

Lignes directrices et ouvrages de référence  
du CAD



# Évaluer les activités de construction de la paix dans les situations de conflit et de fragilité

MIEUX COMPRENDRE POUR DE MEILLEURS  
RÉSULTATS





LIGNES DIRECTRICES ET OUVRAGES DE RÉFÉRENCE DU CAD

# **Évaluer les activités de construction de la paix dans les situations de conflit et de fragilité**

MIEUX COMPRENDRE  
POUR DE MEILLEURS RÉSULTATS

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les interprétations exprimées ne reflètent pas nécessairement les vues de l'OCDE ou des gouvernements de ses pays membres.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

**Merci de citer cet ouvrage comme suit :**

OCDE (2012), *Évaluer les activités de construction de la paix dans les situations de conflit et de fragilité : Mieux comprendre pour de meilleurs résultats*, Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD, Éditions OCDE.  
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264106833-fr>

ISBN 978-92-64-10682-6 (imprimé)  
ISBN 978-92-64-10683-3 (PDF)

Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD :  
ISSN 1990-1003 (imprimé)  
ISSN 1993-6702 (en ligne)

Les données statistiques concernant Israël sont fournies par et sous la responsabilité des autorités israéliennes compétentes. L'utilisation de ces données par l'OCDE est sans préjudice du statut des hauteurs du Golan, de Jérusalem-Est et des colonies de peuplement israéliennes en Cisjordanie aux termes du droit international.

**Crédit photo :** Couverture © Holly Kuchera/Dreamstime.com.

Les corrigenda des publications de l'OCDE sont disponibles sur : [www.oecd.org/editions/corrigenda](http://www.oecd.org/editions/corrigenda).

© OCDE 2013

---

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com) ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).

---

## Avant-propos

*La communauté internationale, et notamment les membres du Comité d'aide au développement (CAD), prête une attention croissante aux situations de conflit et de fragilité, reconnaissant ainsi que ces situations comptent parmi les défis pour le développement les plus exigeants de notre époque. Si le relèvement des niveaux de ressources dans ces contextes doit être examiné, le fait qu'aucun État fragile n'ait encore atteint un seul des Objectifs du Millénaire pour le développement vient nous rappeler à tous que des résultats sont difficiles à obtenir et à pérenniser dans ce type de situation. Il est urgent de trouver des réponses pour améliorer l'acheminement de l'aide, en particulier pour les populations victimes d'une situation de conflit et de pauvreté.*

*Si nous voulons produire de meilleurs résultats dans les situations de conflit et de fragilité, il nous faut approfondir notre connaissance de l'impact et de l'efficacité, tant des programmes et projets visant à soutenir la paix, que des activités humanitaires et de coopération pour le développement mises en œuvre dans des situations de conflit. Si le recours à l'évaluation s'est généralisé dans le domaine du développement et si les méthodologies continuent d'évoluer, il est devenu clair que le soutien à l'apprentissage et à la redevabilité dans les situations de conflit et de fragilité appelle une approche spécifique. Comment les évaluations peuvent-elles fournir de solides indices et enseignements sur ce qui fonctionne, et pour quelles raisons, dans des situations complexes de conflit – où les processus de changement ne sont pas linéaires, où l'engagement est politisé et où les données sont souvent incomplètes ou peu fiables ? Comment les constats de ces évaluations peuvent-ils être mis à profit pour étayer l'élaboration des politiques, ainsi que la conception et la mise en œuvre des programmes ?*

*C'est dans ce contexte que j'ai le plaisir de vous présenter ce Document d'orientation de l'OCDE-CAD Évaluer les activités de construction de la paix dans les situations de conflit et de fragilité, et que j'appelle votre attention sur l'opportunité et la pertinence de cette contribution aux débats internationaux. Si, il y a quelques années, la conduite d'évaluations dans des situations de conflit ou de fragilité était jugée impossible – voire contestable – le processus d'élaboration et d'expérimentation de ce document d'orientation a apporté la preuve du contraire. Fait important, il a stimulé la réflexion critique et montré comment la perspective de l'évaluation pouvait être utile aux décideurs et aux praticiens – non seulement pour commanditer des évaluations, mais tout au long du cycle de programmation. Il a également fait apparaître qu'une analyse plus rigoureuse des théories qui sous-tendent l'action des donateurs dans des situations de conflit ou de fragilité pouvait aider à mettre fin à de vieux mythes concernant le rôle de l'aide dans la prévention des conflits violents et le soutien des processus de développement à long terme.*

*Évaluer les activités de construction de la paix dans les situations de conflit et de fragilité est le fruit de travaux menés en collaboration par des spécialistes de l'évaluation et des États fragiles ou en proie à un conflit. En dégageant une identité de vues sur les concepts clés et en encourageant la multiplication et l'amélioration des évaluations, notamment en ce qui concerne les activités de coopération pour le développement conduites dans des situations de conflit et de fragilité, ces travaux*

ont jeté un pont entre ces diverses disciplines en matière de pratique. Je crois pouvoir affirmer que le processus lui-même a mis en évidence la valeur ajoutée qu'apportent les travaux transversaux du CAD.

J'encourage tous ceux qui entendent promouvoir un changement positif et un développement durable dans les régions qui se trouvent actuellement dans une situation de fragilité ou de conflit, à utiliser ce document d'orientation, non seulement pour commanditer des évaluations, mais aussi pour favoriser l'apprentissage et la redevabilité dans tous les secteurs de l'administration.



J. Brian Atwood, Président  
Comité d'aide au développement de l'OCDE

## Remerciements

L'élaboration de ce document d'orientation s'est appuyée sur de nombreuses et précieuses contributions émanant de décideurs, de praticiens, de chercheurs et de spécialistes de l'évaluation et des conflits, travaillant dans des organismes d'aide ou dans d'autres instances, qui jugent nécessaire d'enrichir la base d'informations disponibles sur les situations de fragilité et de conflit, et d'obtenir de meilleurs résultats dans ces contextes. La liste des contributeurs est longue mais quelques-uns méritent tout particulièrement d'être mentionnés.

Les membres du Réseau international du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE sur les situations de conflit et de fragilité (INCAF) et du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement, ainsi que les secrétariats respectifs de ces réseaux, ont piloté ce processus collaboratif auquel ils ont participé très activement.

