



**Conseil d'administration  
du Programme des Nations Unies  
pour le développement, du Fonds  
des Nations Unies pour la population  
et du Bureau des Nations Unies  
pour les services d'appui aux projets**

Distr. générale  
21 novembre 2023  
Français  
Original : anglais

---

**Première session ordinaire de 2024**

29 janvier-2 février 2024, New York

Point 7 de l'ordre du jour provisoire

**Évaluation**

**Évaluation de l'appui du PNUD à la transition numérique  
des services publics**

**Résumé analytique**

*Résumé*

Le présent rapport donne une vue d'ensemble de l'évaluation de l'appui du PNUD à la transition numérique des services publics pour la période 2015-2023 et couvre huit domaines d'intervention qui portent sur différentes thématiques et questions transversales. L'évaluation a conclu que le PNUD avait grandement contribué à améliorer les infrastructures publiques numériques, qui jouent un rôle essentiel dans la numérisation des services publics. Grâce à sa stratégie institutionnelle de préparation au numérique, le PNUD a été en mesure de répondre rapidement aux besoins liés à la pandémie, ce qui a permis d'assurer la continuité des services publics. Pour la suite, de nombreuses possibilités s'offrent au PNUD afin de renforcer les infrastructures publiques numériques et la protection de la vie privée en ligne.

*Éléments de décision*

Le Conseil d'administration est invité à : a) prendre connaissance de la présente évaluation ; b) demander à la direction du PNUD d'examiner les questions soulevées dans le rapport et les recommandations formulées.



## Table des matières

	<i>Page</i>
I. Introduction . . . . .	3
II. Contexte . . . . .	3
III. Portefeuille du PNUD . . . . .	5
IV. À propos de la présente évaluation . . . . .	7
V. Principales constatations . . . . .	8
VI. Conclusions . . . . .	16
VII. Recommandations . . . . .	22

## I. Introduction

1. L'évaluation de l'appui du PNUD à la transition numérique des services publics est une évaluation mondiale réalisée par le Bureau indépendant d'évaluation dans le cadre de son programme de travail pluriannuel (2022-2025), tel qu'approuvé par le Conseil d'administration (DP/2022/6). Elle porte sur les programmes mis en œuvre par le PNUD pendant la période 2015-2023, qui couvre trois plans stratégiques (2014-2017, 2018-2021 et 2022-2025). L'évaluation poursuit un double objectif d'application du principe de responsabilité et d'apprentissage, en fournissant à la direction du PNUD, au Conseil d'administration, aux États Membres et aux autres parties prenantes un examen de la contribution apportée par le PNUD dans le domaine visé et des enseignements sur les facteurs qui influencent cette contribution.

## II. Contexte

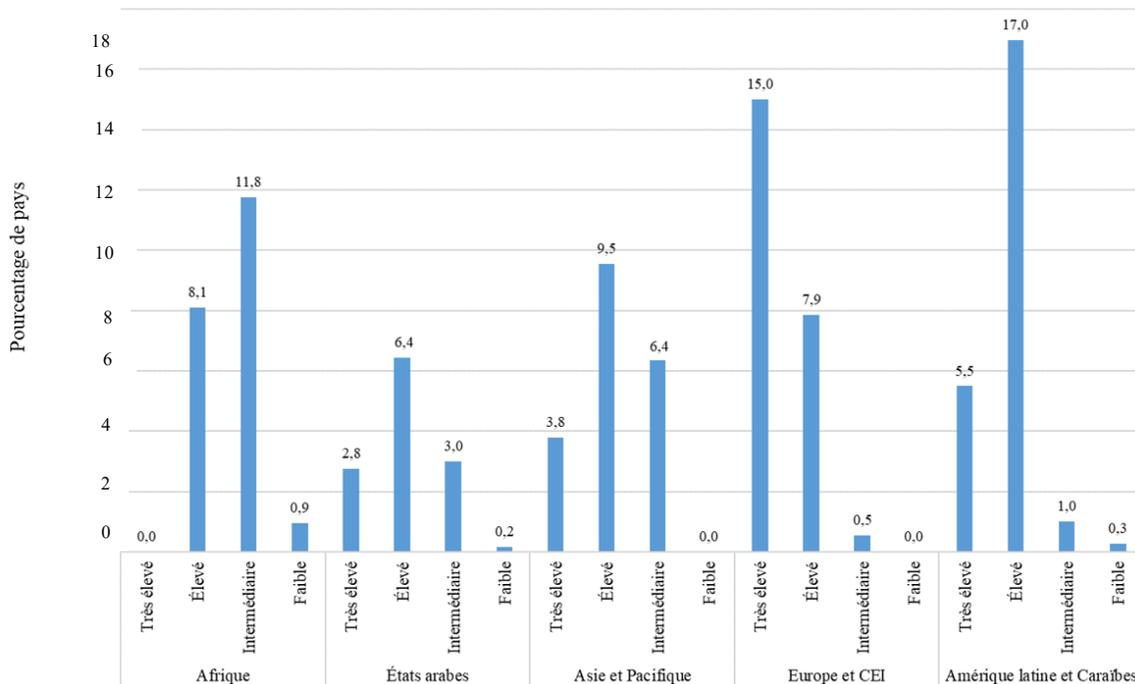
2. La transformation numérique du secteur public devient un enjeu de plus en plus important alors que le monde entre dans une nouvelle ère caractérisée par une croissance rapide des données, l'innovation technologique et les attentes grandissantes des citoyens en matière de services. Cette transformation est alimentée par la prolifération des technologies numériques, qui ont connu un tel développement en seulement deux décennies qu'elles sont aujourd'hui utilisées par environ la moitié de la population des pays en développement. Les données, qui constituent un atout stratégique pour améliorer l'efficacité des services fournis, contribuent au progrès social, économique et environnemental. Les interactions en ligne liées à la prestation de services publics sont plus rapides, plus rentables et moins vulnérables au risque de corruption que les interactions physiques traditionnelles. Plus de données ont été créées au cours des trois dernières années que dans toute l'histoire de l'humanité, et le volume des données mondiales devrait considérablement augmenter<sup>1</sup>. Ces tendances mettent en évidence l'impact profond de la transition numérique dans tous les secteurs, notamment le commerce et le développement économique, d'où son importance cruciale pour la réalisation des objectifs de développement durable.

3. La pandémie de maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) a accéléré la transition numérique du secteur public, car il a fallu rapidement mettre en œuvre des innovations telles que les transferts d'argent en ligne, la télémédecine, la cyberéducation, les tribunaux virtuels et les plateformes de commerce électronique. Malgré la tendance mondiale à la numérisation, le niveau de développement numérique est très variable selon les pays et les régions (fig. I). Les progrès accomplis dans les différentes composantes de l'écosystème numérique ont été inégaux, certaines régions progressant plus rapidement dans des domaines donnés (fig. II). Si l'on veut accélérer la transformation numérique, il est essentiel de renforcer les infrastructures publiques numériques (identité juridique, interopérabilité des données, services financiers numériques) et de mettre en place des cadres de gouvernance pour la protection, la confidentialité et la souveraineté des données.

---

<sup>1</sup> Institut Portulans – Université d'Oxford. (2022). *The Network Readiness Index 2022*, p. 12.

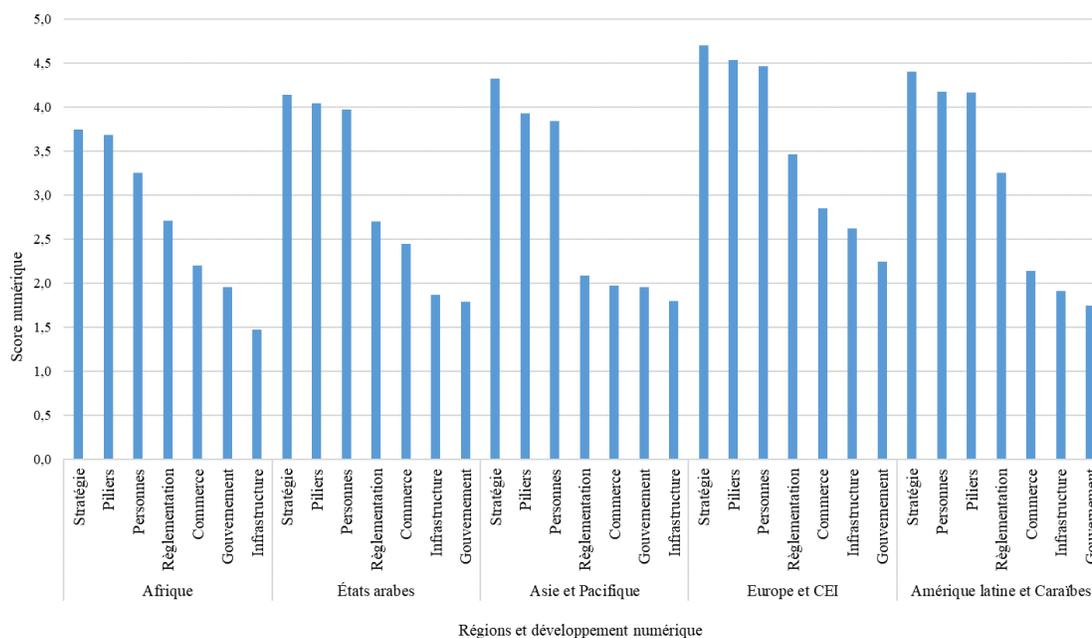
Figure I  
**Développement numérique par région**



Source : étude des Nations Unies sur l’administration en ligne (2022) menée auprès de 158 pays soutenus par le PNUD.

Indice EGDI : indice de développement de l’administration en ligne.

Figure II  
Composantes des écosystèmes numériques



Source : Boussole du développement numérique du PNUD. Chiffres mis à jour le 13 juillet 2023.

