficacité, quand d'autres OSC - beaucoup plus rares dans le secteur de la SI - les mettent au cœur de leur approche. Il n'est donc pas étonnant de voir que la question de l'impact environnemental et sociétal des activités numériques des OSC soit encore peu considérée à l'échelle du secteur, à l'exception de rares acteurs comme RITIMO et son numéro spécial sur les *low tech*.¹³¹

Pour autant, les OSC sont de plus en plus utilisatrices de nouvelles technologies ce qui implique qu'elles ont, comme tout acteur, la responsabilité de réfléchir aux conséquences

126. Les stratégies de coopération belge et britannique incluent la question des données ouvertes : “Digital for Development”, Coopération belge au développement (2016) et “Digital Strategy 2018-2020”, DFID (2018)

127. Tout comme l'ensemble du secteur puisque sur quatorze opérations humanitaires, à peine 54% des données pertinentes sur les crises sont disponibles. “The state of open humanitarian data”, Centre for Humanitarian Data (2020)

128. Le sujet n'étant pas toujours aussi simple qu'il n'y paraît, notamment en fonction des sources de financement ; certains bailleurs se considérant parfois copropriétaires de données.

129. “Low tech : face au tout-numérique, se réapproprié les technologies”, Ritimo (2020)

130. “La société s'empare de la sobriété numérique”, Bordage, F. (2018)

131. “Low tech : face au tout-numérique, se réapproprié les technologies”, Ritimo (2020)

directes et indirectes de ce tournant numérique. Elles devraient prendre en compte les potentiels effets néfastes de leurs décisions en matière de technologies tels que l'exploitation minière incontrôlée, le bilan carbone¹³², l'augmentation des déchets électroniques ainsi que la destruction et la pollution d'écosystèmes.

5.7.4 RISQUE DE DÉSHUMANISATION DES ACTIVITÉS DE SI

Le risque de déshumanisation des activités par une numérisation massive est un enjeu émergeant au sein des OSC. Il a été mentionné par un peu moins de la moitié des répondants à l'enquête comme étant une priorité "moyenne ou élevée" et notamment par plus de 80% des OSC de petite taille.

“ Une prolifération des produits [de GI], trop nombreux par rapport aux personnes qui travaillent réellement avec les populations vulnérables [peuvent faire] perdre de vue le travail à accomplir - Témoignage d'une OSC ”

Tour d'horizon

La dimension environnementale et plus globalement les questions de développement durable En matière de technologies, le fait d'utiliser des supports mobiles lors des enquêtes ou des solutions dématérialisées pour partager des besoins ou demandes peut être vu comme créant une distance - supplémentaire - avec les populations appuyées. Celles-ci peuvent se sentir moins entendues, ce qui peut affecter leur volonté de partager leurs besoins ou de faire des retours aux OSC. A l'inverse, il est important aussi de souligner que ces technologies commencent à être largement répandues dans les terrains d'intervention et que le recours à des dispositifs numériques peut être un moyen de susciter de nouvelles participations. Parallèlement, le recours de plus en plus marqué aux données quantitatives, peut affecter la relation avec les populations bénéficiaires des projets, à qui l'on soumet de multiples enquêtes fermées, plutôt que de recourir à des mécanismes de collecte de données qualitatives ouvertes. Les OSC coordonnent également trop peu leur travail de collecte sur les mêmes groupes de populations bénéficiaires qui se retrouvent sur-sollicités. Cette situation est exacerbée par le fait que les OSC ne partagent souvent pas les conclusions des enquêtes, or " il devrait y avoir un certain niveau de diffusion à la communauté des résultats pour comprendre ce qui est fait avec les données"¹³³ et promouvoir une confiance entre OSC et populations. En définitif, comme nous le confiait un représentant d'un bailleur, les OSC devraient être vigilantes sur le fait de ne pas "devenir froides dans leur manière de gérer les données" vis-à-vis des communautés.

“ Si nous ne prêtons attention qu'à notre "savoir-faire" et perdons de vue notre "savoir être", nous intéressant davantage aux données et aux chiffres (et à l'argent) qu'aux personnes réelles, alors nous avons perdu notre âme - Koenraad Van Brabant¹³⁴ ”

132. Selon des chercheurs de l'université McMaster, la part des technologies de l'information et de la communication des émissions de gaz à effet de serre pourrait atteindre jusqu'à 14% de la totalité des émissions planétaires d'ici 2040. "Assessing ICT global emissions footprint: Trends to 2040 & recommendations", Lotfi, B. et Elmeligi, A. (2018)

133. "DIAL Baseline Ecosystem Study", DIAL (2018)

134. "Bring humanity and dignity back in the relief industry", Van Brabant, K. (2019)



Est ce que notre révolution des données déshumanise les personnes ? Quelques réflexions de l'*Alliance for Empowering Partnership* inspirées de la crise des réfugiés Rohingyas.¹³⁵

“Il est judicieux de prendre des décisions fondées sur des preuves. Nous réalisons désormais davantage d’enquêtes auprès des populations [...], au moins dans le cadre de réponses aux crises qui ont un grand retentissement et disposent de meilleures ressources. Toutefois, leur participation ne risque-t-elle pas de se réduire à répondre à des questions d’enquête déterminées par d’autres, dont les résultats ne sont pas communiqués ? [...] En ce qui concerne les mécanismes de *feedbacks* et de plaintes, des solutions technologiques sont recherchées, qui permettent de déterminer rapidement des modèles et des tendances dans les messages reçus. Mais voulons-nous, en tant que clients, que notre plainte ne soit traitée que si elle s’inscrit dans un modèle significatif ? [...] Et pouvons-nous supposer que les gens partageront des expériences sur des sujets sensibles à une personne qu’ils ne connaissent pas à l’autre bout d’une ligne téléphonique d’assistance, ou à un travailleur humanitaire de passage qui inscrit immédiatement sa plainte sur une tablette ? Les Rohingyas, très maltraités et très dépendants, ne le font pas. Le feriez-vous ?”