Au terme de la phase d'expérimentation, le document d'orientation a été révisé par un groupe de travail conjoint composé de : Beate Bull, Département de l'évaluation, NORAD ; Ivo Hooghe, Bureau de l'Évaluateur spécial de la coopération internationale en Belgique ; Megan G. Kennedy-Chouane, secrétariat du Réseau du CAD-OCDE sur l'évaluation du développement ; et Asbjørn Wee, secrétariat du Réseau international du CAD-OCDE sur les situations de conflit et de fragilité. Megan G. Kennedy-Chouane (secrétariat du CAD-OCDE) a dirigé le processus d'élaboration du document d'orientation. Des remerciements tout particuliers méritent d'être adressés au Panel d'examen par les pairs auquel ont été soumis les premiers projets : Ted Kliest, Département de l'évaluation des politiques et des opérations (IOB), ministère néerlandais des Affaires étrangères, et Monika Egger Kissling, Division de la sécurité humaine, Direction des affaires politiques, ministère fédéral suisse des Affaires étrangères. Nos remerciements vont aussi tout particulièrement à la Norvège qui a accueilli l'atelier de rétro-information tenu en février 2011 ainsi qu'à Mariska van Beijnum, Clingendael Institute, pour les révisions qu'elle a apportées à la lumière des enseignements tirés de la phase d'expérimentation. Nous remercions vivement tous ceux qui ont supervisé la phase d'expérimentation et apporté des contributions de fond au fil des ans – notamment Asbjørn Eidhammer, Cristina Hoyos, Dominique de Crombrugge, Gørild Mathisen, Peter Woodrow, Diana Chigas, Anna Hellström, Hans Lundgren, Lisa Williams, Annette Brown, Marie Gaarder et Thania Paffenholz.

Enfin, nous remercions Ken Kincaid pour la mise en forme ainsi que Jenny Gallelli, Alexandra Chevalier, Stéphanie Coic et la Direction des relations extérieures et de la communication de l'OCDE pour la préparation de cette publication.



## Table des matières

<b>Résumé</b> .....	9
<b>Glossaire</b> .....	13
<b>Introduction</b> .....	19
Pourquoi un document d'orientation sur l'évaluation des activités de construction de la paix dans les situations de conflit et de fragilité ? .....	19
À qui ce document d'orientation est-il destiné et comment convient-il de l'utiliser ? .....	20
Champ d'application et structure du document d'orientation .....	21
<b>Chapitre 1. Cadre conceptuel et nécessité de disposer de meilleures approches dans les situations de conflit ou de fragilité</b> .....	23
Nécessité de mieux comprendre les situations de conflit ou de fragilité et de s'y adapter .....	24
Principes et objectifs du soutien à la construction de la paix et au renforcement de l'État .....	26
Quand l'aide nuit .....	29
Améliorer la conception des programmes et la planification stratégique .....	32
<b>Chapitre 2. Relever le défi de l'évaluation dans les situations de conflit ou de fragilité</b>	35
Les difficultés d'évaluation dans les situations de conflit ou de fragilité .....	36
Relever les défis de l'évaluation .....	38
<b>Chapitre 3. Préparer une évaluation dans des situations de conflit ou de fragilité</b> ...	43
Définir la finalité de l'évaluation .....	44
Analyser le conflit .....	46
Déterminer l'objet de l'évaluation .....	50
Choisir les critères d'évaluation .....	51
Définir les questions principales d'une évaluation .....	51
Intégrer la question de l'égalité homme-femme et de l'autonomisation des femmes .....	53
Envisager la situation dans son ensemble .....	54
Choisir la méthodologie d'évaluation la mieux adaptée .....	55
Gérer le calendrier et la logistique .....	56
Se coordonner avec les autres acteurs .....	57
Travailler avec des parties prenantes locales et nationales .....	58
Envisager une évaluation conjointe .....	59
Rédiger le cahier des charges .....	60
Mettre en place la gestion d'une évaluation .....	60
Choisir l'équipe d'évaluation .....	61
Contrôler la qualité .....	61

Chapitre 4. <b>Conduire une évaluation dans les situations de conflit ou de fragilité</b> . . .	63
Prévoir une phase de démarrage . . . . .	64
Définir et évaluer la théorie du changement et la logique d'intervention . . . . .	65
Collecte de données . . . . .	68
Critères d'évaluation des interventions . . . . .	72
Dégager des conclusions et formuler des recommandations . . . . .	80
Rapports . . . . .	81
Réponses de la direction et mesures de suivi . . . . .	82
Diffusion des constats . . . . .	83
Intégration à la programmation et mise en œuvre d'un processus d'apprentissage	84
Annexe A. <b>Analyse du conflit et utilisation à des fins d'évaluation</b> . . . . .	85
Annexe B. <b>Comprendre et évaluer les théories du changement</b> . . . . .	89
Annexe C. <b>Exemple de cahier des charges pour mener à bien l'évaluation d'un conflit</b>	97
<b>Références</b> . . . . .	101
<b>Tableaux</b>	
3.1. Quelques questions de base pour l'analyse du conflit . . . . .	49
3.2. Exemples d'objets des évaluations . . . . .	50
A.1. Présentation synthétique de six outils d'analyse du conflit . . . . .	87
B.1. Théories du changement les plus fréquemment rencontrées . . . . .	96
<b>Graphique</b>	
4.1. Hypothèses sous-jacentes à la théorie du changement dans un programme fictif de journalisme pour la paix . . . . .	66

### Suivez les publications de l'OCDE sur :



[http://twitter.com/OECD\\_Pubs](http://twitter.com/OECD_Pubs)



<http://www.facebook.com/OECDPublications>



<http://www.linkedin.com/groups/OECD-Publications-4645871>



<http://www.youtube.com/occdilibrary>



<http://www.oecd.org/occdirect/>

## Résumé

**L**es coûts humains, économiques, politiques et sociaux élevés associés aux conflits violents – conjugués au sentiment grandissant que les souffrances et les destructions engendrées pourraient être évitées ou du moins atténuées – se traduisent par une proportion croissante de l'aide au développement et de l'aide humanitaire dans des contextes de conflit violent et de fragilité des États. Entre 1999 et 2009, la part de l'aide publique au développement (APD) allouée aux États fragiles, en proie à un conflit, a doublé pour atteindre 46 milliards USD, soit 37 % du montant total de l'APD disponible. Les acteurs internationaux sont maintenant convaincus qu'il s'agit là d'enjeux primordiaux pour le développement mondial.