### III. Portefeuille du PNUD

4. Le PNUD soutient les technologies de l'information et des communications et la transition numérique des services publics depuis plus de vingt ans, tendance qui s'est accentuée depuis 2015. Dans le cadre de ses programmes nationaux, il a appuyé l'action menée par les pays pour numériser toute une série de services publics. Dans le plan stratégique 2018-2021<sup>2</sup>, il a pour la première fois été souligné que l'utilisation des technologies numériques au profit de la prestation de services publics devait être l'une des priorités de l'appui apporté par le PNUD. En 2019, face à l'évolution rapide des technologies numériques, le PNUD a lancé sa première stratégie numérique (2019-2021)<sup>3</sup>, le but étant de mettre le pouvoir du numérique et de l'innovation au service des efforts déployés par les pays afin d'apporter une réponse plus efficace aux problèmes de développement. Dans la deuxième stratégie numérique<sup>4</sup>, qui est alignée sur l'actuel plan stratégique<sup>5</sup>, il est indiqué que la transition numérique est un catalyseur essentiel du développement et qu'il s'agit de l'une des priorités d'investissement pour la programmation stratégique<sup>6</sup>. Les infrastructures publiques numériques sont l'un des thèmes transversaux du Plan stratégique actuel (2022-2025) et la transition numérique est explicitement définie comme une priorité dans le cadre des solutions types sur la pauvreté et les inégalités, la gouvernance, l'environnement,

<sup>2</sup> Plan stratégique du PNUD (2018-2021), annexe 5 : cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, p. 24.

<sup>3</sup> Stratégie numérique du PNUD (2019), <https://digitalstrategy.undp.org/documents/UNDP-digital-strategy-2019.pdf>.

<sup>4</sup> Stratégie numérique du PNUD (2022-2025), [https://digitalstrategy.undp.org/documents/Digital-Strategy-2022-2025-Full-Documents\\_FR\\_Interactive.pdf](https://digitalstrategy.undp.org/documents/Digital-Strategy-2022-2025-Full-Documents_FR_Interactive.pdf).

<sup>5</sup> Plan stratégique du PNUD (2022-2025), annexe 2 : cadre intégré de résultats et d'allocation des ressources, pp. 3-4.

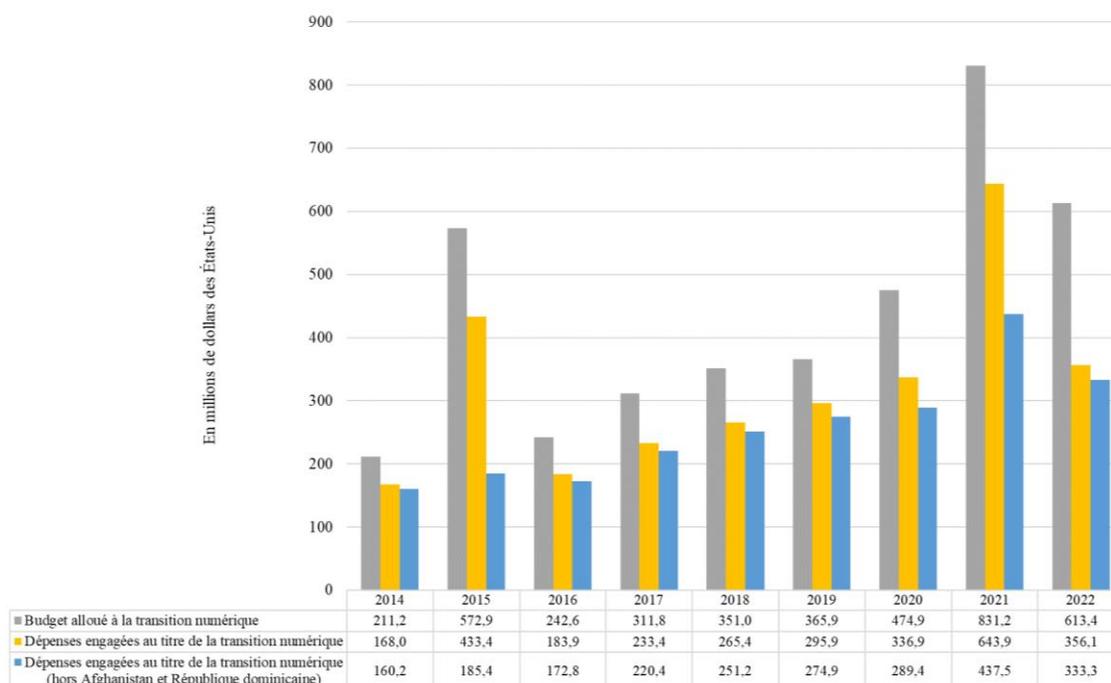
<sup>6</sup> Plan stratégique du PNUD (2022-2025), p. 7 et p. 16.

l'énergie, la résilience et l'égalité des genres. Les stratégies du PNUD visent à faciliter la transition numérique au sein même de l'organisation et dans le cadre de la mise en œuvre des programmes. L'objectif est de faire du PNUD une organisation qui donne la priorité au numérique et de le doter des compétences numériques, des dispositifs et des données nécessaires pour soutenir les pays de programme.

5. Un bureau chargé du numérique a été créé, dirigé par un(e) Chef du numérique et une équipe d'experts, afin de fournir des services de conseil, une expertise et des outils au service de la transition numérique. Le bureau a encouragé des initiatives telles que la création d'une communauté numérique d'experts régionaux, le Réseau des ambassadeurs et ambassadrices du numérique, un programme de mentorat pour le développement de compétences numériques et la mise en place d'une communauté de pratique afin de guider la transition numérique au niveau national.

6. De 2014 à 2022, le PNUD a alloué 3,97 milliards de dollars à 578 projets numériques, ce qui représente 6,2 % de ses dépenses totales. Les dépenses consacrées à ces projets sont passées de 168 millions de dollars en 2014 à 356,1 millions de dollars en 2022, et ont atteint un pic de 643,9 millions de dollars en 2021 en raison des initiatives liées à la COVID-19 (fig. III). Parmi les dépenses allouées aux services publics, le principal poste de dépenses était la numérisation des fonctions gouvernementales essentielles, suivi par la préparation aux crises et les interventions en cas de crise (y compris pour la COVID-19), l'emploi, la protection sociale et l'état de droit.

Figure III  
Transition numérique des services publics : budget et dépenses (2014-2022)



Source : Bureau indépendant d'évaluation, sur la base des données financières du PNUD (Atlas et Quantum).

Note : Les chiffres ne comprennent pas les dépenses consacrées au laboratoire d'accélération, qui s'élèvent à 1052,64 millions de dollars, dont 930,97 millions de dollars ont été dépensés par les bureaux de pays et les bureaux régionaux et 11,7 millions de dollars par le siège, en grande partie pour le développement de prototypes.

## IV. À propos de la présente évaluation

7. L'évaluation couvre huit domaines d'intervention qui portent sur différentes thématiques et questions transversales abordées dans les plans stratégiques (voir fig. IV). Y sont examinées toutes les régions où le PNUD intervient. Les méthodes d'évaluation utilisées sont les suivantes : une analyse détaillée du portefeuille ; 15 études de cas nationales et études approfondies ; une analyse des écosystèmes numériques dans trois régions (Afrique, Asie et Pacifique, Amérique latine et Caraïbes) ; une étude comparative par rapport à d'autres organisations multilatérales<sup>7</sup> et des entretiens semi-structurés avec des informateurs clés. Vingt-cinq pays ont fait l'objet d'études documentaires et des entretiens ont été menés avec des responsables de bureaux de pays et des membres du personnel affecté aux programmes. L'évaluation s'est accompagnée d'un processus de consultation multipartite, auquel ont participé plusieurs acteurs du développement aux niveaux mondial, régional et national. Au total, 410 personnes ont été consultées pour l'évaluation, dont 70 % faisaient partie de groupes de parties prenantes autres que le PNUD.

Figure IV  
Champ d'application de l'évaluation



Source : Bureau indépendant d'évaluation, PNUD.

<sup>7</sup> Banque africaine de développement, Banque asiatique de développement, Union européenne, Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), Agence des États-Unis pour le développement international, Banque mondiale.

## V. Principales constatations

### A. Infrastructures publiques numériques

#### *Identité juridique*

8. **Le PNUD a contribué au développement et au renforcement de solutions d'identité numérique, ce qui a permis d'améliorer considérablement l'accès aux services publics au niveau national. À cet effet, il a notamment utilisé des stratégies d'intégration et d'interopérabilité, appliqué des modèles de prestation hybrides et mené des campagnes de sensibilisation visant à maximiser la portée de l'action menée et l'accès aux services fournis.**

9. Pour répondre aux besoins urgents des citoyens en matière de données, le PNUD a mis en œuvre une stratégie associant avancées technologiques et rationalisation des processus institutionnels, pour apporter à la fois des solutions à court terme et des résultats durables. Dans le cadre de ses différents domaines d'intervention, tels que les élections et la protection sociale, il a également renforcé les systèmes et les processus relatifs à l'identité juridique. Il a appliqué des modèles de prestation divers, en tenant compte des technologies disponibles dans chaque pays et des questions d'accessibilité. Les services d'état civil ont été améliorés, la mise en place de cartes d'identité numériques ayant permis d'améliorer l'accessibilité et de réduire sensiblement les délais de traitement. Plusieurs pays ont rationalisé les services chargés de l'état civil et de la délivrance de certificats et les ont rendus plus efficaces, et il est désormais possible dans nombre d'entre eux de faire des demandes en ligne de passeports, d'actes de naissance, d'actes de décès, de changements de nom et de services de mariage par l'intermédiaire de portails électroniques gouvernementaux.

10. La transition numérique et les risques liés à la confidentialité des données menacent les droits individuels, les mouvements civils et les entreprises, aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développement. Par conséquent, les droits numériques sont un sujet de préoccupation tant pour les individus que pour les mouvements civils, qui peuvent être privés des moyens leur permettant de contourner la censure numérique, d'organiser des manifestations et de communiquer sans faire l'objet d'une surveillance.