5.7.5 FRACTURE NUMÉRIQUE ET EXCLUSION

Le terme “fracture numérique” désigne l’écart entre les individus, les ménages, les entreprises et les zones géographiques à différents niveaux socio-économiques en ce qui concerne à la fois leurs possibilités d’accès aux technologies de l’information et de la communication (TIC) et leur utilisation de l’internet pour une grande variété d’activités.¹³⁶

Tour d’horizon

Bien que “la population hors ligne reste disproportionnellement pauvre, rurale, âgée et féminine”¹³⁷, les questions liées à la connectivité téléphonique et internet et l’illettrisme des populations appuyées sont régulièrement sous-estimées dans les programmes des OSC utilisant des technologies. Si cet enjeu concerne principalement les approches TIC4D, de par leur dimension d’interaction directe avec les populations appuyées, il touche également la dimension GI notamment sur l’utilisation interne qui est faite des outils informatiques dans les processus de gestion des données. D’une manière similaire aux phénomènes observés sur le terrain pour le recrutement d’enquêteurs dans le cadre de collectes de données sur mobile, les postes de GI sont à notre connaissance majoritairement pourvus par des hommes. De plus, ces derniers sont principalement issus de zones urbaines et n’ont pas toujours une bonne compréhension des contextes dans lesquels les projets interviennent (milieux ruraux, espaces marginalisées, camps...). La fracture numérique accroît donc de fait les risques de biais non seulement dans la mise en œuvre des projets de SI en général, mais également des activités de GI de la collecte à l’analyse des données. Par ailleurs, il est important de rappeler que “l’utilisation de technologies amplifie souvent les inégalités de

135. “Bring humanity and dignity back in the relief industry”, Van Bradant, K. (2019)

136. “Understanding the Digital Divide”, OCDE (2002)

137. “The future of financial assistance: an outlook to 2030”, IARAN, CaLP (2019)

pouvoir et d'influence existantes, et les nouvelles technologies peuvent être intrinsèquement excluantes"¹³⁸. Les acteurs de la solidarité internationale prennent de plus en plus conscience des risques que l'utilisation croissante des NTIC posent pour les populations bénéficiaires, un phénomène illustré par l'émergence de nouveaux concepts tels que la "*forced inclusion*"¹³⁹ ou les "*pervasive digital divides*"¹⁴⁰.

5.7.6 RELATIONS AVEC LES ACTEURS PRIVÉS

Les partenariats entre les OSC et le secteur privé, sont de plus en plus nombreux et encouragés par les bailleurs. Lorsque ces partenariats impliquent des données, que cela soit par la fourniture de solutions technologiques ou par un support à l'exploitation des données¹⁴¹, ils posent de multiples questions notamment éthiques.

Tour d'horizon

Alors que de nombreux acteurs s'accordent sur le fait que travailler avec le secteur privé est important et source de progrès, d'autres rappellent qu'une compréhension plus nuancée est également nécessaire"¹⁴² afin de limiter les risques. Au-delà d'un risque réputationnel pour l'OSC, ces risques sont de différentes nature¹⁴³ : des risques portant sur l'efficacité réelle de la technologie proposée par l'acteur privé, des risques de désaccord sur l'utilisation des données et sur le degré de sensibilité de ces dernières, des risques d'incertitude sur la plus-value réelle quant aux nouvelles sources de données proposées par l'acteur privé, des risques de désaccord sur les droits de propriété intellectuelle et des risques de dépendance et de déséquilibre des pouvoirs. Cela est particulièrement le cas pour les nouvelles approches complexes autour de la donnée et qui sont encore peu maîtrisées par le secteur de la SI, tels le *big data*, les métadonnées des opérateurs télécom ou la biométrie. Il arrive ainsi parfois que "malgré les risques, les entreprises technologiques fassent pression pour introduire des technologies là où il existe un potentiel de mauvaise utilisation"¹⁴⁴. Les répondants nous ont aussi confié que les OSC ne maîtrisaient pas encore suffisamment les règles du jeu notamment en termes de contractualisation adéquate avec les acteurs privés pour que celles-ci garantissent la protection des droits des populations qu'elles cherchent à appuyer. Ainsi, dans certaines situations "les identités numériques des peuples sont monétisées par les acteurs du secteur privé [...]. Cette marchandisation se produit sans que les utilisateurs soient informés de la valeur potentielle de leurs informations numériques personnelles."¹⁴⁵

S'il est important que les acteurs privés et les OSC apprennent à mieux se connaître, il est aussi important que les OSC assurent leur obligation de protection (duty of care) vis-à-vis des populations accompagnées en se dotant d'un cadre éthique adapté aux enjeux du numérique.¹⁴⁶

138. "The humanitarian 'digital divide'", ODI (2019)

139. "Les pratiques douteuses en matière de consentement éclairé pour l'obtention de données biométriques constituent sans doute une forme d'inclusion forcée." - "New technologies are changing humanitarian action, but don't assume they're inclusive", ODI (2019)

140. "The humanitarian 'digital divide'", ODI (2019)

141. "Les types les plus courants de [partenariat] dans ce domaine impliquent des contributions financières, la fourniture de technologies, des services techniques en nature le soutien consultatif, le développement technologique conjoint, le partage des données et la collaboration." - "Data responsibility in PPP", Centre for Humanitarian Data (2020)

142. "Digital Development: What is the Role of International NGOs?", Oxfam (2017)

143. Adapté de "Data responsibility in Public-Private Partnerships", Centre for Humanitarian Data (2020)

144. "The humanitarian 'digital divide'", ODI (2019)

145. "The future of financial assistance: an outlook to 2030", IARAN, CaLP (2019)

146. On peut se référer à ce sujet au travail conduit par le Centre for Humanitarian Data : "Data responsibility in Public-Private Partnerships" (2020)

ILLUSTRATION 9 : Synthèse des douze enjeux de la gestion de l'information pour les OSC



6. QUELLES DIFFÉRENCES D'APPROCHE EXISTE-T-IL ENTRE OSC ?

Nous l'avons vu à plusieurs reprises dans cette étude, il existe une intégration différente des enjeux de la GI en fonction du type d'OSC. Dans cette partie, nous revenons sur quatre différences remontées : le type d'OSC, leur taille, leur secteur d'intervention et leur sphère d'origine.

6.1 OSC HUMANITAIRES VS. OSC DE DÉVELOPPEMENT

Il semble, au vu des données collectées, que les différences entre OSC sont, d'une manière générale, plus liées à leur taille (section 8.2) qu'à leur secteur d'intervention. Autrement dit, et bien que notre échantillon de répondants soit restreint, il apparaît que les OSC de petite et moyenne taille et qui travaillent majoritairement en contexte de développement, font face à davantage de difficultés. Cela semble être principalement due à leur taille plutôt qu'au type de projets qu'elles mettent en œuvre.

Les approches de fond entre les deux secteurs sont en revanche relativement différentes : les OSC de développement préfèrent généralement une approche englobante de type TIC4D (voir section 2.4 sur les TIC4D) alors que les OSC humanitaires ont plus recours à des logiques internes de GI. Cette différence se retrouve par exemple dans le fait que "la "fracture numérique" [...] a déjà été reconnue et étudiée dans le domaine du développement ; [alors que dans les] contextes humanitaires, [les opportunités et risques des technologies] n'ont pas été explorés de manière aussi approfondie [peut-être du fait] des vulnérabilités accrues et des pressions pour intervenir rapidement"¹⁴⁷. La filière métier de la GI est plus mature côté OSC humanitaires, celles-ci n'hésitant plus à réclamer que "pour chaque responsable de camp, il devrait y avoir un gestionnaire de données. [...] Pour chaque responsable logistique, nous avons besoin d'un analyste de données qui cartographie la manière dont la désinformation se répand, et d'un visualisateur de données qui donne un sens aux informations factuelles pour la consommation de chacun."¹⁴⁸ - une requête qui n'existe pas côté développement.