Pourtant, les résultats ne sont pas à la mesure des efforts déployés. Les conclusions des évaluations réalisées dans ce domaine font apparaître que la conception, l'efficacité et la gestion des programmes laissent considérablement à désirer. Souvent, l'aide à la consolidation de la paix et au renforcement de l'État ne repose pas sur une compréhension stratégique claire du conflit et du rôle (potentiel) de l'aide internationale dans la transformation des principaux éléments déclencheurs du conflit. La conduite élémentaire à tenir dans les situations de conflit est loin d'être dûment prise en compte dans les programmes et ces derniers ne sont pas bien adaptés au contexte dans lequel ils sont mis en œuvre. La logique et les hypothèses qui sous-tendent de nombreuses activités n'ont pas encore été éprouvées et les objectifs sont flous. Une compréhension simpliste d'un conflit et des hypothèses non vérifiées peuvent aboutir à des interventions qui, en fait, aggravent les tensions et alimentent les conflits qu'elles visent à apaiser.

### **Il faut davantage et mieux évaluer les situations de conflit**

De plus, les carences persistantes en matière d'évaluation (des évaluations trop peu nombreuses ou insuffisantes des activités de construction de la paix et de prévention des conflits) et la conduite d'évaluation inexistante ou quasiment inexistante dans les situations de conflit violent font que, souvent, on dispose de très peu d'informations crédibles sur l'efficacité et les résultats des efforts déployés dans ces situations. L'apprentissage et la redevabilité sont insuffisants. Les travaux de recherche et l'expérience acquise, notamment dans le cadre de l'application à titre expérimental de la version provisoire de ce document d'orientation, ont montré que les évaluations présentent généralement des insuffisances sur le plan des données, des méthodes et de la validité des conclusions. Les méthodes appliquées ne sont pas assez rigoureuses et souvent, les liens de causalité ne sont pas dûment examinés. De nombreuses évaluations privilégient les processus et la cartographie de la situation. Leur validité tant interne qu'externe est généralement assez faible – de sorte qu'il est difficile de dégager des enseignements

généraux applicables à d'autres contextes et de tirer des conclusions crédibles sur l'efficacité et sur ce qui fonctionne.

## **Le comment et le pourquoi de ce document d'orientation**

Évaluer les activités de construction de la paix dans les situations de conflit et de fragilité (dénommé ci-après « le Document d'orientation » ou « orientations ») a été élaboré par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE grâce à la collaboration de ses organes subsidiaires travaillant sur les situations de conflit et de fragilité et sur l'évaluation. En 2008, l'OCDE a établi un projet de document d'orientation (*Guidance on Evaluating Conflict Prevention and Peacebuilding Activities – Working Draft for Application Period*) qui a été utilisé pour évaluer diverses activités. Les conclusions de cette phase d'expérimentation ont conduit à réviser le projet de Document d'orientation de 2008. Le présent Document d'orientation *Évaluer les activités de construction de la paix dans les situations de conflit et de fragilité* est le fruit de ce travail de révision.

Ces orientations visent à améliorer la conception et la gestion des programmes et à promouvoir le recours à l'évaluation de manière à améliorer la qualité des activités de prévention des conflits et de construction de la paix. Elles sont destinées à éclairer les décideurs et les pays partenaires, les responsables opérationnels et les administrateurs de programmes, ainsi que les évaluateurs et les autres acteurs confrontés à des situations de conflit et de fragilité, en favorisant une compréhension partagée, plus approfondie, du rôle et de l'utilité des évaluations, en présentant les aspects essentiels de leur planification, de leur mise en œuvre et de leur exécution.

Ces orientations doivent servir à évaluer les activités (politiques, programmes, stratégies ou projets) menées dans des situations de conflit violent ou de fragilité des États, telles que les initiatives de prévention des conflits et de construction de la paix, et les activités humanitaires et de développement pouvant avoir ou non des objectifs précis en lien avec la paix. Celles-ci englobent, outre les activités de coopération pour le développement, les activités des acteurs locaux, nationaux, régionaux et non gouvernementaux. Les principes et concepts fondamentaux présentés dans ce document, notamment la conduite à tenir dans les situations de conflit et l'importance qu'il y a à comprendre et à éprouver les théories sous-jacentes concernant ce qui se fait, et pourquoi, sont valables pour un large éventail d'acteurs.

## **Appréhender les concepts clés**

Après un examen des concepts clés, le document dresse un panorama des débats actuels sur la politique à mener. Il décrit la convergence entre les concepts de construction de la paix, de renforcement de l'État et de prévention des conflits, et se penche sur le consensus qui se fait jour au niveau international pour reconnaître que des situations de ce type exigent des approches adaptées et spécifiques. Il tient les principes régissant l'engagement dans les États fragiles pour la trame de l'évaluation de cet engagement et définit les conditions préalables à l'évaluabilité des programmes, celle-ci devant être assurée par ceux qui élaborent et gèrent ces programmes. Il importe notamment de fixer des objectifs clairs et mesurables pour les activités liées à la paix, de rassembler des données de base et d'assurer le suivi des activités.

## Les défis de l'évaluation dans les situations de fragilité et de conflit

S'il n'existe pas deux situations de fragilité et de conflit qui soient identiques – le lieu et le moment considérés font que chaque situation est spécifique – elles présentent néanmoins des caractéristiques communes qui, dans bien des cas, compliquent particulièrement l'évaluation. Les évaluations dans le domaine de la prévention des conflits et de la construction de la paix exposent à la violence tant ceux qui évaluent que ceux qui sont évalués. L'engagement international dans les situations de conflits violents est souvent hautement politisé, complexe et multiforme, et il intéresse non seulement des activités de développement mais aussi des activités de nature humanitaire ou diplomatique, voire militaire. Les évaluateurs peuvent devoir déployer des efforts considérables pour préserver un « espace d'évaluation » sûr à l'intérieur duquel ils pourront tirer des conclusions crédibles et justifiables. Il peut être particulièrement difficile d'établir clairement les faits et les causes dans des situations complexes où la recherche de la paix (ou le regain de violence) est souvent non linéaire et imprévisible. Dans ces cas, l'évaluation est encore compliquée par la conception relativement médiocre des programmes et l'absence de stratégies éprouvées, définies d'un commun accord, qui empêchent d'œuvrer efficacement à l'instauration de la paix. L'état des lieux et les données de suivi, notamment les informations sur la mise en œuvre, font souvent défaut. Ces faiblesses dans la conception et la gestion des programmes peuvent nuire à l'efficacité des activités de consolidation de la paix et de renforcement de l'État, et les rendre particulièrement difficiles à évaluer.