#### *Services financiers numériques*

11. **Bien que le PNUD ait contribué à promouvoir les pratiques financières numériques dans des contextes de développement et de crise, il a été moins cohérent pour ce qui est de s'attaquer à des problèmes politiques et réglementaires et d'articuler son soutien avec des réformes stratégiques.**

12. L'appui financier et technique du PNUD a favorisé une plus grande utilisation des services financiers numériques et a permis, dans certains cas, de renforcer les capacités des gouvernements partenaires. Dans plus de 35 pays, des exemples illustrent la manière dont les programmes du PNUD contribuent à créer une dynamique permettant d'accroître les investissements dans les services financiers numériques. L'action menée par le PNUD pour faciliter les paiements numériques dans les contextes touchés par les conflits, comme en Afghanistan, montre qu'il est possible d'accélérer le traitement des transferts d'urgence en espèces et d'améliorer leur efficacité, en particulier pour les femmes et les populations marginalisées.

13. Le PNUD soutient les systèmes d'argent mobile, qui permettent aux commerces de détail d'accéder plus facilement à leurs comptes et aux paiements, notamment dans les pays les moins avancés. Grâce à l'action du PNUD, qui a encouragé les paiements numériques, les petites et moyennes entreprises acceptent davantage l'argent mobile.

Il est essentiel de régler les problèmes de réglementation, de promouvoir les réformes politiques et de faciliter le renforcement des capacités institutionnelles afin de poursuivre le développement des services financiers numériques et de pérenniser leur impact dans les contextes de développement et de crise. L'appui du PNUD est essentiel pour répondre aux besoins immédiats et remédier aux lacunes, mais si l'on veut obtenir des résultats à plus long terme, il est nécessaire de mettre en place une action plus cohérente que le PNUD n'est pas toujours en mesure de garantir.

#### *Renforcement de l'écosystème numérique*

**14. Le PNUD a apporté son concours à l'élaboration de stratégies numériques, à l'établissement de cadres juridiques et politiques, à la mise en œuvre d'initiatives de préparation au numérique et au renforcement des capacités institutionnelles, ce qui a contribué au développement des infrastructures publiques numériques. Il convient de noter que les pays qui ont entrepris de vastes réformes du secteur public et bénéficié de l'expertise du PNUD en matière de gouvernance ont obtenu des progrès plus rapides dans le domaine de la transition numérique. La pandémie a servi de catalyseur car elle a contribué à accélérer les transformations numériques, ce qui pourrait avoir des conséquences durables.**

15. Le soutien du PNUD à l'élaboration de politiques et de réglementations en matière de numérisation a été plus visible dans les régions de l'Europe et de la Communauté d'États indépendants (CEI), de l'Amérique latine et des Caraïbes et de l'Asie et du Pacifique. Le PNUD a contribué au renforcement des écosystèmes numériques en facilitant l'adoption de processus politiques à cet égard et il a soutenu la numérisation des services publics en élaborant des stratégies numériques et des cadres juridiques relatifs aux données ouvertes, en encourageant le développement des signatures numériques et en favorisant l'interopérabilité des institutions publiques et des prestataires de services. Les évaluations de la préparation au numérique ont permis de recenser les difficultés et les lacunes dans ce domaine et de formuler des politiques pertinentes.

16. Le PNUD a facilité l'accès aux données sur le développement et aux plateformes numériques et contribué au renforcement des capacités institutionnelles aux niveaux mondial, régional et local et dans tous les domaines thématiques, ce qui a eu une incidence sur l'élaboration des politiques en général et sur la réalisation des objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Il a contribué à dématérialiser les dispositifs permettant de collecter des données sur le développement, ce qui a facilité le suivi des progrès accomplis dans la mise en œuvre du Programme 2030. Dans le cadre de son vaste portefeuille de projets environnementaux, il a aidé plus de 40 pays à analyser des données géospatiales, à améliorer la cohérence des données et à élaborer des politiques fondées sur des données dans les domaines de la biodiversité et du développement humain.

## **B. Transition numérique de l'administration publique**

#### *Fonctions gouvernementales essentielles*

**17. Le PNUD a apporté une contribution constante et précieuse à la numérisation des fonctions et des processus gouvernementaux essentiels. Si l'on veut que ces initiatives aient des effets durable, il faut assurer une mobilisation et une collaboration continues. Les résultats étaient variables selon les contextes, les progrès les plus importants ayant été observés dans les pays à revenu intermédiaire, en particulier lorsque les interventions s'inscrivaient dans des réformes plus larges. Dans d'autres contextes nationaux, les processus mis en**

**place dans le cadre des programmes du PNUD et les résultats obtenus reflètent la persistance des difficultés relatives à la réduction de la fracture numérique dans l'administration publique.**

18. Les activités que mène le PNUD afin de soutenir la numérisation des fonctions gouvernementales essentielles portent sur différents éléments et sont adaptées au contexte local et au niveau de préparation. Le PNUD s'est appuyé sur les initiatives menées au niveau national et a adapté son soutien progressivement, bien avant que la transition numérique ne soit abordée dans ses plans stratégiques. L'approche du PNUD a varié en fonction de la situation et des besoins des pays. Les interventions ont porté sur différents domaines, notamment l'appui à l'élaboration de cadres stratégiques, la transition numérique et l'interopérabilité. Dans les pays où d'autres partenaires de développement étaient mieux à même d'apporter une assistance, le PNUD a mis l'accent sur les stratégies sectorielles et le développement numérique. Parallèlement à la fourniture d'une assistance technique, il a également soutenu la mise en place d'infrastructures de base afin de faire progresser la transition numérique, ce qui a été déterminant pour faciliter la prestation de services. Des progrès notables ont été réalisés dans les domaines de la santé, de l'éducation et de la protection sociale.

19. Les résultats obtenus dans le cadre des initiatives du PNUD ont varié en fonction du niveau d'intégration dans des réformes plus larges. En Europe et dans la CEI, le PNUD a appuyé l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies nationales de gouvernance en ligne, de réformes législatives et de politiques de données ouvertes afin de renforcer la transparence, l'application du principe de responsabilité et l'accès à l'information. Les interventions du PNUD dans ces pays ont montré qu'il importait que les pouvoirs publics s'engagent durablement en faveur des réformes numériques. Dans la région Asie-Pacifique, le PNUD a contribué à l'amélioration des stratégies numériques, obtenant des progrès grâce à la mise en place de nombreux services en ligne accessibles par différents moyens, notamment un portail spécialisé et des applications mobiles. Le projet sur les systèmes d'information et de gestion au service de la gouvernance démocratique, dans le cadre duquel un appui a été apporté pour la réforme de diverses institutions publiques, a permis d'accélérer la transition numérique des services publics dans toute l'Amérique latine. Cependant, de manière générale, la fracture numérique s'est creusée, en particulier en Afrique et dans le Pacifique, d'où la nécessité d'agir avec une détermination renforcée et d'accroître l'appui fourni.

20. En dépit du soutien fourni par le PNUD, le niveau global d'utilisation des services électroniques a souvent été faible, ce qui est en partie dû à une conception des services centrée sur l'État et à des problèmes d'interopérabilité, de discipline intergouvernementale et de préparation. La participation limitée des autorités locales, des organisations de la société civile et du secteur privé a également eu des répercussions sur la qualité des services, la confiance et la sensibilisation du public, ce qui a contribué à aggraver la fracture numérique. Pour rendre les services publics plus inclusifs, il est essentiel de créer des dispositifs de suivi complets permettant de recueillir régulièrement des avis sur l'utilisation des services électroniques, mais la mise en place de tels dispositifs est souvent une priorité moins urgente. Dans le cadre du soutien à la transition numérique, il faut accorder davantage d'attention à la confidentialité des données et trouver un meilleur équilibre entre le partage et la protection des données, car ces facteurs ont également une influence sur l'utilisation des services publics numériques.

*Élections*

21. **Le PNUD a intensifié ses activités d'appui à la gestion numérique des opérations électorales, l'accent étant mis sur les éléments clés que sont l'inscription en ligne sur les listes électorales et l'authentification électronique des électeurs. L'utilisation de la technologie biométrique et l'interopérabilité entre les registres électoraux et civils ont permis d'éliminer le double vote, ce qui a contribué à améliorer la crédibilité des élections et l'efficacité du processus électoral et à faciliter la transition démocratique des gouvernements élus.**

22. Le PNUD a renforcé l'appui qu'il apportait en matière de numérisation des systèmes électoraux dans plusieurs pays, en mettant l'accent sur l'inscription sur les listes électorales et sur l'authentification électronique des électeurs. Malgré les difficultés politiques et la complexité de la mise en œuvre des programmes dans certains pays, le PNUD est parvenu à assurer l'interopérabilité des services d'état civil et des systèmes d'enregistrement biométrique des électeurs. La technologie biométrique et l'interopérabilité entre les registres électoraux et civils ont joué un rôle majeur pour ce qui est d'éliminer le double vote et de renforcer la crédibilité des élections et l'efficacité du processus électoral, ce qui a facilité la transition démocratique des gouvernements élus.

23. L'un des éléments clés de l'appui apporté par le PNUD est l'enregistrement électronique des électeurs, qui est intégré aux systèmes de registre d'état civil afin de renforcer la crédibilité du processus électoral. Le PNUD a aidé des pays de différentes régions à mettre en œuvre l'inscription en ligne sur les listes électorales, ce qui a amélioré l'intégrité des élections. En Afrique subsaharienne, les initiatives numériques et les médias sociaux ont été des outils efficaces d'éducation des électeurs, en particulier pour les jeunes. L'action menée par le PNUD en matière de numérisation des systèmes électoraux pourrait permettre d'améliorer considérablement l'intégrité des élections et d'accroître la participation aux élections dans le monde entier, mais il est essentiel d'apporter un soutien continu, de mener des évaluations et de s'adapter au contexte pour assurer le succès des initiatives à long terme.

24. D'une manière générale, le PNUD reconnaît que les interventions numériques ne sont pas toujours impartiales et que ses programmes doivent donc tenir compte du niveau de préparation et de l'autonomie des dispositifs de marquage des bulletins électroniques. Le débat se poursuit sur la numérisation des élections, les expériences menées dans les pays où se sont déroulées des élections entièrement automatisées ayant donné des résultats variables.