LES OSC DE DÉVELOPPEMENT PRÉFÈRENT GÉNÉRALEMENT UNE APPROCHE ENGLOBBANTE DE TYPE TIC4D ALORS QUE LES OSC HUMANITAIRES ONT PLUS RECOURS À DES LOGIQUES INTERNES DE GESTION DE L'INFORMATION.

Cette différence d'approche est sans doute également liée au fait que - de notre compréhension - à l'heure actuelle, les OSC de développement :

- Ont moins recours à des approches harmonisées que les OSC humanitaires. Le recours systématique à une approche très contextualisée réduit l'intérêt pour l'OSC de déployer des solutions de gestion de l'information standardisées et génériques (telle la MDC qui est largement utilisée par les humanitaires).
- Privilégient davantage les approches qualitatives que quantitatives dans la gestion et suivi de leur projet. Or, ces dernières, comme on l'a vu précédemment, sont encore peu

147. "The humanitarian 'digital divide'", ODI (2019)

148. "A way forward", H2H Network (2020)

compatibles avec les solutions technologiques actuelles.

- Ont des temporalités de mise en œuvre de projet différentes que celles des OSC humanitaires. Elles requièrent donc moins d'efficacité temporelle dans la gestion des données et les process S&E associés.
- Ont des modalités de coordination et de financement différentes des OSC humanitaires. Ces dernières ont en effet besoin d'une GI structurée entre autres en raison du besoin de réaliser un reporting fréquent et agréables à leurs clusters et à leurs financeurs.

Cependant, en dépit de ces différences de fond, les deux secteurs font face aux mêmes problématiques sur les 6 enjeux fondamentaux identifiés par cette étude, en particulier le manque de culture numérique et des stratégies relatives aux données peu cohérentes, et ont donc des progrès similaires à faire.



Focus : quelle place pour les partenaires locaux ?

Il est intéressant de noter que les OSC de développement, travaillant principalement en appui à des partenaires locaux, ont souvent exprimé un faible intérêt pour (i) les processus de collecte de données primaires - dont la charge incombe à leurs partenaires locaux - ou (ii) pour les enjeux de protection des données, n'étant elles-mêmes que peu impliquées dans la gestion de bases de données personnelles. A contrario, nombre d'entre elles ont néanmoins exprimé un besoin de consolider les données de leurs partenaires et un besoin de développer des mécanismes de remontée et d'agrégation des données. Cette situation pose deux problématiques principales :

- 1. Les OSC de développement, en ne maîtrisant pas elles-mêmes les enjeux et les processus de GI primaires, ne peuvent raisonnablement accompagner les OSC locales sur ces enjeux, et à ce titre ne remplissent pas complètement leur mission. "Si nous ne savons pas nous-mêmes comme bien collecter sur *smartphone* une donnée ou comment sécuriser un mot de passe, comment pouvons-nous accompagner nos partenaires locaux ?" se demande ainsi une OSC.
- 2. En se concentrant sur des besoins de consolidation des données, les OSC de développement du Nord risquent de se trouver dans une position de prescription vis-à-vis de leurs partenaires locaux. Autrement dit, en imposant des formats, outils et processus de *reporting* à leurs partenaires, elles reproduisent un schéma qu'elles décrivent souvent elles-mêmes avec leurs bailleurs. Il serait préférable que les OSC de développement se placent davantage dans une position d'accompagnement de leurs partenaires. Un changement de positionnement et de pratique qui impliquerait selon une OSC "la suppression des solutions *top-down* et standardisations organisationnelles au profit de la promotion des solutions qui résonnent le plus au niveau local."

6.2 DES DIFFÉRENCES LIÉES AU SECTEUR D'INTERVENTION

Se dégage de cette étude que certains secteurs d'activité ont une utilisation plus conséquente et des besoins plus marqués de recours à certains types de solutions. Un exemple particulièrement marquant est celui de l'utilisation des SIG par les ONG environnementales ou travaillant en prévention des risques du fait de la forte composante spatiale de leurs activités. De même, il semble que certains secteurs telles la santé, l'agriculture et la microfinance ont des données et des processus de collecte historiquement plus structurés¹⁴⁹ que d'autres et que le recours à des processus de GI¹⁵⁰ soient plus aisés pour ces derniers que pour d'autres secteurs (protection, social, droits humains, etc.). Une certaine prudence s'impose néanmoins ici puisque, bien que mentionnés par de nombreux interlocuteurs, ces deux constats n'ont pas pu être formellement confirmés du fait d'un échantillon trop limité.

Les OSC s'accordent par ailleurs à dire qu'une approche sectorielle - par opposition à une approche généraliste - permet à une organisation d'être plus consistante dans son approche de la GI. Ainsi, une ONG mettant en œuvre des projets liés à l'eau n'a besoin de développer un modèle de données et des procédures que sur un seul type de données, ce qui lui permet par extension de développer une approche en GI plus poussée.

Enfin, a priori selon lequel les approches urbaines seraient plus propices à la GI - du fait de la quantité de données à maîtriser, du besoin de travailler à une échelle plus micro, du niveau de compétences des équipes - n'a pu être confirmé. Au contraire, de nombreux contre-exemples existent en milieu rural, notamment du fait que, la densité d'activités (d'infrastructures, de services, d'usagers, etc.) étant souvent moindre, la situation est plus propice à initier des projets de structuration de la GI.

6.3 UNE QUESTION DE TAILLE

La taille des organisations est de notre point de vue le principal facteur de différenciation des pratiques de GI entre OSC francophones. D'une manière générale, comme nous l'avons vu plus haut, les OSC de petite taille (de moins de 2 millions d'euros de budget annuel) ont, par rapport à leurs homologues de plus grande taille :

- Des pratiques de GI que nous pourrions qualifier de moins avancées avec peu d'outils utilisés, peu de standardisation et cadrage des pratiques au sein des OSC, etc.
- Une quantité apparemment moindre de données à gérer reflétée par le fait qu'aucune n'a indiqué se trouver confronté à une situation d'infobésité.
- Des problématiques plus simples de GI, ce qu'illustre le peu de situations où elles n'arrivent pas à trouver de solution technique répondant à leurs besoins.

Certaines têtes de réseaux, ont même un avis très tranché et pensent que les OSC de petite taille "n'abordent même pas du tout ni ne traitent les questions de données et de numérique".