## Recourir à l'analyse du conflit pour surmonter les défis

Afin de surmonter ces défis, le document d'orientation définit par la suite un certain nombre de principes de base, prélude à une description des éléments clés indispensables pour planifier, préparer et réaliser une évaluation, et en tirer des enseignements. Les auteurs de ce document d'orientation font valoir que l'analyse du conflit – qui suppose une bonne compréhension de la dynamique et des acteurs du conflit de même que le contexte économique et politique – est essentielle pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies et des programmes, ainsi que pour évaluer les activités en question. Une analyse claire des causes, des éléments déclencheurs et de la dynamique du conflit ou de la situation de fragilité permet de poser le cadre analytique dans lequel s'inscrit l'évaluation ; cette analyse devrait aussi servir à s'assurer que les particularités du conflit ont été prises en compte. Ajuster l'évaluation pour prendre dûment en considération le contexte du conflit peut rejaillir sur les méthodes utilisées, la collecte de données et les constats.

## Attention portée au conflit et théories du changement

L'attention portée au conflit est un principe primordial qui est mis en exergue dans ce document d'orientation. Tout engagement (y compris pour l'évaluation) dans une situation de conflit doit prendre en compte les particularités du conflit et éviter de nuire. Toutefois, l'attention portée au conflit n'est pas en soi une activité de construction de la paix et elle n'est pas non plus synonyme d'efficacité. Les questions touchant à la sensibilité au conflit seront donc évaluées en même temps que l'efficacité et d'autres critères.

La notion de théorie du changement est présentée de manière à encourager la réflexion critique sur les hypothèses et les stratégies concernant la consolidation de la paix et le renforcement de l'État. Une théorie du changement suppose qu'on comprenne

comment une activité donnée aboutira aux changements souhaités dans un contexte particulier – c'est la logique qui sous-tend l'action. Le message clé que ce document d'orientation adresse aux décideurs, aux administrateurs et au personnel affecté aux programmes est que les théories qui sous-tendent l'action destinée à atteindre et soutenir la consolidation de la paix et le renforcement de l'État doivent reposer sur des bases plus solides et être énoncées clairement. Les politiques et les programmes devraient reposer sur des théories et des hypothèses éprouvées et fondées sur des éléments factuels, qui indiquent de manière claire par quelles relations de cause à effet on prévoit d'obtenir les produits, les effets directs et les impacts. Il sera plus facile ainsi non seulement d'évaluer l'efficacité et l'impact, mais aussi de contribuer à l'enrichissement des connaissances sur la violence, la paix et le développement. Souvent, l'une des raisons pour lesquelles l'aide au développement ne donne pas de résultats en matière de consolidation de la paix est que les théories du changement utilisées n'ont pas été testées ou sont incorrectes. Grâce à l'évaluation il est possible d'éprouver les théories du changement et de constituer la base de données factuelles requise sur la consolidation de la paix et le renforcement de l'État.

### Les évaluations dans la pratique

L'analyse au regard des critères du CAD est l'essence d'une évaluation. Les évaluateurs examinent la pertinence, la durabilité, l'efficacité, l'efficience et l'impact des activités compte tenu du contexte spécifique du conflit afin de répondre aux principales questions définies dans le mandat de l'évaluation. Le document d'orientation décrit comment ces critères pourraient être ajustés et donne des exemples de questions à examiner concernant le conflit. Des problèmes de disponibilité des données et d'autres difficultés peuvent fragiliser l'analyse, en particulier lors de l'évaluation de l'impact. La dernière phase d'une évaluation est dédiée à l'élaboration des conclusions et d'alimenter, sur base des constats, les processus de planification, de gestion, d'apprentissage, de recherche ou de redevabilité correspondants. Les stratégies de diffusion devraient être adaptées aux publics cibles, afin de leur fournir des informations pertinentes, solidement étayées par les faits en temps opportun. Des recommandations opérationnelles, fondées sur les conclusions, devraient être présentées comme offrant une opportunité d'apprentissage et les institutions commanditaires devront s'assurer de donner systématiquement suite à ces constats. Une telle démarche augmentera la réceptivité des parties prenantes, de même que les chances que les résultats soient intégrés dans la conception des programmes et la prise de décision.

Ainsi, des évaluations plus nombreuses et de meilleure qualité aideront à définir des stratégies et des programmes qui nous feront avancer sur le chemin de la paix au sens large.

## Glossaire

- Activité** Action entreprise ou travaux menés en vue de générer des réalisations spécifiques. L'activité mobilise des ressources telles que des fonds, une assistance technique ou d'autres types de moyens (OCDE, 2002). Dans le présent document d'orientation, une « activité » peut renvoyer à des projets, des programmes, des politiques et des stratégies d'aide-pays. Voir aussi **action**.
- Action (intervention)** Terme général qui renvoie à l'objet de l'évaluation et peut se rapporter à une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un thème, un secteur, un domaine opérationnel, une stratégie-pays, la performance des institutions, l'aide à la formulation des politiques, etc. (OCDE, 2010c).
- Analyse du conflit** Étude systématique des facteurs politiques, économiques, sociaux, historiques et culturels qui influent directement sur la forme, la dynamique et l'orientation des conflits existants ou potentiels. Elle comporte une analyse des causes et de la dynamique du conflit ainsi que des évaluations des profils, motivations, objectifs et ressources des protagonistes du conflit (CDA, 2007 ; Conflict Sensitivity Consortium, 2004).
- Analyse de la paix** Évaluation de l'environnement au regard de la construction de la paix, et notamment des efforts déployés en faveur de la paix, des acteurs à l'œuvre, des facteurs de désescalade (qui atténuent les tensions ou les conflits armés) et des facteurs d'union (Paffenholz et Reyhler, 2007).
- Attribution (imputation)** Établissement d'un lien de causalité entre les changements observés (ou que l'on s'attend à observer) et une action spécifique (OCDE, 2002).
- Cadre logique** Outil de gestion visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des projets. Cela implique qu'on identifie les éléments stratégiques (ressources mises en œuvre, produits, résultats, impact) et leurs liens de causalité, les indicateurs ainsi que les hypothèses ou risques qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action. Le cadre facilite ainsi la conception, l'exécution et l'évaluation des actions de développement.