*État de droit*

25. **Les interventions du PNUD relatives à la transition numérique dans le domaine de l'état de droit ont principalement porté sur la gestion des affaires, le suivi des dossiers et l'efficacité et la transparence des systèmes judiciaires. Les résultats les plus durables ont été obtenus lorsque l'appui était fourni dans une optique de pérennisation et s'inscrivait dans le cadre d'une réforme plus large de la justice.**

26. L'appui apporté a permis de traiter les dossiers avec plus d'efficacité, d'améliorer la connaissance du droit et de faciliter l'accès à l'assistance juridique dans plusieurs pays. Les activités de numérisation du PNUD ont eu un effet positif sur le contrôle du respect des droits humains car elles ont facilité le suivi des plaintes liées aux droits humains et la mise en œuvre des recommandations relatives à ces droits dans plusieurs pays. En raison de la pandémie de COVID-19, les demandes d'appui numérique se sont multipliées afin de maintenir les tribunaux ouverts et de

réduire les retards. En raison de l'urgence, l'appui a souvent été fourni sans tenir compte des modifications réglementaires et des garanties relatives à la confidentialité des données et à la sécurité des parties aux litiges, en particulier dans le cadre de la création des tribunaux virtuels.

27. Les activités de soutien du PNUD sont en accord avec les réformes juridiques menées dans le cadre des processus d'adhésion à l'Union européenne, ce qui renforce leur durabilité dans la région de l'Europe et de la CEI. Dans les pays moins développés et dans les situations d'après conflit, les résultats ont été mitigés. Dans certains cas, le champ d'application limité, la faible capacité d'absorption, le manque de partenariats et l'impact de la COVID-19 ont entravé l'action menée par le PNUD pour mettre en œuvre efficacement la transition numérique des systèmes judiciaires. Les demandes d'appui relatives à la justice en ligne se multiplient et les initiatives récentes du PNUD, telles que le Justice Futures CoLab et les outils de justice en ligne, vont dans le bon sens. Le PNUD doit appliquer une approche davantage centrée sur les problèmes et l'être humain dans le cadre de l'action qu'il mène dans le domaine de la justice en ligne. Son succès dépendra de sa capacité à mobiliser des financements pour le secteur de la justice et à nouer des partenariats en vue de renforcer la cohérence de son action.

#### *Cybersanté et télémédecine*

**28. L'action du PNUD dans le domaine de la cybersanté et de la télémédecine montre que les activités à distance peuvent améliorer les services de santé à la fois dans les situations d'urgence et dans le quotidien. L'efficacité de ces initiatives dépend de la fiabilité des systèmes d'information en ligne relatifs à la santé et de la solidité de l'architecture numérique. Le PNUD est bien placé pour participer à la transition numérique du secteur compte tenu du portefeuille de projets qu'il gère dans le cadre du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme et du soutien qu'il apporte aux interventions d'urgence dans le domaine de la santé.**

29. Les initiatives numériques du PNUD dans le domaine de la santé ont joué un rôle décisif dans le cadre de la riposte aux urgences sanitaires telles que les épidémies d'Ebola et de COVID-19. Le PNUD a apporté son concours à plusieurs programmes relatifs aux politiques de cybersanté, dans le cadre desquels il a contribué au renforcement des dispositifs de vaccination numérique, à l'amélioration des dossiers médicaux, à la conception de systèmes de télémédecine et à la fourniture de services de télémédecine à l'échelon local. Les initiatives d'appui à la télémédecine menées par le PNUD ont été déterminantes pour améliorer l'accès aux soins de santé des populations vivant dans des zones reculées et des personnes n'ayant pas accès à des services de santé adéquats. Le PNUD a accompli d'importants progrès dans la numérisation de la chaîne d'approvisionnement, ce qui a permis d'améliorer les services de vaccination. Un exemple notable de réussite est la mise en place du Réseau électronique d'information sur les vaccins (eVIN) en Inde, qui a été transposé en Indonésie et au Malawi. Compte tenu du portefeuille de projets qu'il gère dans le cadre du Fonds mondial et de son expérience dans le domaine des interventions sanitaires d'urgence, le PNUD est bien placé pour apporter son appui dans ce secteur. Le PNUD n'a pas pleinement exploité les partenariats entre le secteur public et le secteur privé pour trouver des solutions durables en matière de cybersanté.

#### *Commerce et transactions en ligne*

30. Le PNUD a apporté son concours à des initiatives de commerce électronique, aidant des microentreprises et des petites entreprises à diversifier leur clientèle et à s'intégrer dans l'univers du commerce numérique. Dans les contextes de

développement où le commerce électronique n'en est qu'à ses débuts, le PNUD s'est efforcé de renforcer les capacités numériques des microentreprises et des petites et moyennes entreprises et a supervisé différentes initiatives dans des circonstances difficiles. Les initiatives qui visaient à faire face immédiatement à la COVID-19 n'ont pas encore été transposées à une plus grande échelle car elles n'ont pas bénéficié d'investissements ultérieurs et d'un soutien solide au niveau institutionnel. Il est essentiel de mener une action soutenue pour renforcer les capacités dans le domaine du commerce électronique et d'établir les connexions nécessaires pour atteindre les marchés les plus isolés.

31. Les programmes mis en œuvre par le PNUD dans le domaine du commerce électronique visaient à répondre aux besoins immédiats en matière de prestation de services, l'accent étant mis sur les plateformes commerciales et les capacités correspondantes. L'objectif de cette approche était de permettre aux microentreprises de maintenir et d'améliorer leur rentabilité. Dans le cadre de ses activités d'appui, le PNUD s'est efforcé en priorité de promouvoir les services commerciaux électroniques au niveau local, en mettant les microentreprises et les producteurs en contact avec les marchés nationaux, régionaux et mondiaux.

32. Le PNUD a obtenu de meilleurs résultats lorsqu'il était chargé de piloter des initiatives et des idées pouvant être transposées à une plus grande échelle, mais il ne s'est pas efforcé systématiquement d'appliquer les enseignements tirés des projets pilotes à d'autres initiatives en cours ou à la mise en œuvre de stratégies sectorielles. L'un des problèmes persistants que connaît le PNUD est le manque de ressources consacrées aux initiatives d'incubation et de commerce électronique. En conséquence, l'approche du PNUD en ce qui concerne le développement des entreprises et du commerce électronique n'a pas permis de mettre au point des modèles capables d'intégrer simultanément plusieurs initiatives de commerce électronique, comme cela a pu être observé dans de nombreux pays.

33. Dans les pays les moins avancés et les pays touchés par un conflit, l'appui de la communauté internationale aux initiatives en faveur des jeunes est fragmenté, ce qui réduit les perspectives à moyen terme et empêche de promouvoir des modèles de programmes pour la jeunesse. Bien que les organismes des Nations Unies, les donateurs et d'autres entités mènent plusieurs initiatives qui visent à proposer aux jeunes des emplois à court terme, seul un petit nombre de personnes en bénéficie. Des initiatives telles que YouthConnekt ou Youth Co:Lab, qui ne prévoient pas de stratégies consacrées au commerce électronique et aux solutions de commerce en ligne, ont eu des résultats variables selon les pays.

34. L'intégration des services financiers numériques est essentielle au fonctionnement des plateformes de commerce électronique. Bien que le PNUD considère que la technologie financière est un élément indispensable pour favoriser l'inclusion financière et la résilience économique, il n'a pas encore élaboré de stratégie établissant un lien entre la technologie financière et le développement des entreprises. Dans les pays les moins avancés et les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises nécessite la mise en place de politiques, de mécanismes et de dispositifs institutionnels qui facilitent le développement des technologies financières.

#### *Protection sociale*

**35. En apportant son soutien aux registres numériques et aux plateformes de données, le PNUD a contribué à une mise en œuvre plus efficace de la protection sociale. La dématérialisation des paiements et de la surveillance des systèmes a contribué à améliorer la transparence des services de protection sociale, qui sont fournis plus rapidement et plus efficacement.**

36. Dans les pays à revenu intermédiaire principalement, les systèmes de données et les plateformes numériques ont permis d'améliorer l'efficacité, la transparence et la portée des mesures de protection sociale, et notamment d'accélérer le ciblage des bénéficiaires. Conscient qu'il fallait répondre de façon urgente aux besoins créés par la COVID-19, le PNUD a renforcé son soutien par la mise à disposition d'outils numériques et de supports de connaissances. Il a ainsi contribué à renforcer les systèmes de protection sociale et à numériser les données relatives aux bénéficiaires, en garantissant leur exactitude et en mettant à jour les dossiers. Il a apporté une contribution notable pour ce qui est d'améliorer les registres d'état civil et le traitement des données des citoyens, notamment les registres uniques et les systèmes d'identification des bénéficiaires, en élaborant et en mettant en œuvre des solutions d'identité numérique et des mécanismes d'enregistrement électronique. En utilisant les technologies numériques, les pouvoirs publics et les parties prenantes peuvent suivre de près le versement des prestations, repérer les lacunes ou les facteurs d'inefficacité et prendre des décisions fondées sur des données afin d'améliorer l'efficacité des programmes. Il est vital d'assurer l'interopérabilité des dispositifs de protection sociale et des autres systèmes de données sur les citoyens si l'on veut améliorer l'efficacité des programmes de protection sociale. L'appui fourni par le PNUD en ce qui concerne la numérisation des registres sociaux et l'amélioration de l'interopérabilité entre les différentes entités a permis de tirer des enseignements précieux pour l'avenir. En raison d'un manque de financement et de l'absence d'écosystèmes numériques favorables, les pays les moins avancés connaissent les difficultés les plus importantes. Pour y remédier, il faut adopter une approche et des solutions globales afin d'éliminer les obstacles qui entravent l'utilisation des systèmes numériques et de soutenir les progrès.