149. Cette structuration pourrait être liée, d'après certains interlocuteurs, au fait que certains Objectifs du Développement Durable (ODD) sont plus normés, avec un effet d'entraînement sur la gestion des données. Cette hypothèse est difficile à évaluer car il se pourrait également qu'avoir une approche plus mature des données aurait permis de mieux définir ces ODD.

150. A noter qu'il s'agit aussi des secteurs où les approches TIC4D sont fortes (e-santé, e-agriculture, etc.).

LA TAILLE DES ORGANISATIONS EST DE NOTRE POINT DE VUE LE PRINCIPAL FACTEUR DE DIFFÉRENCIATION DES PRATIQUES DE GESTION DE L'INFORMATION ENTRE OSC FRANCOPHONES.

Si elles ont, à l'heure actuelle, des besoins plus simples en GI, ce n'est pas pour autant que les petites OSC ne sont pas confrontées aux mêmes enjeux que les OSC de moyenne et grande taille : leur responsabilité d'un point de vue éthique ou bien encore la nécessité d'intégrer une plus grande culture des données pour comprendre les enjeux du XXIème siècle en tant qu'OSC demeurant les mêmes ! Or, comme le résume certaines petites OSC, "notre taille ne nous permet pas de faire face à ces enjeux". Plusieurs éléments peuvent expliquer cette situation :

- Tout d'abord, la maturité en GI est naturellement liée à l'intégration des questions de S&E et de pilotage des projets en général. S'il n'existe pas de données précises à ce sujet, il nous semble que les OSC de moindre taille ont des processus de S&E moins avancés et moins structurés.

“ Tant qu'on ne parle pas de pilotage projet ou de mesures du changement, il est forcément difficile de parler données - Témoignage d'une tête de réseau d'OSC ”

- Les capacités organisationnelles et d'investissement sont forcément liées à la taille des OSC. Il est plus difficile pour de petites OSC de lancer des démarches de structuration des processus de données, de franchir le cap d'investir dans un outil potentiellement coûteux et encore plus de dédier du temps à ces enjeux, le nombre de leurs membres étant déjà réduit. De plus, les petites OSC font souvent également face à des contraintes numériques matérielles plus fortes : équipements plus anciens, connexions internet sur le terrain de moindre qualité, etc.
- Le recours à des profils RH moins spécialisés dans les OSC de petite taille : on dénote souvent des postes "multi-casquettes", plus de personnel à mi-temps travaillant en parallèle dans un autre secteur d'activité, etc. L'implication parfois accrue de bénévoles au sein des petites structures engendre également des difficultés spécifiques notamment en termes de nouvelles technologies. Plusieurs OSC ont remonté que l'âge avancé de leurs membres était un frein à l'appropriation de ces dernières et que le *turn-over* des bénévoles n'était pas toujours compatible avec des outils de GI complexes à prendre en main. Un point corroboré par l'étude AMP/CartONG¹⁵¹ qui mentionne que "la démographie et le niveau de formation des adhérents peut jouer comme frein face à l'intégration de ces technologies dans le travail quotidien [des petites] structures".

Pour autant, plusieurs acteurs rappellent qu'une petite taille peut également être un atout :

- Selon MapAction, "changer les pratiques dans une petite OSC pourrait être plus facile" car elles sont souvent plus agiles du fait d'une échelle plus réduite d'intervention tant sur le plan géographique avec une diversité de contextes limitée, que d'un point de vue sectoriel avec une moins grande diversité de besoins à prendre en compte.
- La plus grande proximité avec les terrains d'intervention et ses contraintes pourrait limiter

151. "Les NTIC dans le cadre des microprojets de développement", AMP (2017)

le nombre d'erreurs stratégiques en GI (mauvais choix d'outil, etc.).

- Le déploiement d'une culture des données apparaît aussi comme plus réaliste du fait d'un nombre plus réduit de membres et d'une plus grande transversalité préexistante (moindre spécialisation).
- Enfin, plusieurs acteurs soulignent le fait que pour les OSC de petite taille, la GI peut également être une opportunité de "rattraper le retard en termes de S&E".



OSC de moyenne taille

Il est intéressant de noter qu'il a souvent été difficile dans notre enquête de tirer des conclusions concernant les OSC de taille moyenne (de 2 à 10 millions d'euros de budget annuel), celles-ci ayant des résultats très contradictoires d'une question à l'autre. Cela est sans doute dû à la taille réduite de notre échantillon, mais il est intéressant de noter que selon certains acteurs une taille moyenne serait la taille idéale pour porter des projets autour de la donnée et du numérique car ces OSC ont suffisamment de ressources pour avancer et, en même temps, une moindre rigidité ou degré de complexité organisationnelle que de grandes organisations.

6.4 SPHÈRE D'INFLUENCE ANGLOPHONE VS. FRANCOPHONE

Comme mentionné dans la raison d'être et la méthodologie, cette étude a comme objectif secondaire d'évaluer a priori selon lequel les OSC francophones seraient en retard sur leurs homologues anglo-saxonnes.

Il demeure difficile d'affirmer avec force que les OSC anglophones sont plus avancées en matière de GI que leurs homologues francophones. Si les pratiques sur le terrain souffrent probablement d'un décalage moins marqué que ce qui a pu être avancé par certains interlocuteurs, plusieurs éléments tendent cependant à montrer qu'une avance stratégique existe parmi les OSC anglophones :

- Une observation pragmatique démontre qu'il existe une différence de disponibilité des compétences en GI dans la sphère francophone : "il est bien plus difficile de recruter un référent GI francophone qu'anglophone". Même constat en ce qui concerne les ressources : "il y a moins de ressources disponibles en ligne en GI en français qu'en anglais" témoigne Stuart Campo, Responsable d'équipe en "politique des données" au Centre for Humanitarian Data.
- Des investissements en GI - notamment en RH - ont été réalisés dans la sphère anglophone depuis plusieurs années sur le sujet, qu'on ne retrouve pas côté francophone. S'il n'y a pas de preuves des montants budgétaires engagés, il est facilement observable qu'Oxfam était en capacité de faire dès 2017 une "évaluation des apprentissages tirés d'un programme [d'intégration des TIC] sur trois ans et dans cinq pays" - étude pour laquelle on ne retrouve pas d'équivalent dans la sphère francophone. La question des données et du numérique est ainsi suffisamment mature pour être mise en avant comme une approche transversale de certaines OSC anglophones, au même titre que la redevabilité ou la recherche scientifique.