<b>Cahier des charges</b>	Document écrit présentant l'objet et le champ de l'évaluation, les méthodes à utiliser, les critères permettant d'apprécier la performance ou de conduire les analyses, les ressources et le temps alloué, ainsi que les informations à communiquer (OCDE, 2002).
<b>Cartographie du conflit</b>	Représentation des principaux aspects de l'analyse du conflit, illustrant les liens existants entre les acteurs, les causes, les relations de causalité, etc.
<b>Cohérence des politiques</b>	Promotion systématique d'actions se renforçant mutuellement dans les différents ministères et organismes gouvernementaux, en vue de créer des synergies au service de la réalisation des objectifs convenus (OCDE, 2001c). La cohérence des politiques comporte quatre dimensions : a) la cohérence entre les fins et les moyens d'une politique ; b) la cohérence des politiques et des activités menées dans les différents ministères ; c) la cohérence des politiques et des activités conduites par les différents acteurs et d) l'harmonisation des politiques, activités et processus entre les acteurs extérieurs et les pays exposés ou en proie à un conflit (Picciotto et Weaving, 2006).
<b>Construction de la paix (consolidation de la paix)</b>	Actions et politiques visant à « prévenir le déclenchement, la résurgence ou la continuation des conflits armés » et englobant « un large éventail de programmes et de mécanismes touchant à la politique, au développement, à l'aide humanitaire et aux droits de l'homme ainsi que des actions à court et à long terme conçues de manière à pouvoir répondre aux besoins particuliers des sociétés qui sombrent dans un conflit ou qui en sortent » (Nations Unies, 2001b). Recouvre l'ensemble des mesures à long terme destinées à soutenir la mise en place de structures politiques, socio-économiques et culturelles viables et capables de traiter les causes immédiates et fondamentales des conflits, ainsi que d'autres initiatives visant à instaurer les conditions nécessaires à une paix et une stabilité durable (OCDE, 2001b).
<b>État des lieux</b>	Analyse décrivant la situation avant le lancement de l'action de développement, et par rapport à laquelle on pourra apprécier des améliorations ou faire des comparaisons (OCDE, 2002).
<b>Évaluabilité</b>	Mesure dans laquelle une activité ou un programme peut être évalué de façon fiable et crédible. L'appréciation de l'évaluabilité nécessite qu'on examine à l'avance l'activité ou le programme projeté afin de vérifier si ses objectifs sont définis de façon adéquate et si les résultats sont vérifiables (OCDE, 2002).

<b>Évaluation</b>	L'évaluation renvoie au processus par lequel on détermine l'intérêt, la valeur ou l'utilité d'une activité, d'une politique ou d'un programme. Il s'agit d'une appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. L'objet est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation doit fournir des informations crédibles et utiles, permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision aussi bien des bénéficiaires que des donateurs (Scriven, 1991 ; OCDE, 2002).
<b>Évaluation conjointe</b>	Évaluation à laquelle participent plusieurs organismes d'aide et/ou pays partenaires (OCDE, 2002).
<b>Évaluation ex ante</b>	Évaluation conduite avant la phase de mise en œuvre d'une action de développement (OCDE, 2002).
<b>Évaluation des risques/analyse des risques</b>	Analyse ou évaluation de facteurs (appelés hypothèses dans le cadre logique) qui influent ou sont susceptibles d'influer sur la bonne réalisation des objectifs d'une intervention donnée. Examen détaillé des conséquences non voulues et négatives qu'une intervention pourrait avoir sur la vie humaine, la santé, la propriété ou l'environnement. Processus visant à identifier systématiquement ces conséquences indésirables, avec quantification de leur probabilité d'apparition et de leur impact prévisible (OCDE, 2002).
<b>Évaluation participative</b>	Méthode d'évaluation selon laquelle les représentants des organismes d'aide et des autres parties prenantes (y compris les bénéficiaires) collaborent pour concevoir et conduire une évaluation, et en tirer les conclusions (OCDE, 2002).
<b>Évaluation ex post</b>	Évaluation d'une action de développement une fois celle-ci terminée (OCDE, 2002).
<b>Évaluation fondée sur la théorie</b>	Évaluation qui met en évidence les liens anticipés de cause à effet entre les ressources mises en œuvre et les activités d'une part, et les effets directs et l'impact d'autre part (Weiss, 1995).
<b>Évaluation formative (endoformative)</b>	Évaluation visant à améliorer les performances, le plus souvent effectuée au cours de la phase de mise en œuvre d'un projet ou d'un programme.
<b>Évaluation sommative</b>	Étude conduite à la fin d'une intervention (ou d'une phase de cette intervention) pour déterminer dans quelle mesure les réalisations escomptées ont été atteintes. L'évaluation sommative vise à fournir des informations sur l'utilité du programme (OCDE, 2002).

<b>Facteurs déterminant du conflit</b>	Les évolutions, tendances, causes ou influences fondamentales qui retentissent sur un conflit et déterminent ses caractéristiques, son orientation et son issue finale.
<b>Finalité</b>	Objectif de rang supérieur à la réalisation duquel l'action de développement est censée contribuer (OCDE, 2002).
<b>Fragilité, État fragile, situation de fragilité</b>	Territoires nationaux, régionaux ou locaux où l'État (autorités centrales et locales) est doté de faibles capacités pour assumer les fonctions essentielles de gouvernance et n'a pas la faculté de développer des relations constructives et mutuellement avantageuses avec la société. Les États fragiles sont aussi davantage vulnérables aux chocs internes et externes comme les crises économiques ou les catastrophes naturelles (OCDE, 2011b). Les situations de fragilité se caractérisent en général par une mauvaise gouvernance et les États concernés sont souvent en proie à des conflits violents et n'enregistrent guère de progrès sur la voie du développement. Une combinaison de critères en matière de gouvernance et de sécurité, ou de critères en matière de capacité, de reddition de comptes et de légitimité est généralement utilisée pour mesurer la fragilité.
<b>Fiabilité</b>	La fiabilité renvoie à la cohérence ou à la sûreté des données sur la base desquelles se fondent l'évaluation et les appréciations qui en découlent. Elle fait référence à la qualité des techniques, procédures et analyses utilisées pour collecter et interpréter les données. L'information est fiable lorsque des observations répétées, dans des conditions identiques, produisent des données similaires. La fiabilité contribue à la crédibilité qui peut, en outre, être renforcée au moyen d'un processus d'évaluation transparent (OCDE, 1991).
<b>Gestion axée sur les résultats</b>	Stratégie de gestion orientée vers la performance et ciblée sur les produits, les effets directs et l'impact.
<b>Gestion du cycle du projet/programme</b>	Méthode de gestion se caractérisant par un examen systématique des phases de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation de l'intervention.
<b>Impact</b>	Effets positifs ou négatifs, primaires ou secondaires, induits par une intervention, directement ou non, intentionnellement ou non (OCDE, 2002). Répercussions se faisant sentir au-delà des résultats immédiats ou de la simple sphère d'une intervention et influant sur l'intensité, la forme ou la probabilité d'un conflit.
<b>Indicateur</b>	Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui offre un moyen simple et fiable de mesurer les réalisations accomplies, de rendre compte des changements liés à une intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement (OCDE, 2002).