### C. Réduction des disparités et des vulnérabilités numériques

**37. Dans le cadre de ses stratégies institutionnelles et des programmes de pays, le PNUD s'est efforcé de promouvoir une transition numérique inclusive des services publics. L'action menée par le PNUD pour renforcer les infrastructures publiques numériques a permis d'améliorer l'accès aux services publics numériques et de les rendre plus inclusifs. Les programmes de pays tiennent compte des vulnérabilités géographiques et socioéconomiques et des inégalités de genre, mais l'ampleur des défis liés au contexte est telle que les progrès réalisés pour permettre aux populations vulnérables d'accéder aux services publics restent inégaux. L'utilisation des services publics numériques est limitée par l'insuffisance des infrastructures publiques numériques. Les questions de sécurité des données n'entraient pas dans le cadre de l'appui fourni par le PNUD.**

38. La contribution du PNUD au développement des infrastructures publiques numériques a permis d'améliorer l'accès aux services numériques et de les rendre plus inclusifs. Les interventions visant à réduire les disparités numériques ont eu des effets positifs sur plusieurs groupes à risque d'être laissés de côté, qui ont pu accéder à des avantages essentiels (prestations familiales, identité juridique et services de santé améliorés).

39. Les vulnérabilités géographiques et socioéconomiques et les inégalités de genre représentent des défis majeurs qui nécessitent la mise en place d'approches interorganisations. L'insuffisance des infrastructures publiques numériques reste un obstacle important et les questions de confidentialité des données n'ont pas reçu l'attention qu'elles méritaient. Dans certains pays, la méfiance envers les structures publiques et l'absence de responsabilité ont entravé le succès des initiatives de numérisation. Même dans les pays numériquement avancés, on n'a pas accordé l'attention voulue aux préoccupations relatives à la confidentialité des données, ce

qui a entraîné des problèmes de protection de la vie privée et des données qui dissuadent certains groupes d'utiliser les services numériques. Pourtant bien conçue, l'approche inclusive du PNUD se heurte à des problèmes de mise en œuvre et les mécanismes mis en place sont insuffisants pour suivre les besoins numériques des groupes vulnérables.

## D. Positionnement stratégique

**40. Pour renforcer la capacité de l'écosystème numérique, le PNUD a investi dans plusieurs initiatives au niveau mondial et national. Ces efforts sont importants pour faire en sorte que le numérique et l'innovation soient utilisés pour améliorer les services publics. Grâce à la stratégie de préparation mise en place au niveau institutionnel, le PNUD a été en mesure de répondre rapidement aux besoins liés à la pandémie, ce qui a permis d'assurer la continuité des services publics. La mobilisation du financement du développement aux fins de l'amélioration des infrastructures publiques numériques et le financement des initiatives sectorielles sont des éléments essentiels qui ont été négligés dans les activités d'appui du PNUD, en particulier dans les pays les moins avancés.**

41. Grâce à son positionnement stratégique au niveau mondial et national, le PNUD a joué un rôle crucial dans la promotion de la transition numérique et de l'innovation, en mettant l'accent sur le développement des infrastructures publiques numériques afin d'améliorer les services publics et d'accélérer les progrès en vue d'atteindre les objectifs de développement durable. La politique institutionnelle de transition numérique du PNUD, qui vise à en faire une organisation agile sur le plan numérique, établit des engagements consistant à accélérer les résultats en matière de développement et à renforcer les mécanismes et procédures internes. En réponse à la crise de la COVID-19, plus de 90 pays ont reçu le soutien du PNUD, qui a utilisé des solutions numériques pour mener environ 300 activités d'évaluation de la gouvernance et d'établissement de procédures qui ont permis d'assurer la continuité des fonctions gouvernementales pendant la pandémie.

42. Le Bureau chargé du numérique et les équipes spécialisées des pôles régionaux ont activement soutenu les évaluations et les initiatives conduites au niveau national, ce qui a créé un élan en faveur de la transition numérique. L'action menée a été marquée par des initiatives positives et des perspectives prometteuses. On a recensé des possibilités d'échange de connaissances entre les pays sur les bonnes pratiques en matière d'infrastructures publiques numériques et de services publics. La coopération Sud-Sud dans le domaine du développement numérique, qui offre plusieurs exemples d'initiatives réussies de partage des connaissances, apparaît comme une voie intéressante.

43. L'avantage comparatif du PNUD réside dans son vaste portefeuille de programmes, qui offre d'importantes perspectives pour la transition numérique, dont le potentiel reste inexploité dans certains domaines. Il faut poursuivre le développement des mécanismes et outils du PNUD qui permettent de fournir des solutions numériques sur mesure, afin de répondre aux besoins particuliers des bureaux de pays, notamment dans les pays les moins avancés et les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure. À cet égard, il convient notamment d'élaborer des stratégies visant à faciliter le financement du développement sectoriel. Par exemple, la mise en œuvre de solutions technologiques en Afrique nécessite une approche plus globale et plus stratégique afin de favoriser la transposition des initiatives à une plus grande échelle et l'obtention de résultats porteurs de changements. Il est nécessaire d'adopter un modèle de fonctionnement plus solide afin de promouvoir les facteurs de progrès, d'exploiter pleinement le potentiel des

laboratoires d'accélération et de prendre en compte de manière stratégique le programme d'accélération dans la mise en œuvre des activités.

## VI. Conclusions

**Conclusion 1. Le PNUD a grandement contribué à améliorer les infrastructures publiques numériques, ce qui est essentiel pour favoriser la transition numérique des services publics. Il a facilité l'établissement et l'amélioration de bases de données et de registres essentiels, contribué au développement des systèmes d'identification numérique, renforcé l'interopérabilité des systèmes et assuré la promotion des services financiers numériques, jouant un rôle vital pour ce qui est d'accompagner les pays dans des étapes clés de leur transition numérique. Grâce à la stratégie de préparation mise en place au niveau institutionnel, le PNUD a été en mesure de répondre rapidement aux besoins liés à la pandémie, ce qui a permis d'assurer la continuité des services publics.**

44. Ces vingt dernières années, le PNUD a apporté un soutien important aux pays qu'il a aidés à fournir des services électroniques et à effectuer leur transition numérique. Depuis la dernière période couverte par le plan stratégique, l'appui à la numérisation des services publics a été considérablement renforcé. En tant qu'organisation de premier plan dans le domaine du développement des infrastructures publiques numériques, le PNUD occupe une place stratégique au sein du système des Nations Unies pour mener à bien le programme de transition numérique au niveau national. La pandémie de COVID-19 a davantage mis en évidence l'importance du rôle joué par le PNUD dans le renforcement des infrastructures publiques numériques, car son soutien a permis d'assurer la continuité des services et de fournir des prestations de protection sociale aux groupes vulnérables. Le PNUD a participé à d'importants processus de changement dans le cadre de la transition numérique des services publics. L'appui constant qu'il a apporté aux initiatives de numérisation de l'administration a facilité le développement de services publics en ligne dans plusieurs pays. Le PNUD a aidé plus de 90 pays à déployer des solutions technologiques pour la fourniture de services publics essentiels, contribuant à la réalisation d'environ 300 évaluations numériques de l'état de préparation de la gouvernance, à l'élaboration de processus et à la mise en place de dispositifs d'interface avec les citoyens permettant d'assurer la continuité des fonctions gouvernementales en cas d'urgence.

45. Le PNUD a amélioré la qualité des services d'état civil en proposant plusieurs modèles de prestation et des solutions technologiques adaptées au contexte. En plus de l'appui ciblé qu'il a fourni afin de rationaliser les systèmes d'identité juridique, il s'est attaché à renforcer ces systèmes dans le cadre des activités menées dans différents domaines tels que les élections et la protection sociale. La fréquence de ces activités a permis d'assurer l'interopérabilité des systèmes et la durabilité des processus de traitement des données. Le renforcement des systèmes d'identité juridique a grandement contribué à faciliter la transition numérique des dispositifs de protection sociale, ce qui a permis d'améliorer l'accès aux services, de renforcer l'efficacité des filets de sécurité sociale et d'assurer une meilleure coordination entre les organes gouvernementaux. Il est impératif que les entités nationales s'engagent de façon durable à remédier à toutes les difficultés techniques et aux problèmes d'organisation et de capacités. Il est primordial de mettre davantage l'accent sur l'inclusion, l'interopérabilité des systèmes et l'harmonisation des infrastructures de données pour favoriser la mise en place de mécanismes de protection sociale solides et durables. En parallèle, la protection sociale peut également servir de plateforme pour promouvoir le programme relatif à l'identité juridique (numérique).

46. Le PNUD a toujours plaidé en faveur d'une approche de la gouvernance mobilisant l'ensemble des pouvoirs publics et de la société. Les exemples de réussites, tels que le programme eVIN en Inde (aujourd'hui mis en œuvre dans neuf pays), et les efforts gouvernementaux tels que l'initiative a2i au Bangladesh (également reproduite dans d'autres pays) confirment que les institutions publiques doivent travailler par-delà les frontières ministérielles et départementales et collaborer avec les différents niveaux de l'administration, en s'appuyant sur un cadre politique visant à transformer la gouvernance et les services publics.

47. Bien que le PNUD ait joué un rôle important dans le développement du commerce électronique et des services financiers numériques au niveau national, il a obtenu ses résultats les plus notables en aidant les microentreprises et les petites entreprises à mieux s'intégrer dans l'univers du commerce numérique et sur les plateformes de vente en ligne. Dans les zones rurales et les régions touchées par la crise, les artisans et producteurs locaux, dont beaucoup sont des femmes et des jeunes, ont bénéficié d'une aide au relèvement qui leur a permis de s'intégrer aux plateformes numérique et d'accéder à des marchés plus importants. Dans les régions où le commerce électronique en était encore à ses débuts, le PNUD a contribué de façon remarquable à renforcer les capacités numériques des microentreprises et des petites et moyennes entreprises. Il est vital de mener une action soutenue pour développer le commerce électronique, mobiliser des financements et renforcer les capacités commerciales. Le PNUD soutient la prestation de services financiers numériques par la mise en place de systèmes de paiement, l'adoption de solutions d'argent mobile et l'organisation de campagnes d'information. Cependant, il lui a été difficile d'intégrer ces services à la croissance des microentreprises et des petites entreprises et au commerce électronique local, car cela nécessitait un engagement à plus long terme. Il a la possibilité de promouvoir les technologies financières et de renforcer leur utilisation pour favoriser le financement inclusif du développement des entreprises.