- Des prises de position fortes existent du côté anglophone sur certains enjeux comme la dimension éthique : ainsi, une OSC comme Girl Effect s'intéressent déjà de manière significative au sujet en 2016¹⁵². Parallèlement, des programmes de renforcement de la culture des données sont en cours d'implémentation, tel celui de Mercy Corps depuis 2018¹⁵³.
- Plusieurs groupes de travail formels inter-ONG portant sur ces sujets, notamment porté par le réseau britannique Bond, ont été mentionnés par les OSC dans l'enquête et en entretien, sans qu'un équivalent n'ait été trouvé côté francophone.¹⁵⁴

PLUSIEURS ÉLÉMENTS TENDENT À MONTRER QU'UNE AVANCE STRATÉGIQUE EXISTE PARMIS LES OSC ANGLOPHONES.

Ces différences d'approche peuvent s'expliquer de plusieurs manières :

- Une orientation des bailleurs anglophones (DFID, USAID, etc.) plus proactive sur ces sujets ainsi que des fondations finançant les OSC anglophones. "Les subventions de Hewlett, Rockefeller, etc. ont mis davantage l'accent sur les données et ce depuis plusieurs années" relève ainsi une tête de réseau.
- Des financements des OSC anglophones de plus en plus liés à la performance des projets¹⁵⁵. Si cette approche peut être discutable sur certains aspects, elle présente l'avantage d'imposer une gestion plus rigoureuse et une plus grande traçabilité des données.
- Une prise de conscience plus importante des enjeux de la GI côté anglophone portée à la fois par un intérêt plus fort des autorités - le pourcentage d'attaques informatiques des OSC n'est pas disponible en France alors qu'il l'est au Royaume-Uni et aux Etats-Unis par exemple.
- Mais aussi par l'existence d'OSC spécialisées sur le sujet comme The Engine Room qui n'a aucun équivalent francophone.

152. "Posts Tagged 'Girl Effect'", Raftree, L. (2016)

153. "Building a Data Culture", Data Literacy Consortium (2019)

154. Au-delà de la communauté de pratique informelle en GI francophone, qui ne rassemble qu'une dizaine d'acteurs, en majorité de grosse taille.

155. Voir par exemple : <https://www.gov.uk/government/publications/dfids-strategy-for-payment-by-results-sharpening-incentives-to-perform>

7. QUELS BESOINS DE SUPPORT ET RESSOURCES POUR LES OSC ?

En plus d'identifier les grands enjeux auxquels le secteur est confronté en matière de GI et de dresser un état des lieux des grandes tendances qui se dégagent entre types d'OSC, cette étude vise à préciser les besoins de support d'accompagnement en GI des OSC francophones.

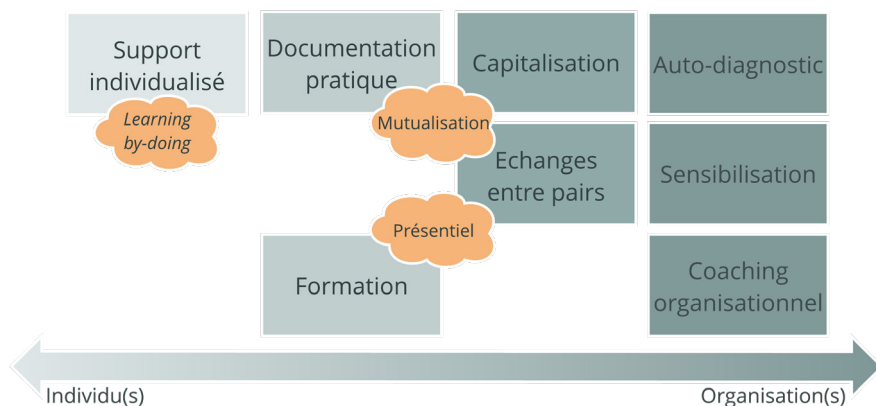
De manière assez surprenante, nous avons observé deux grandes tendances plutôt contradictoires chez nos interlocuteurs. Certains pointent le fait qu'il y a "beaucoup trop d'informations" et qu'il existe ainsi déjà beaucoup des ressources mais que celles-ci sont juste "insuffisamment connues". D'autres, insistent plutôt sur le manque de ressources-clés qui est à leurs yeux "un vrai problème [notamment] avec une absence de plateforme dédiée". Il est intéressant de noter que les premiers retours proviennent exclusivement d'organisations maîtrisant peu les enjeux de GI et qui peuvent donc se sentir submergées rapidement par les ressources existantes, tandis que les seconds - dans lesquels s'inscrit CartONG - proviennent d'organisations plus avancées, qui après avoir étudié les ressources existantes, ne sont pas nécessairement plus avancées pour répondre à leurs besoins ou répondre aux problématiques du secteur.

7.1 MODALITÉS DE SUPPORT ET TYPE DE RESSOURCES ATTENDUS

D'une manière générale, les OSC attendent un accompagnement axé "multi-modalités" permettant de couvrir un large éventail de publics et de besoins. Un tel accompagnement comprend à la fois de la documentation écrite de types pratiques (des tutoriels, des *check-lists*, des modèles et des exemples, etc.), permettant également de capitaliser et de prendre du recul (études, retours d'expérience, etc.), de la formation (présentiel ou à distance type vidéo ou *e-learning*, en siège et sur les terrains), de l'échange entre pairs et du support individualisé (mentoring, hotline). L'ensemble des acteurs s'accorde sur le fait qu'une approche mono-modalité n'est pas adaptée à la GI.

Plusieurs OSC ont souligné l'importance de privilégier, sur un sujet complexe tel que la GI, une approche en présentiel (telle que des journées d'échange inter et intra organisations) plutôt qu'une approche à distance (type webinaire, *e-learning*, etc.) qui n'attire pas les acteurs peu à l'aise sur ces sujets. Dans la même veine, les OSC ayant déjà un premier recul sur ces problématiques ont mentionné l'importance de privilégier des approches pratiques de type *learning by doing* permettant "de mettre ses mains dans le cambouis [...] pour comprendre les enjeux."

ILLUSTRATION 10 : Modalités de support en gestion de l'information attendues par les OSC



L'ensemble des organisations s'accorde sur la complexité de l'accompagnement à mettre en œuvre du fait de leviers différents, à trouver en fonction du niveau en GI des organisations. Un besoin fort de "sensibilisation, [de] pédagogie et [de] dédramatisation", en privilégiant des témoignages et retours d'expérience d'organisations de la même taille et non uniquement des interventions d'experts, a ainsi été évoqué à de nombreuses reprises. Le recours à des outils d'auto-diagnostic ou des *maturity model*, a aussi été mentionné par plusieurs OSC comme de bons outils pédagogiques "permettant aux organisations de cartographier leur état actuel et futur, d'identifier les axes de travail, d'attribuer les rôles et de trier les priorités"¹⁵⁶. De même, un meilleur partage d'expériences, de ressources et de pratiques entre OSC via des groupes de travail ou par l'intermédiaire de réseaux semble un axe clé de développement de la GI. Cette approche demeure néanmoins plus adaptée aux OSC ayant déjà un certain degré de maturité sur la GI, car les organisations ayant une faible maturité auraient d'abord besoin dans un premier temps d'accompagnement individualisé de type coaching organisationnel.