<b>Ne pas nuire</b>	Manière dont l'aide humanitaire et au développement international allouée dans une situation de conflit peut être acheminée de sorte qu'au lieu d'aggraver et d'exacerber le conflit, elle permet à la population locale de se désengager des combats et de mettre en place des systèmes pour régler les problèmes qui sont à l'origine du conflit dans leur société (CDA, 2004 ; OCDE, 2010d).
<b>Objectif (d'un projet ou d'un programme)</b>	Résultats attendus sur les plans matériel, financier, institutionnel, social, environnemental ou autre à l'obtention desquels un projet ou programme est censé contribuer (OCDE, 2002).
<b>Parties prenantes (protagonistes)</b>	Agences, organisations, groupes ou individus qui ont un intérêt direct ou indirect dans l'intervention ou dans son évaluation (OCDE, 2002).
<b>Prévention du conflit</b>	Actions entreprises pour réduire les tensions et prévenir l'éclatement ou la résurgence d'un conflit violent. Au-delà des actions à court terme, est incluse la notion d'engagement à long terme. La prévention du conflit englobe la <b>prévention opérationnelle</b> (mesures immédiates applicables pour faire face à la situation de crise) et la <b>prévention structurelle</b> (mesures visant à empêcher que des crises ne surviennent ou, si c'est le cas, qu'elles ne se reproduisent) (OCDE, 2001b ; Nations Unies, 2001a).
<b>Produits</b>	Biens, équipements ou services qui résultent d'une action à l'appui de la prévention des conflits et de la construction de la paix (OCDE, 2002).
<b>Produit d'une évaluation</b>	Le produit d'une évaluation est l'aboutissement d'un processus d'évaluation et il peut revêtir différentes formes, comme des rapports écrits ou oraux, des présentations visuelles, des réunions communautaires ou des vidéos.
<b>Programme-pays</b>	Un ou plusieurs portefeuilles d'activités d'un donneur ou d'un organisme et la stratégie d'aide qui les sous-tend, dans un pays partenaire (bénéficiaire).
<b>Réalisation (effet direct)</b>	Ce que l'intervention doit permettre d'accomplir ou a permis d'accomplir à court ou à moyen terme (OCDE, 2002).
<b>Renforcement de l'État</b>	L'expression « renforcement de l'État » est utilisée pour décrire la mise en place d'un État légitime, en état de fonctionnement. Le CAD-OCDE a défini le renforcement de l'État comme étant un processus interne visant à renforcer les capacités, les institutions et la légitimité de l'État et nourri par les relations qu'entretiennent l'État et la société (OCDE, 2008a).
<b>Ressources (moyens mis en œuvre)</b>	Moyens financiers, humains et matériels utilisés pour l'action de développement (OCDE, 2002).

<b>Résultat</b>	Produit, réalisation ou impact (escompté ou non, positif et/ou négatif) d'une action de développement.
<b>Scénario en l'absence d'intervention (situation contrefactuelle)</b>	Situation ou conditions dans lesquelles se trouveraient les personnes, les organisations ou les groupes concernés si aucune action n'était menée, par exemple la guerre qui aurait éclaté en l'absence d'intervention à l'appui du maintien de la paix.
<b>Sensibilité au conflit (attention portée au conflit)</b>	Prise en compte systématique des incidences tant positives que négatives des interventions, du point de vue de la dynamique du conflit ou de la paix, sur les environnements dans lesquels elles sont conduites et, inversement, des incidences qu'ont ces environnements sur la conception et la mise en œuvre des interventions (Conflict Sensitivity Consortium, 2004).
<b>Suivi</b>	Processus continu de collecte systématique de données relatives à une sélection d'indicateurs permettant aux responsables et aux principales parties prenantes d'une intervention de disposer d'informations sur l'utilisation des fonds alloués, l'ampleur des progrès accomplis, les chances de réalisation des objectifs fixés et les obstacles à l'amélioration des performances (OCDE, 2002).
<b>Théorie du programme (voir également cadre logique et théorie du changement)</b>	Une théorie du programme est une hypothèse ou un modèle concernant la manière dont un programme est censé produire les résultats attendus, ainsi que les facteurs influant sur sa réussite ou la déterminant. Une théorie du programme combine souvent une théorie du changement et un modèle de mise en œuvre (Bamberger et al., 2006).
<b>Théorie du changement</b>	Hypothèses qui rattachent les ressources et les activités d'un programme à la réalisation des objectifs souhaités. Ensemble de convictions quant à la manière dont une initiative contribuera à influencer sur le conflit et pour quelles raisons. La théorie du changement inclut à la fois une théorie de la mise en œuvre et une théorie du programme (Weiss, 1995 ; Church et Rogers, 2006).
<b>Triangulation</b>	Utilisation de théories, méthodes et/ou sources de données multiples pour vérifier et étayer une évaluation. La triangulation sert à remédier aux biais qui apparaissent lorsqu'on se fonde sur des disciplines unitaires, un seul observateur, des sources d'information intéressées et des méthodes partielles (OCDE, 2002 ; Weiss, 1995).
<b>Validité</b>	Mesure dans laquelle les stratégies et les instruments de collecte de données permettent de mesurer ce qu'ils sont censés mesurer (OCDE, 2002). La « validité externe » renvoie à la mesure dans laquelle les résultats ou conclusions provenant d'une évaluation/situation données sont applicables et valables dans d'autres cas.