**Conclusion 2. Le PNUD a facilité la transition numérique du secteur de la santé dans les pays en développement et les contextes de crise, mettant en évidence le potentiel transformateur de la numérisation des services de santé.**

48. Les résultats prometteurs obtenus par le PNUD dans le secteur de la santé montrent que la mise en œuvre d'initiatives globales et sectorielles dans le domaine du numérique peut contribuer à améliorer durablement les structures institutionnelles et l'efficacité des services publics. Les efforts déployés pour faciliter la transition numérique ont permis d'améliorer les services publics lorsqu'ils étaient associés à une approche globale mobilisant l'ensemble de l'administration. Le succès de projets tels que le programme eVIN en Inde, dans le cadre duquel des vaccins ont été distribués équitablement à des populations diverses, jusque dans des zones isolées et marginalisées, est dû à une combinaison de facteurs : le rôle moteur des pouvoirs publics ; la mise en place de solutions adaptées au contexte et aux défis de l'écosystème numérique ; la prise en compte des utilisateurs, notamment du niveau de compétence et de la facilité d'utilisation des applications. De même, les initiatives prometteuses menées dans le domaine de la télémédecine montrent qu'il importe de mobiliser les différents niveaux de l'administration.

49. L'efficacité du programme eVIN, qui permet de gérer la chaîne d'approvisionnement en vaccins de manière flexible, de limiter les ruptures de stocks et d'améliorer la couverture vaccinale, est reconnue au niveau mondial. Cette initiative offre la possibilité de visualiser les données en temps réel et fournit des données analytiques qui permettent de prendre des décisions en s'appuyant sur des faits, d'améliorer l'application du principe de responsabilité et de renforcer l'efficacité des programmes de vaccination. Cela montre que les technologies numériques peuvent améliorer les systèmes de soins de santé dans des contextes de

développement difficiles et assurer la disponibilité et l'accessibilité de vaccins vitaux pour les populations qui en ont besoin. Dans le cadre de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, le PNUD a soutenu la mise en œuvre d'autres systèmes électroniques de gestion de la chaîne d'approvisionnement en vaccins dans d'autres pays.

**Conclusion 3. Ces dernières années, l'interopérabilité est devenue un enjeu majeur de la transition numérique, il est donc de plus en plus important pour le PNUD d'aborder cette question de manière proactive et globale en tenant compte des différents contextes de développement numérique.**

50. L'appui du PNUD pourrait permettre d'obtenir des résultats positifs dans les pays à revenu intermédiaire qui disposent de solides cadres de gouvernance et des capacités nécessaires, en particulier si les interventions sont intégrées de manière cohérente dans des initiatives plus vastes visant à transformer les écosystèmes numériques. Le PNUD peut continuer de prêter son concours à l'amélioration des registres et des systèmes d'identification numérique afin d'aborder la question de l'interopérabilité de manière progressive et soutenue en tenant compte des différents niveaux de maturité numérique.

51. Dans un avenir proche, l'élaboration de politiques et la mise en œuvre de processus de partage et de synchronisation de l'information permettront de lever certains obstacles. Cependant, si l'on veut obtenir des résultats à long terme, il convient d'améliorer la transparence et de prendre en compte l'importance des registres d'état civil dans la numérisation des services. Les problèmes de durabilité et d'adaptation persistent, principalement dans les pays les moins avancés et les contextes fragiles, en raison de l'insuffisance des fonds alloués au développement et du manque d'expertise technique. Le PNUD est bien positionné pour faciliter les collaborations mondiales, ce qui est essentiel pour remédier à ces lacunes. De par son rôle dans le groupe de travail sur le Programme des Nations Unies relatif à l'identité juridique, il fait figure de leader dans ce domaine. Il peut tirer parti de cette position pour renforcer les solutions financières et techniques qu'il propose aux pays de programme afin de les aider à mettre en place des registres d'état civil et des systèmes d'identité juridique complets et compatibles.

**Conclusion 4. Dans les pays les moins avancés et les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure où les écosystèmes et les marchés numériques en sont à leurs débuts, la contribution du PNUD a été limitée. Les pays les moins avancés, qui se heurtent à un déficit de ressources, à des obstacles réglementaires et au manque de préparation des institutions, ne peuvent pas tirer parti des concessions commerciales qui sont essentielles à leur croissance. Il est essentiel de trouver le bon équilibre entre les dimensions numériques et non numériques (éléments relatifs aux institutions et aux capacités) pour assurer la durabilité et le développement des solutions numériques dans les pays les moins avancés.**

52. La mise en œuvre d'approches globales mobilisant l'ensemble des pouvoirs publics n'a pas progressé de manière significative dans les pays qui en sont aux premiers stades du développement numérique, notamment les pays les moins avancés et les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure. Toutefois, certains des résultats positifs obtenus dans ces contextes, notamment dans les domaines de la santé, de la protection sociale et des systèmes électoraux, sont attribuables à la mise en place de partenariats solides à l'échelle mondiale et aux progrès prometteurs réalisés grâce au développement des biens publics numériques. Dans le cadre de ses activités d'appui à la transition numérique, le PNUD s'est employé à recenser et à promouvoir une combinaison idéale d'éléments institutionnels, humains et technologiques adaptés au contexte de développement, mais il s'est heurté à des

obstacles et de nombreuses initiatives en sont restées au stade de l'expérimentation. Les résultats timides obtenus en Afrique montrent que la réduction de la fracture numérique, la connectivité limitée et la faiblesse des cadres politiques restent un défi permanent.

53. La pandémie a servi de catalyseur car elle a contribué à accélérer la transition numérique, le développement des solutions numériques s'étant intensifié dans les pays les moins avancés. Les stratégies numériques mises en place provisoirement ont sans doute favorisé la poursuite des efforts de développement numérique et permis d'optimiser l'efficacité du secteur public et la mise au point d'applications axées sur la valeur au service d'une croissance inclusive. Cependant, ces efforts n'ont pas été suffisants pour améliorer les services publics, en l'absence de stratégie à long terme visant à renforcer les capacités de gouvernance et à maintenir la dynamique créée par les réformes. Plusieurs projets numériques, menés par divers organismes œuvrant dans des domaines qui se chevauchent, n'avaient pas un champ d'application suffisamment large, n'étaient pas assez collaboratifs et ne s'inscrivaient pas dans des processus de transformation institutionnelle. Le PNUD a rencontré des problèmes similaires et son action a été entravée par le manque d'investissements et l'absence de partenariats. L'action menée par le PNUD visait avant tout à répondre aux besoins immédiats des pays et l'attention voulue n'a pas été accordée à l'élaboration de cadres réglementaires et politiques et à la préparation des institutions. Pour obtenir des résultats optimaux, il est essentiel que les interventions du PNUD soient intégrées dans des réformes plus larges du secteur public et que des partenariats de développement soient conclus afin de soutenir les efforts de numérisation dans les pays les moins avancés.

**Conclusion 5. La stratégie mondiale du PNUD combine efficacement l'innovation, la transition numérique et le financement du développement pour accélérer les résultats en matière de développement. Il faut mieux exploiter les interconnexions entre ces trois éléments afin de renforcer l'efficacité de l'approche du PNUD dans le domaine de la transition numérique. Le financement du développement est essentiel pour apporter une aide globale aux pays dans les premières phases de la transformation de leur écosystème numérique.**

54. Il est essentiel de mener une action cohérente dans les domaines de l'innovation, de la numérisation et du financement du développement si l'on veut mener à bien le programme de transition numérique, et chacune de ces questions mérite une attention particulière. Le PNUD a posé les bases de l'élaboration de cadres d'appui à l'innovation, à la transition numérique et au financement du développement au siège, mais il est encore possible d'améliorer leur intégration au niveau des pays. Les mécanismes et les outils dont il dispose pour fournir des solutions numériques personnalisées peuvent être encore améliorés afin d'être mieux adaptés aux besoins particuliers des bureaux de pays. Les initiatives mondiales du PNUD, qui jouent un rôle important, devraient mieux prendre en compte les spécificités nationales, afin de garantir une approche plus cohérente de la transition numérique.

55. Des résultats prometteurs ont été obtenus en ce qui concerne l'accélération du développement, mais on peut encore améliorer la définition des accélérateurs propres à chaque région afin de renforcer la cohérence de l'action menée. Le laboratoire d'accélération sur l'innovation est une ressource précieuse qui peut permettre au PNUD d'améliorer considérablement le soutien qu'il apporte à la transition numérique des services publics. Pour exploiter pleinement ce potentiel, il faut adopter un modèle de fonctionnement plus solide afin de promouvoir efficacement les méthodes novatrices. Malgré des exemples notables qui laissent entrevoir la possibilité d'une meilleure intégration dans les programmes de pays, bon nombre

d'initiatives menées dans le cadre du laboratoire d'accélération restent isolées et ont une portée limitée, en l'absence de cadres robustes permettant de les transposer à une plus grande échelle. Pour tirer le meilleur parti des ressources allouées aux laboratoires, il est essentiel de prendre en compte de manière stratégique le programme d'accélération dans la mise en œuvre des activités.

56. Il existe des possibilités inexploitées de coordination des stratégies numériques au niveau national, dont le besoin a été accentué par la riposte à la COVID-19. On n'a pas suffisamment exploité les partenariats conclus dans le cadre des programmes afin d'améliorer les résultats, ce qui a limité les possibilités d'expansion, en particulier dans les situations où le financement public était limité. L'action du PNUD en faveur de la transition numérique a été entravée par le manque de collaboration avec d'autres organismes, raison pour laquelle il n'a pas été possible de consolider les réalisations et d'obtenir un soutien institutionnel et politique renforcé afin de transposer les interventions à une plus grande échelle. Les entités des Nations Unies et la Banque mondiale sont à l'avant-garde des efforts de développement numérique menés au niveau national, mais les synergies et les partenariats relatifs aux programmes ne sont pas toujours exploités au mieux. Les exemples réussis de partenariats et de synergies, notamment l'action menée en coopération avec la Banque mondiale dans le domaine de l'identité juridique dans des pays comme le Malawi et le Mozambique, démontrent l'importance cruciale des collaborations pour obtenir des résultats durables. Il est possible d'améliorer le transfert des connaissances afin de diffuser les pratiques et les approches fructueuses qui ont permis d'obtenir certains résultats importants.