L'ENSEMBLE DES ORGANISATIONS S'ACCORDE SUR LA COMPLEXITÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT À METTRE EN ŒUVRE DU FAIT DE LEVIERS DIFFÉRENTS À TROUVER EN FONCTION DU NIVEAU EN GESTION DE L'INFORMATION DES ORGANISATIONS.

La question de la mutualisation des formations entre OSC pour des questions d'efficience (réduction du coût) est revenue à plusieurs reprises. A contrario, certaines mentionnent le besoin de privilégier les approches intra-organisationnelles pour assurer une réelle appropriation et transversalité du sujet au sein de l'OSC et éviter ainsi que cela soit toujours la personne intéressée par le sujet qui participe aux formations. Les approches de formation sectorielles permettant d'entrer par un axe thématique tels que l'eau ou les déchets voire idéalement par un ODD plutôt qu'un outil ou un enjeu, serait également à privilégier. Dans tous les cas, il est vital que les formations portant sur les outils ne se concentrent pas uniquement sur la maîtrise de ce dernier, mais intègrent une dimension méthodologique comprenant l'ensemble du cycle des données ainsi que les enjeux de la GI associés.

156. "Data responsibility in humanitarian action: from principle to practice", Centre for Humanitarian Data (2019)

Enfin, le besoin d'un accompagnement sur le long terme semble être l'une des clés de réussite pour les OSC, car il permet d'assurer un support à la fois multidimensionnel (technique, stratégique, etc.) et progressif, le besoin d'acculturation à la GI étant très marqué et ne pouvant se faire en une ou deux journées de formation.

L'accompagnement des OSC peut être réalisé en interne, si celles-ci disposent des RH adéquates, mais à l'heure actuelle un tel soutien requiert bien souvent de recourir à des entités externes spécialisées, type OSC Support. Ces dernières ayant bien souvent des capacités RH limitées, des approches de type "formation de formateurs" sont à envisager. Dans le cadre de cette étude, de nombreuses OSC sont enfin revenues sur la place des têtes de réseaux en ce qui concerne les enjeux de la GI. Il semble entendu que les OSC attendent que ces dernières se forment pour pouvoir mieux accompagner leurs membres en GI et puissent également leur proposer des services de type réunions de sensibilisation ainsi que des formations, des accompagnements individuels, ou des communautés de pratiques sur ce sujet.



Le Centre for Humanitarian Data¹⁵⁷ s'est interrogé sur, comment développer au mieux les compétences en matière de données. Leur réponse : 1- Par du micro-apprentissage sur des tâches spécifiques (tutoriels, courtes vidéos, antisèches ou *cheat sheets* en anglais), 2- Par une formation intensive suivie d'un soutien sur le lieu de travail, 3- Par une exposition à des experts du domaine.

Chez l'ONG Oxfam¹⁵⁸, "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 [...] tout le monde reconnaît qu'il faut des formations de remise à niveau, en particulier en cas de mouvements de personnel [...]. Il faut beaucoup de travail pour maintenir les communautés de pratique et les animer."

Selon les conclusions d'un atelier de travail multi-acteurs¹⁵⁹: "Lorsque les praticiens ont peur de partager les enseignements tirés, notamment des incidents critiques, ils perdent les avantages de l'action collective et de la responsabilité partagée des échecs [...]. Nous devons continuer à établir la confiance entre les parties par le dialogue et la transparence".

7.2 THÉMATIQUES PRIORITAIRES D'ACCOMPAGNEMENT DES OSC

L'enquête organisée dans le cadre du présent rapport a permis de faire remonter quelques thématiques clés pour lesquelles les OSC ont indiqué avoir besoin de nouvelles ressources. On retrouve ainsi par ordre de priorité : l'aide à la sélection des solutions, la gestion responsable des données, le contrôle qualité des données ainsi que l'analyse et le partage des données. La conception de base de données et la visualisation simple cartographique ont également été mentionnées, principalement par de petites organisations. Il est intéressant de noter

157. "Data Skills for All Humanitarians" Centre for Humanitarian Data (2019)

158. "Les TIC dans les interventions humanitaires", Oxfam (2017)

159. "Data responsibility in humanitarian action: from principle to practice", Centre for Humanitarian Data (2019)

que le besoin en ressources de visualisation de données avancées (conception de tableaux de bord, infographies, graphiques, cartographie complexe, etc.), n'a pas du tout été priorisé - ce qui est dans un sens rassurant puisqu'il démontre que les OSC ont identifié des besoins plus importants en amont du cycle de données.

ILLUSTRATION 11 : Les sept thématiques d'accompagnement prioritaires demandées par les OSC



Dans le cadre de l'enquête et des entretiens, il a également été mentionné que :

- Les ressources actuelles étaient souvent "accessibles au niveau des sièges mais [qu'elles n'étaient] pas adaptées au niveau des équipes terrain" ou bien encore "pas assez pré-mâchées, ni pédagogiques".
- De manière analogue, des besoins basiques de type "création d'une base de données sous Excel" ne semblent à l'heure actuelle pas couverts, alors qu'à contrario la conception de tableaux de bord est largement documentée.
- Un besoin de support permettant de "revenir sur les bases [et notamment sur les] concepts mêmes de gestion des données et d'information" a été partagé par plusieurs interlocuteurs.
- La langue est une barrière et trop peu de ressources existent en français.
- Les ressources actuelles se concentrent trop sur des approches outils et pas assez sur : (i) les enjeux macro que ceux-ci induisent, (ii) la chaîne de données dans laquelle ils

s'inscrivent. Il y aurait besoin d'avoir des ressources couvrant la gestion des données issues des infrastructures eau dans leur intégralité, c'est-à-dire de leur collecte sur mobile, à leur agrégation et à leur cartographie sans avoir besoin de parcourir une multitude de tutoriels différents. Il existe ainsi un besoin de ressources liant davantage S&E et GI.

- Un manque de ressources sur les solutions technologiques elles-mêmes : c'est-à-dire un manque d'études de comparaisons objectives (ou idéalement des catalogues de services), mais aussi de réelles études coûts-bénéfices - la dimension budgétaire étant trop souvent éludée d'après certains interlocuteurs.
- Au sein des OSC, des fortes difficultés à maintenir les ressources existantes à jour du fait de l'évolution des technologies.