# Introduction

## Pourquoi un document d'orientation sur l'évaluation des activités de construction de la paix dans les situations de conflit et de fragilité ?

Depuis quelques années, la communauté internationale prête une attention croissante aux situations de conflit et de fragilité, reconnaissant leur importance en tant que défi majeur pour le développement à notre époque. Une part grandissante de ressources, de temps et d'énergie étant consacrée à des projets, programmes et stratégies en faveur de pays se trouvant dans une situation de conflit ou de fragilité, il est essentiel de disposer de davantage d'informations sur l'efficacité des efforts déployés. Les donateurs, les praticiens et les gouvernements des pays en développement se montrent de plus en plus désireux d'en apprendre davantage sur ce qui fonctionne ou non, pourquoi, et de mieux comprendre les éléments qui contribuent de manière efficace à l'instauration d'une paix et d'un développement durables.

Le projet d'élaborer des orientations destinées à renforcer l'évaluation et l'apprentissage dans ce type de situations est né du constat selon lequel il existait toujours un déficit en matière d'évaluation (évaluations des activités de construction de la paix et de prévention des conflits trop peu nombreuses ou de piètre qualité). Les acteurs du développement ne mènent pas, ou très peu, d'activités d'évaluation dans des contextes de conflit violent, et les domaines de la construction de la paix et de la prévention des conflits sont sous-évalués (OCDE, 2007a). Si l'activité d'évaluation est insuffisante, c'est en partie du fait que l'évaluation dans ces contextes pose des défis tout à fait particuliers. On considère dans ce document d'orientation que le principal défi propre aux évaluations conduites dans des situations de fragilité ou de conflit est la menace de violence. D'autres défis y sont abordés comme la complexité, la faiblesse des fondements théoriques, la collecte des données, l'attribution, l'environnement très politique, et la multiplicité des acteurs et des agendas. Ces défis sont examinés au chapitre 2.

Le manque d'attention prêté à l'évaluation et les défis énumérés ci-dessus expliquent que l'on ne dispose guère d'informations crédibles sur l'efficacité et les résultats des efforts déployés en matière de construction de la paix et de prévention des conflits. Les travaux de recherche et l'expérience acquise, notamment dans le cadre de l'application à titre expérimental de la version provisoire du document d'orientation, ont montré que les évaluations présentent généralement des insuffisances sur le plan des données, des méthodes et de la validité des conclusions. Les méthodes appliquées ne sont pas suffisamment rigoureuses et souvent, les liens de causalité ne sont pas dûment examinés. De nombreuses évaluations privilégient les processus et la cartographie de la situation (FAFO, 2006). Leur validité, tant interne qu'externe, est généralement faible – de sorte qu'il est difficile de dégager des enseignements généraux applicables à d'autres contextes et de tirer des conclusions crédibles sur l'efficacité et sur les approches qui fonctionnent.

Le processus d'élaboration du Document d'orientation *Évaluer les activités de construction de la paix dans les situations de conflit et de fragilité* (également dénommé « Le document d'orientation » ou « orientations ») a pour origine la prise de conscience, au sein de la communauté des spécialistes de la construction de la paix et de la prévention des conflits, du déficit d'informations fiables sur les résultats effectifs des efforts de construction de la paix. Conscient de la nécessité d'améliorer et de mieux adapter les méthodes d'évaluation dans les situations de conflit, le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE a lancé une initiative visant à établir un document d'orientation sur l'évaluation des activités de prévention des conflits et de construction de la paix. Cette initiative a mis en contact des praticiens et des décideurs appartenant au Réseau international sur les situations de conflit et de fragilité (alors le Réseau du CAD sur les conflits, la paix et la coopération pour le développement) et des spécialistes de l'évaluation issus du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement. En 2008, l'OCDE a établi un projet de document d'orientation (2008a) qui a été utilisé pour évaluer diverses activités à l'appui de la prévention des conflits ainsi que le soutien extérieur apporté à la construction de la paix et au renforcement de l'État dans un certain nombre de situations de conflits graves (par exemple, en République démocratique du Congo, au Sri Lanka, au Soudan du Sud et en Afghanistan). Ce document d'orientation a été révisé à la lumière des conclusions tirées de la phase d'expérimentation, que ce soit concernant le fond ou la méthodologie.

Ce document d'orientation a pour objectif d'encourager la réflexion critique. Il vise à combler le déficit en matière d'apprentissage et de redevabilité qui a été constaté dans les situations de conflit et de fragilité, en fournissant des orientations à l'intention de ceux qui réalisent ou commanditent des évaluations et en les aidant à mieux appréhender les sensibilités et les difficultés propres à ces contextes. Dans le même temps, il a pour vocation d'aider les décideurs et les praticiens œuvrant dans le domaine de la construction de la paix et de la consolidation de l'État à mieux comprendre le rôle et l'utilité de l'évaluation, et comment, en se plaçant dans la perspective de l'évaluation, renforcer la conception et la gestion des programmes. Compte tenu de ces objectifs, le document d'orientation offre des conseils sur un certain nombre d'aspects touchant à l'évaluation de l'engagement des donateurs dans des situations de conflit et de fragilité, laquelle diffère de l'évaluation conduite dans des environnements plus stables. Pour dresser un tableau complet, il traite aussi de certaines mesures applicables à toutes les évaluations du développement.

## **À qui ce document d'orientation est-il destiné et comment convient-il de l'utiliser ?**

Ce document d'orientation profitera de diverses manières à différents publics cibles. Le public visé en premier lieu se compose des analystes des politiques, des donateurs, des agents de terrain et des responsables de bureaux dans les services diplomatiques et les organismes de développement, des gouvernements des pays partenaires, des organisations non gouvernementales (ONG) et internationales, et des organismes des Nations Unies faisant réaliser des évaluations dans des situations de conflit ou de fragilité, ou y apportant un soutien. En deuxième lieu, le document d'orientation vise les évaluateurs et les responsables d'évaluations, notamment les services d'évaluation des pays en développement et des organismes d'aide. Les évaluateurs pourront se faire une idée plus précise de ce que les commanditaires des évaluations attendent de leurs travaux.