57. Les progrès accomplis dans la mobilisation et le développement du secteur privé n'ont pas encore permis d'atteindre les résultats souhaités, ce qui empêche le PNUD d'accélérer la transition numérique des entreprises et d'établir des connexions avec le financement numérique. Pendant la période difficile de la pandémie de COVID-19, la mise en place de solutions sectorielles et le renforcement des infrastructures publiques numériques ont contribué efficacement à la prestation de services, aussi bien dans le secteur public que privé. De nombreuses initiatives numériques du PNUD dans les domaines du développement économique et de la gouvernance reposent en grande partie sur la mobilisation et le développement du secteur privé. Le PNUD a collaboré avec le secteur privé dans le cadre de projets, notamment pour la mise en œuvre d'activités liées au commerce électronique, aux solutions financières numériques et à certains partenariats techniques dans le domaine de la gouvernance. Cependant, des améliorations pourraient être apportées pour favoriser le développement du secteur privé et créer des cadres réglementaires permettant de donner aux pays de programme les moyens de collaborer avec le secteur privé et de surmonter les obstacles qui entravent la mise en place d'infrastructures publiques numériques.

**Conclusion 6. Le renforcement des capacités numériques est essentiel tant au niveau national que local. Les inégalités étant plus prononcées au niveau local, le manque de cohérence de l'action menée pour renforcer les capacités des administrations locales a empêché le PNUD d'exploiter pleinement ses initiatives afin d'apporter des solutions numériques aux populations les moins bien desservies.**

58. Les programmes du PNUD visent à faire profiter une population plus large des avantages de la transition numérique, en particulier dans les régions isolées ou marginalisées. Bien qu'ils soient menés selon une approche locale et collective, ils sont souvent insuffisamment ancrés dans les structures administratives locales. Même dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure où la transition numérique était avancée et où des progrès avaient été faits dans la numérisation de certains services publics, les capacités étaient limitées au niveau infranational. Cette

différence de capacités a entravé l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies numériques visant à améliorer les services publics et le développement économique. Les exemples de réussite dans le secteur de la santé (les programmes eVIN et Co-WIN en Inde, l'initiative SMILE en Indonésie et la télémédecine au Viet Nam) montrent qu'il importe de mobiliser les différents niveaux de l'administration pour mettre en œuvre les initiatives et d'élaborer des stratégies visant à intégrer les services numériques dans les programmes des administrations locales. Il sera essentiel de donner des moyens d'action aux administrations locales et de renforcer leurs capacités si l'on veut obtenir des résultats plus équitables et plus durables et faire en sorte que les initiatives numériques bénéficient aux citoyens.

**Conclusion 7. Grâce à sa présence mondiale, le PNUD bénéficie d'une reconnaissance et d'un positionnement qui lui permet de faciliter la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire. Il a contribué au développement des échanges Sud-Sud dans les domaines des infrastructures publiques numériques et des solutions sectorielles, ce qui a permis d'obtenir des résultats transformateurs dans certains pays.**

59. Il existe une forte demande pour la facilitation d'échanges Sud-Sud visant à promouvoir des modèles de prestation de services numériques adaptables à divers contextes de développement et à différents niveaux de maturité numérique. Le PNUD a soutenu l'initiative One Future Alliance, dirigée par le G20, dans le cadre de laquelle des solutions numériques sont mises en commun afin d'améliorer la gouvernance et le développement économiques dans les pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire. L'appui fourni dans le cadre de cette initiative porte sur des aspects numériques et non numériques, notamment la gouvernance, l'accessibilité et l'inclusion, le but étant de mettre en place des infrastructures publiques numériques centrées sur l'être humain. Ce projet et des plateformes du PNUD telles que Digital X, qui regroupe un ensemble de solutions numériques approuvées, offrent la possibilité de mener une action plus cohérente en facilitant la numérisation des services publics et établissant des liens entre plusieurs solutions. Dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, le PNUD a la possibilité de faciliter le partage des connaissances et l'apprentissage, qui sont essentiels pour promouvoir l'adoption de solutions communes par les systèmes fédéraux et à l'intérieur de ceux-ci. Il n'a pas encore pu tirer pleinement parti de ces possibilités, faisant souvent face à un manque de ressources. Le succès d'initiatives telles que Digital X repose sur des efforts de facilitation et sur la mobilisation de fonds permettant de financer l'utilisation de ces solutions.

**Conclusion 8. Dans le cadre de ses programmes, le PNUD s'est employé sans relâche à remédier aux difficultés économiques et sociales et aux inégalités de genre qui entravent la numérisation des services publics. Bien que les programmes prennent en compte les problèmes qui se posent dans les zones rurales et les segments de la population au risque d'être laissés pour compte, les solutions proposées n'étaient pas toujours suffisamment complètes pour produire les résultats escomptés.**

60. La contribution du PNUD à la mise en place de structures et de systèmes inclusifs a été la plus significative dans les domaines de l'identité juridique et de l'interopérabilité des données dans les pays à revenu intermédiaire. Ces initiatives ont particulièrement bénéficié à des segments de la population qui risquaient d'être oubliés des dispositifs de protection sociale. Dans des pays touchés par un conflit comme l'Afghanistan, le concours que le PNUD apporte à la prestation de services financiers numériques montre que les outils numériques peuvent contribuer à élargir la portée des activités et à renforcer leur efficacité, même lorsque l'environnement politique et institutionnel est moins favorable. Les initiatives locales en faveur du

développement économique ont permis d'obtenir des résultats au niveau microéconomique mais n'ont guère contribué à l'élaboration de politiques globales qui pourraient favoriser une croissance économique inclusive.

61. Des efforts considérables doivent être faits pour permettre aux femmes qui vivent dans les zones rurales et isolées d'avoir accès aux services publics numériques et de pouvoir les utiliser. D'importants problèmes tels que la mise en œuvre insuffisante des politiques en faveur de l'égalité des genres et le fossé profond entre les zones rurales et les zones urbaines ont également eu des répercussions négatives sur l'accès aux services publics en général. Pour renforcer l'utilisation des services numériques, notamment par les femmes qui vivent dans des zones isolées, il faut mobiliser des investissements supplémentaires.

62. Au niveau national, le manque de mécanismes permettant de contrôler effectivement l'adoption des services en ligne a entravé l'action menée en faveur de la transition numérique. En conséquence, il est difficile d'évaluer l'étendue du problème et de s'attaquer aux obstacles qui limitent l'utilisation des services en ligne. Les pays, y compris ceux qui bénéficient d'écosystèmes numériques développés, se heurtent à des inégalités persistantes et à des difficultés d'accès aux services en ligne qui touchent une partie importante de la population. Ces difficultés sont encore accentuées dans des contextes de développement plus instables et dans les pays où les structures institutionnelles et les écosystèmes numériques sont fragmentés, ce qui entraîne des conséquences négatives pour les populations vulnérables. Compte tenu de son engagement en faveur de la transition numérique, le PNUD a la possibilité de renforcer les dispositifs d'évaluation de la gouvernance numérique afin de mesurer précisément l'utilisation des services en ligne.

**Conclusion 9. De nombreux pays font face à des difficultés s'agissant d'aborder les questions de la sécurité des données et de la protection de la vie privée en ligne sous l'angle des droits humains. Il s'agit d'un domaine dans lequel le PNUD commence à peine à intervenir.**

63. Bien que la transition numérique ait un potentiel transformateur, en l'absence de mesures de précaution ciblées, elle peut poser des risques pour l'autonomie, la vie privée et les droits des personnes. Dans le cadre de l'action menée pour développer les infrastructures publiques numériques et numériser les services publics, la plupart des pays n'ont accordé qu'une attention limitée à la sécurité des données et aux droits relatifs aux données. La prise en compte insuffisante de la sécurité des données et de la protection des droits des personnes qui partagent des informations personnelles est un problème auquel le PNUD n'a pas encore apporté de solution adéquate. Le manque de ressources et la demande accrue d'appui à la transition numérique pendant la pandémie de COVID-19 ont dans une certaine mesure détourné l'attention des préoccupations relatives à la confidentialité des données, à la sécurité et à la réduction de la fracture numérique.

## VII. Recommandations

**Recommandation 1. Dans le prolongement de l'action qu'il mène pour renforcer les infrastructures publiques numérique, le PNUD devrait promouvoir la conception de solutions axées sur les utilisateurs et rationaliser l'appui qu'il apporte dans les domaines d'intervention clés qui alimentent la transition numérique tels que la numérisation de l'identité juridique, les services financiers numériques et l'interopérabilité des données.**

64. Les exemples d'appui à la transition numérique fourni par le PNUD ont montré que l'adoption d'une approche mobilisant l'ensemble de l'administration était un facteur de réussite. Il faut prendre des mesures plus concrètes pour appliquer cette démarche au niveau des pays afin de promouvoir le développement d'infrastructures publiques numériques axées sur l'être humain.

65. Afin de garantir l'accès de tous aux services publics numériques, le PNUD doit fournir un appui dans les domaines de la numérisation de l'identité juridique et de l'interopérabilité en facilitant la normalisation des données, la mise en place de plateformes conjointes d'échange de connaissances, l'élaboration de cadres réglementaires et politiques et la préparation des institutions. En mettant l'accent sur la conception de solutions axées sur les utilisateurs et la diffusion à grande échelle de modèles et d'innovations, le PNUD devrait soutenir les efforts visant à renforcer la création collaborative de services, la rationalisation de bout en bout des services publics et la prestation de services hybride afin d'améliorer les conditions d'accès et d'utilisation.

66. Le coût abordable des services financiers est essentiel au développement des entreprises et à la promotion des moyens de subsistance. Le PNUD s'emploie à promouvoir les services financiers numériques, à la fois indirectement, par la mise en œuvre d'initiatives d'identification numérique, et directement, par la mise en place de systèmes de paiement, le développement de solutions d'argent mobile et l'organisation de campagnes d'information. Cependant, on lui demande de plus en plus d'intervenir davantage dans certains domaines, notamment pour faciliter le développement de la technologie financière et créer un environnement favorable. Il est essentiel que le PNUD s'attache à mener une action cohérente en vue de soutenir les nouvelles entreprises de technologie financière, ce qui permettrait de favoriser le financement inclusif du développement des entreprises. Le PNUD devrait élaborer des modèles économiques qui prennent en compte les difficultés propres aux marchés émergents.