Mutualisation

Tous les acteurs de la SI s'accorde sur le fait que "les lacunes en matière de capacité organisationnelle [en GI] indiquent la nécessité d'efforts concertés de renforcement des capacités"¹⁶⁰. Il y a ainsi 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."¹⁶¹

160. "DIAL Baseline Ecosystem Study" DIAL (2018)

161. "Les TIC dans les interventions humanitaires" Oxfam (2017)

8. RECOMMANDATIONS

Nous l'avons vu, la gestion de l'information (ou gestion des données programmes) est un sujet clé pour le secteur de la solidarité internationale, pour autant, il ne constitue pas l'eldorado fantasmé par certains. Compte tenu de ses nombreux enjeux, les OSC francophones ne peuvent néanmoins plus ignorer les conséquences d'une gestion de l'information de faible qualité sur la mise en œuvre de leurs programmes. Afin que le secteur soit désormais à la hauteur des enjeux, nous formulons sur la base de notre travail, les recommandations suivantes.

Pour tous les acteurs, faire de la GI un sujet plus abordable et transversal :

- 1. Sensibiliser aux concepts clés de la gestion de l'information et aux enjeux de celle-ci**
Il est essentiel que l'ensemble des acteurs de la SI comprennent mieux à quoi correspond réellement la GI, ce qu'elle peut apporter ou non au secteur et les enjeux dont elle est à l'origine. Cela leur permettra aussi d'être mieux outillés dans leur choix d'approches ou d'outils et limitera ainsi les erreurs stratégiques et techniques encore trop souvent observées.
- 2. Développer la filière métier gestion de l'information**
La filière métier en GI est actuellement balbutiante et insuffisamment reconnue. Elle n'est pas assez structurée pour permettre au secteur de disposer des compétences dont il a besoin. Cette filière doit être renforcée tant du côté de l'offre de formation que du côté de la structuration RH des OSC (référentiel de compétences, place cohérente dans l'organigramme etc.).
- 3. Avoir une approche d'apprentissage collectif face aux problématiques de la GI**
Trop peu d'organisations partagent leurs bonnes pratiques ou échangent sur les difficultés qu'elles rencontrent. Chaque acteur de la SI devrait être dans une démarche d'apprentissage constant et mieux capitaliser et documenter leurs réussites et échecs en matière de GI. Des échanges plus fréquents entre OSC de différents degrés de maturités sur les questions de GI devraient avoir lieu pour partager les leçons apprises.
- 4. Développer une approche mutualisée et centralisée des ressources liées à la GI**
La diversité du champ de la GI et l'évolution rapide des technologies rend quasi-impossible la production et le maintien à jour de ressources documentaires par une seule organisation, même pour ses propres besoins. Il est donc essentiel de mutualiser les efforts et donc indirectement de centraliser les ressources pour que celles-ci soient facilement accessibles.

Pour les OSC francophones, sortir de l'attentisme et investir proactivement le champ de la GI :

- 1. Développer avant toute chose la culture des données des membres des organisations**
Le développement des compétences et connaissances en GI ne doit pas être limité à quelques postes. L'appropriation des concepts et des bonnes pratiques - via à minima des sessions de sensibilisation adaptées à chaque profil - doit se faire au niveau de toute l'organisation et doit notamment - et surtout - concerner ses instances de gouvernance.
- 2. Intégrer la GI dans les stratégies opérationnelles de manière transversale et cohérente**
La GI - au vu des enjeux qu'elle soulève - ne peut plus être vue comme un chantier ponctuel ou comme le domaine de quelques spécialistes travaillant en silo. Elle doit bénéficier

d'une stratégie cohérente (c'est à dire agissant autant sur les dimensions humaines, culturelles, organisationnelles que techniques), robuste, de long terme et doit être connectée aux autres domaines de l'OSC afin de lui permettre de répondre aux besoins réels de l'organisation (et donc potentiellement pas uniquement dans une logique de redevabilité ascendante).

3. Disposer d'un leadership et d'une gouvernance claire sur la GI

La GI – au vu de sa dimension stratégique - demande une implication forte des instances de gouvernance des OSC. Celles-ci doivent commencer à considérer la GI comme l'un des enjeux clés d'évolution et de structuration de leur organisation. De même, la GI, touchant de nombreux membres d'une OSC, demande une répartition claire des rôles et responsabilités.

4. Intégrer la GI comme une nouvelle fonction support

Les problématiques de la GI requièrent que celle-ci soit considérée comme une fonction support transverse permanente à l'organisation, au même niveau que d'autres fonctions support. En ce sens, elle doit bénéficier d'investissements durables et suffisants. L'externalisation de certains éléments de cette fonction à d'autres acteurs ne devrait pas être une réponse par défaut mais se faire au cas par cas et après mûre réflexion et analyse des impacts.

5. Ne plus se poser en simple client des fournisseurs de solutions sans prise de recul

Les OSC devraient se positionner en tant qu'influenceurs du marché des solutions afin que celui-ci réponde mieux à leur demande. Cela demande :

- D'intégrer des budgets suffisants pour couvrir les coûts directs ou indirects sur le long terme (en cas de logiciel libre) des outils dans les projets.
- D'avoir des approches approfondies lors de la sélection de solutions intégrant les besoins de tous les utilisateurs (du siège au terrain) et des critères stratégiques (durabilité, éthique, évaluation des risques, etc.).
- De faciliter une meilleure coordination entre OSC pour faire émerger des standards et référentiels clairs pour les fournisseurs de solution et assurer leur interopérabilité.
- De s'investir dans les relations avec les fournisseurs pour qu'ils intègrent mieux les besoins des OSC.

6. Revoir le paradigme de la collecte de données

Pour que les données soient vraiment utiles au processus de prise de décision, la lutte contre l'infobésité, la faible qualité des données et la sous-utilisation des données qualitatives devraient devenir des priorités dans les approches opérationnelles et formations des membres des OSC. Une approche volontariste sur la documentation des processus de collecte, le stockage durable des données et leur partage aux autres acteurs est également essentiel pour limiter la duplication des efforts. De plus, un plus grand lien avec les démarches de redevabilité vis-à-vis des populations est nécessaire dans le cadre des exercices de collecte de données.

7. Faire de la dimension éthique une priorité dans la gestion des données et prendre position sur certaines approches ou technologies

Il n'est pas acceptable que les OSC attendent le prochain scandale en gestion des données pour agir sur ces sujets, au risque de nuire sérieusement aux populations qu'elles appuient. Pour être en cohérence avec leurs valeurs, les OSC doivent non seulement initier des changements significatifs de pratiques dans leurs équipes mais également arrêter de considérer la technologie et les données comme des éléments neutres ; ces dernières demandent des prises de position plus fortes de la part des OSC de SI.

Pour les têtes de réseaux, considérer la GI comme un sujet d'importance :

- 1. Accompagner le tournant nécessaire des OSC dans leur adoption de meilleures pratiques en GI**
Les têtes de réseau, de par leur rôle pivot dans le secteur, ont un rôle à jouer dans la prise en compte de l'importance des enjeux de la GI par les OSC. Elles doivent donc elles-mêmes intégrer ces questions dans leur équipe et proposer des initiatives et/ou services à leurs membres sur ces questions (formation, support, etc.) même si ceux-ci ne sont pas directement demandeurs. Cela est particulièrement nécessaire pour les petites OSC qui ont plus de difficultés et qui ont besoin de mécanismes d'accompagnement spécifiques.
- 2. Mettre en place des mécanismes favorisant l'échange entre OSC**
Les OSC ont du mal, contrairement à d'autres sujets, à travailler ensemble sur la GI. Les têtes de réseau ont donc un rôle clé à jouer pour non seulement (i) déclencher et favoriser les retours d'expérience entre OSC (ii) développer un lobbying commun auprès des bailleurs voire même auprès de certains fournisseurs sur la question de l'interopérabilité, mais également (iii) libérer la parole sur certains sujets tabous (notamment par le biais de systèmes de remontée des incidents liés à la donnée).

Pour les bailleurs des OSC, mieux accompagner le développement de la GI :

- 1. Sous conditions de leur en donner les moyens, inclure les sujets de GI comme l'un des domaines de discussion avec les OSC**
Les bailleurs devraient prendre un rôle plus actif sur la GI dans leurs rapports avec les OSC, en considérant la GI comme un vecteur d'amélioration de la qualité des projets. Néanmoins, les coûts de mise en œuvre de stratégie de GI étant significatifs, leurs attentes doivent être adaptées aux moyens financiers qu'ils sont également prêts à octroyer aux OSC. Cela implique également de financer ou prévoir des modalités de support, notamment des OSC les plus petites, pour leur permettre de réellement faire face aux enjeux de GI (formation, accompagnement individualisé, etc.).
- 2. Inciter et financer les initiatives de mutualisation sur le sujet de la GI**
Les acteurs de la SI ayant tout intérêt à avoir des approches collectives sur un sujet aussi complexe et multidimensionnel que la GI, le financement des initiatives de mutualisation autour de la GI devraient être encouragé et facilité notamment pour ce qui est de la production de nouvelles ressources (par exemple des comparaisons de solutions dont plusieurs acteurs sont demandeurs) et des dispositifs d'accompagnement. De même les bailleurs devraient financer davantage de recherches et études sur la question de la GI afin de contribuer à la sensibilisation du secteur et accompagner dans le temps sa maturation.
- 3. Avoir une approche plus durable en ce qui concerne le financement des solutions technologiques destinées aux OSC**
Les approches de financement des solutions de gestion de données ne sont que rarement coordonnées (que ce soit entre bailleurs ou même au sein d'un bailleur donné). Les bailleurs devraient prendre du recul concernant leur stratégie à ce sujet et analyser l'impact de celles-ci sur le marché. La recherche de modèles économiques durables, la modularité et l'interopérabilité des outils des fournisseurs devraient figurer parmi les priorités des bailleurs.

Pour les OSC Support spécialisées, mieux accompagner les OSC :

1. Proposer des services d'accompagnement et de développement des ressources plus adaptés aux divers besoins des OSC

Les OSC Support devraient favoriser autant que possible une approche multi-canal dans le support fourni aux OSC et sur les thématiques identifiées comme prioritaires ci-dessus. La traduction des ressources en français devrait également être privilégiée. Par ailleurs, en plus d'une approche outils et pratiques, elles devraient être en meilleure capacité d'accompagner de manière plus transversale les OSC sur l'ensemble des dimensions de la GI, en articulant mieux leur support aux stratégies de S&E et TIC4D.

2. Aider les OSC à prendre de la hauteur sur les enjeux

Cela demande aux OSC spécialisées de prendre plus de recul sur les démarches utilisées par les OSC pour mieux comprendre les problématiques auxquelles celles-ci sont confrontées et mieux prendre en compte les questions d'éthique et de qualité opérationnelle, quitte à remettre en cause les approches utilisées par les OSC.

3. Soutenir les autres acteurs dans l'évaluation des pratiques de GI

Analyser plus en détail les bénéfices et contraintes de la GI permettrait en effet d'augmenter la connaissance disponible sur la GI à travers le secteur et de disposer d'éléments plus tangibles dans les débats.

ANNEXES

1.1 LISTE DES GRAPHIQUES

1. *Méthodologie de l'étude (p. 10)*
2. *Trois moments clés des débuts de la gestion de l'information (p. 14)*
3. *Cycle de gestion des données (p. 16)*
4. *Les principales composantes de la gestion de l'information (p. 17)*
5. *Gestion de l'information et TIC4D - Schéma adapté de la publication DIAL 2018 (p. 20)*
6. *Schéma simplifié de la place de la gestion de l'information vis à vis des thématiques connexes (p. 21)*
7. *Typologie des OSC et de leur rapport à la gestion de l'information (p. 28)*
8. *Place de la gestion de l'information au sein des OSC (p. 31)*
9. *Synthèse des douze enjeux de la gestion de l'information pour les OSC (p. 57)*
10. *Modalités de support en gestion de l'information attendues par les OSC (p. 65)*
11. *Les sept thématiques d'accompagnement prioritaires demandées par les OSC (p. 67)*

1.2 LISTE DES TABLEAUX

1. *OSC ayant répondu à l'enquête par budget annuel et contextes d'intervention (p. 11)*
2. *Solutions technologiques utilisées par les OSC francophones (p. 29)*

1.3 BIBLIOGRAPHIE

Disponible en téléchargement à l'adresse suivante : https://cartong.org/sites/cartong/files/Annexe_1.3_Bibliographie_Etude_GDoP.pdf

1.4 LISTE DES PERSONNES ET ORGANISATIONS INTERVIEWÉES

Disponible en téléchargement à l'adresse suivante : https://cartong.org/sites/cartong/files/Annexe_1.4_Liste_personnes_organisations_interviewees_Etude_GDoP.pdf

1.5 FORMAT DU QUESTIONNAIRE SEMI-DIRECTIF UTILISÉ

Disponible en téléchargement à l'adresse suivante : https://cartong.org/sites/cartong/files/Annexe_1.5_Format_questionnaire_semirectif_Etude_GDoP.pdf

1.6 LISTE DES ORGANISATIONS AYANT RÉPONDU À L'ENQUÊTE

Disponible en téléchargement à l'adresse suivante : https://cartong.org/sites/cartong/files/Annexe_1.6_Liste_organisations_enquete_Etude_GDoP.pdf

1.7 FORMULAIRE DE L'ENQUÊTE UTILISÉ

Disponible en téléchargement à l'adresse suivante : https://cartong.org/sites/cartong/files/Annexe_1.7_Formulaire_enquete_Etude_GDoP.pdf



23 Boulevard du Musée
73000 Chambéry (France)
+33 (0)4 79 26 28 82

INFO@CARTONG.ORG
WWW.CARTONG.ORG