67. Fort de son rôle de chef de file dans le domaine des biens publics numériques mondiaux, le PNUD devrait promouvoir activement la participation des entités non étatiques et les collaborations multipartites aux fins de la recherche de solutions globales dans le domaine des infrastructures publiques numériques.

68. Les partenariats sont essentiels pour favoriser les processus de changement. Dans le cadre de ses programmes, le PNUD devrait conclure en priorité des partenariats avec des organismes des Nations Unies et des institutions financières internationales et prendre des mesures ciblées pour remédier au décalage entre les collaborations mondiales et la réalité constatée au niveau des pays, où les interventions sont menées de manière fragmentée par différentes entités.

**Recommandation 2. Le PNUD a apporté un soutien efficace aux initiatives de transition numérique menées dans les domaines de la santé et de la protection sociale. Compte tenu du rôle vital que joue la transition numérique dans le renforcement de l'efficacité des services publics, le PNUD devrait élaborer des stratégies cohérentes prévoyant la mise en œuvre de solutions globales dans le cadre des programmes afin de favoriser des transitions numériques sectorielles. Il devrait accorder la priorité aux efforts de numérisation menés au niveau des administrations locales, afin de garantir que les populations qui vivent dans des zones isolées aient accès aux services publics numériques.**

69. Le PNUD devrait exploiter son programme de gouvernance pour promouvoir la numérisation des services publics dans certains domaines clés. Il doit faire en sorte que le rôle essentiel de la transition numérique soit pris en compte dans tous les programmes relatifs à la gouvernance. À cet égard, les bureaux de pays devraient

collaborer activement avec des ambassadeurs du numérique afin d'intégrer la transition numérique dans les stratégies nationales.

70. Prestataires de services publics et interlocutrices des gouvernements et des citoyens, les administrations locales jouent un rôle crucial dans la transformation numérique des services publics. Le PNUD devrait contribuer plus activement au renforcement des capacités des administrations locales. Dans cette optique, il doit fournir un soutien en amont et des orientations pour encourager les administrations locales à participer aux réformes numériques, ainsi qu'un soutien en aval pour faciliter la transition numérique des administrations locales, le passage à la fourniture de services en ligne et la collaboration entre les administrations locales et les citoyens et les entreprises locales dans le cadre de ce processus.

**Recommandation 3. Dans ses cadres institutionnels actuels et dans ses précédents cadres, le PNUD a mis fortement l'accent sur le renforcement des accélérateurs et des catalyseurs du développement à travers la transition numérique, l'innovation et le financement du développement, stratégie qui a porté ses fruits. Tout en poursuivant et en consolidant cette approche, il devrait renforcer ses efforts visant à favoriser le financement du développement au niveau sectoriel et à faciliter la transition numérique à l'échelle nationale.**

71. Le financement du développement est indispensable pour aider les pays à mener à bien leur transition numérique de manière à améliorer les services publics et à favoriser un développement inclusif. Le PNUD doit adopter des mesures, des procédures et des cibles concrètes afin de soutenir le financement du développement au niveau des pays, ce qui implique de mobiliser des fonds pour les infrastructures publiques numériques. Il doit allouer des fonds suffisants aux bureaux de pays afin de faciliter le financement du développement. Il devrait prendre des mesures ciblées pour renforcer les capacités des bureaux de pays, le but étant de mobiliser le secteur privé pour qu'il s'implique davantage dans l'action menée afin de créer des institutions au service de la numérisation des administrations.

72. Le PNUD devrait envisager de fixer des priorités d'accélération adaptées aux régions et réfléchir à des moyens de tirer parti des laboratoires d'accélération pour promouvoir l'action menée à cet égard. Il doit évaluer la viabilité des laboratoires et la validité d'autres modèles dans le cadre desquels les laboratoires seraient moins nombreux mais mieux dotés en ressources, situés de façon stratégique dans des pays qui jouent un rôle moteur dans l'innovation et la transition numérique, et investis d'un mandat leur permettant de mener une action dans d'autres pays qui collaborent avec les centres régionaux.

**Recommandation 4. Dans les pays les moins avancés, le PNUD devrait adopter une approche ciblée afin de renforcer les infrastructures publiques numériques et les cadres réglementaires, le but étant d'améliorer les services publics et de favoriser le développement économique.**

73. Le PNUD doit mettre l'accent sur les infrastructures publiques numériques, qui constituent un aspect essentiel de la transition numérique dans les pays les moins avancés. À cet égard, il doit s'appuyer sur des initiatives bien élaborées afin de faciliter la numérisation de l'identité juridique et des services financiers, et établir des partenariats pour le renforcement des cadres réglementaires. Il doit recenser les domaines politiques et institutionnels dans lesquels il convient de mener une action soutenue et de fournir un appui aux pays les moins avancés, ce qui permettrait de renforcer l'utilisation des concessions commerciales et de stimuler l'investissement.

**Recommandation 5. Le PNUD est bien placé pour mettre à profit la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire au service de la transition numérique et devrait élaborer des stratégies à cet effet.**

74. La coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, qui permettent de reproduire des solutions relatives aux biens publics, de favoriser le partage des bonnes pratiques numériques et des compétences et d'optimiser la fourniture de services numériques, continuent de jouer un rôle moteur dans la création des infrastructures publiques numériques. Plusieurs partenaires gouvernementaux du PNUD souhaitent diffuser les pratiques qui ont porté leurs fruits dans leurs pays et sont intéressés par une coopération avec d'autres pays afin de s'inspirer de leurs initiatives réussies. Le PNUD devrait exploiter la coopération Sud-Sud pour renforcer les capacités, mettre en œuvre les bonnes pratiques, mobiliser des financements et favoriser le libre accès aux données. Il devrait allouer des ressources aux bureaux de pays afin d'encourager la coopération Sud-Sud.

75. Les biens publics numériques tels que la plateforme Digital X sont essentiels pour la mise en place de solutions viables, et leur prise en compte dans le cadre de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire permettra d'améliorer l'adaptation et la collaboration technique.

**Recommandation 6. Le PNUD devrait fournir un appui pour protéger la confidentialité des données et faciliter la gestion de l'identité juridique au niveau des pays. Dans le cadre de ses programmes, il devrait intégrer la dimension des droits humains à ses initiatives d'appui dans le domaine de l'identité juridique.**

76. Il faut prendre en compte les préoccupations relatives à la confidentialité des données que soulève la transition numérique en allant au-delà des solutions traditionnelles proposées pour garantir la sécurité des données. Le cadre de gouvernance relatif à l'identité numérique mis en place récemment est une première étape importante dans cette direction. Le PNUD devrait promouvoir l'élaboration de directives et protéger la confidentialité des données dans le cadre de ses interventions (s'agissant notamment de la mise en place de registres d'état civil et d'autres bases de données relatives à l'identité juridique) et de l'appui qu'il apporte au renforcement des infrastructures publiques numériques. S'appuyant sur ses programmes, il devrait concevoir des solutions de protection de la confidentialité des données qui intègrent la dimension des droits humains.

**Recommandation 7. Le PNUD devrait renforcer l'appui qu'il apporte pour ce qui est de réduire la fracture numérique entre hommes et femmes au niveau politique. Il devrait préciser les ressources qui seront allouées à la mise en œuvre de stratégies institutionnelles en faveur de l'égalité des genres, le but étant de faciliter une numérisation inclusive des services publics.**

77. Au niveau des institutions et des pays, le PNUD doit apporter des précisions sur l'exécution de ses stratégies en faveur de l'égalité des genres, afin de favoriser l'obtention de résultats plus équitables dans le domaine de la transition numérique. Il est essentiel que le PNUD veille à ce que des ressources suffisantes soient consacrées à la mise en œuvre de stratégies relatives à l'égalité des genres.

78. Le PNUD doit collaborer avec d'autres organismes des Nations Unies pour offrir un appui politique aux pays afin de lutter contre les inégalités de genre structurelles qui empêchent les femmes d'accéder aux services publics numériques et aux financements.

**Recommandation 8. Tant au niveau national que mondial, le PNUD devrait promouvoir le renforcement des cadres d'évaluation de l'administration en ligne afin d'analyser l'utilisation des services électroniques. Ces données sont essentielles pour guider l'action menée par les pouvoirs publics en vue de fournir des services inclusifs et d'accélérer les efforts visant à permettre aux populations vivant dans des zones isolées d'accéder aux services numériques.**

79. Bien qu'il soit largement admis qu'il faut davantage mettre l'accent sur le contrôle des réformes numériques, les indices de référence actuels concernant la gouvernance en ligne ne reflètent pas cette approche. Pour faire en sorte que le monde s'intéresse davantage à la mise en place de réformes numériques inclusives, le PNUD devrait plaider en faveur de la modification de l'indice de développement de l'administration en ligne établi par les Nations Unies, afin d'inclure des indicateurs désagrégés de suivi des réformes nationales, notamment sur l'utilisation des services en ligne. Cette démarche permettra de disposer d'un plus grand nombre d'éléments sur lesquels se fonder pour élaborer des interventions axées sur les utilisateurs, le but étant de remédier aux difficultés d'accès aux services publics afin de réaliser le Programme 2030.

80. Il est vital d'accorder une plus grande importance à l'utilisation du numérique et aux effets de celui-ci si l'on veut mener des réformes numériques complètes et faire bénéficier les populations les plus vulnérables et celles qui vivent dans des zones reculées des avantages de la transition numérique. Le contrôle régulier de l'utilisation des services en ligne peut permettre d'orienter les initiatives menées par les pouvoirs publics et les organisations qui œuvrent en faveur du développement et de remédier aux principaux problèmes de conception et de mise en œuvre des stratégies. Sans cet éclairage, les progrès numériques pourraient aggraver les disparités d'accès aux services.

---