Étant donné la diversité des publics visés, certaines sections seront peut-être plus pertinentes que d'autres pour les différents lecteurs.

Le Document d'orientation *Évaluer les activités de construction de la paix dans les situations de conflit et de fragilité* donne une vue d'ensemble des concepts clés pertinents pour l'évaluation dans ce type de situations et peut être consulté lors de la conception d'un programme ou de l'élaboration d'une stratégie, lors de la commande ou de la programmation d'une évaluation, et durant la planification et la mise en œuvre d'une évaluation spécifique.

Il ne s'agit pas d'un manuel directif. Ce document d'orientation cherche, au contraire, à promouvoir des approches critiques réfléchies en mettant en lumière, pour les clarifier, les problèmes spécifiques auxquels se heurte l'évaluation. Il continuera d'évoluer avec l'amélioration des méthodologies d'évaluation et des pratiques en matière de construction de la paix. Il présente les étapes clés et les principales questions à prendre en considération durant chaque phase du processus d'évaluation et décrit des outils qui pourraient permettre de soutenir ce processus. Les informations et conseils qu'il offre doivent être utilisés avec prudence, compte tenu du contexte de l'évaluation et de l'objectif recherché. C'est pourquoi, ce document d'orientation se veut pratique et vise à répondre aux défis particuliers qui caractérisent les situations de conflit ou de fragilité et auxquels les évaluations doivent faire face.

## Champ d'application et structure du document d'orientation

Le Document d'orientation *Évaluer les activités de construction de la paix dans les situations de conflit et de fragilité* s'appuie sur la littérature existante et l'expérience accumulée par les organismes d'aide et les pays en proie à un conflit ou dans une situation de fragilité. Cela recouvre les enseignements tirés durant la phase d'expérimentation de deux ans de la version préliminaire de ce document d'orientation pendant laquelle l'approche suggérée a été testée sur des évaluations d'aide extérieure apportée dans des situations de conflit. La première ébauche du document a servi aux évaluations de l'engagement multibailleurs au Soudan du Sud (Bennett et al., 2010), au Sri Lanka (Chapman et al., 2009) et en République démocratique du Congo (Brusset et al., 2011), ainsi qu'aux évaluations concernant l'action d'un seul donneur, comme la contribution de la Norvège à l'instauration de la paix en Haïti (Norad, 2009), l'action menée en Afghanistan par les équipes suédoises de reconstruction provinciale (non publié), le German Civil Peace Service Programme (Paffenholz, 2011) et le portefeuille d'activités de la Commission européenne à l'appui de la construction de la paix (CE, 2011).

Le chapitre 1 décrit le cadre conceptuel de l'engagement international dans des situations de conflit ou de fragilité, ainsi que les principaux engagements pris par les donateurs, et examine les raisons pour lesquelles une compréhension plus approfondie du conflit et de la fragilité est importante dans le contexte actuel du développement. Il revêt un intérêt particulier pour ceux qui ont une expérience limitée dans les domaines de la prévention des conflits et de la construction de la paix, et présente les concepts fondamentaux qui sont censés orienter et étayer la prise de décision et l'évaluation.

Si le chapitre 1 porte sur la théorie, les chapitres 2 à 4 concernent la pratique. Ils forment les conseils pratiques de base et seront utiles à tous les lecteurs, notamment ceux qui ont peu d'expérience en matière d'évaluation. Ces chapitres fourniront aussi aux évaluateurs aguerris des idées nouvelles tirées de l'expérience. Les orientations contenues

dans ces chapitres concernent la planification, la gestion, la mise en œuvre et les enseignements à tirer de l'évaluation. Le fil conducteur de ces chapitres est la nécessité de bien comprendre que chaque évaluation est différente de par son champ d'application et sa finalité. Les méthodologies à appliquer peuvent et doivent être adaptées en conséquence.

Le chapitre 2 décrit les problèmes auxquels se heurte l'évaluation dans des situations de conflit ou de fragilité. Il examine ensuite les principes qui devraient orienter l'évaluation et aider les évaluateurs à relever les défis posés par un environnement fragile ou une situation de conflit. Il souligne combien il est important de procéder à une analyse du conflit pour évaluer une intervention et faire en sorte que l'évaluation elle-même prenne le conflit en considération. Il convient également que les évaluations soient responsables d'un point de vue éthique et transparentes quant aux points forts et aux points faibles.

Le chapitre 3 passe en revue les principales étapes préparatoires d'une évaluation. Il s'intéresse dans un premier temps à la définition de la finalité et du champ d'application d'une évaluation et à la réalisation d'une analyse du conflit. Il aborde ensuite le calendrier et la logistique, la coordination avec les autres acteurs, les méthodes de gestion et le recours à des équipes d'évaluation.

Le chapitre 4 est consacré à la conduite d'une évaluation – depuis la réalisation des travaux de recherches préliminaires jusqu'à la définition de la logique qui sous-tend l'action de développement, en passant par les moyens de combler les lacunes dans les données recueillies et l'utilisation des critères de l'OCDE en matière d'évaluation (pertinence, efficacité, impact, durabilité et efficacité) pour évaluer les activités. Enfin, des conseils sont donnés en ce qui concerne la suite à donner, les leçons à tirer des évaluations et la prise en compte des enseignements dégagés dans le cadre de la programmation.

Les annexes contiennent des informations plus précises qui viennent compléter les chapitres 1 à 4. L'annexe A revient plus en détail sur l'analyse du conflit en insistant sur les différentes approches suivies et sur le rôle de cette analyse dans le contexte de l'évaluation. L'annexe B fournit des informations plus détaillées sur le concept des théories du changement et sur leur application. L'annexe C montre comment établir un cahier des charges en s'appuyant sur un cas fictif d'évaluation d'un programme de formation de « journalisme pour la paix ». Une bibliographie détaillée donne des références et des sources d'information pour en apprendre davantage.

## Chapitre 1

# Cadre conceptuel et nécessité de disposer de meilleures approches dans les situations de conflit ou de fragilité

*Le chapitre 1 présente le cadre conceptuel des interventions dans les situations de conflit ou de fragilité. Considérant que ces situations exigent une compréhension approfondie du contexte et du conflit, ce chapitre s'attache tout d'abord à caractériser les situations de conflit et de fragilité. Il étudie ensuite la finalité et les objectifs de l'engagement extérieur puis explique, en se fondant sur des évaluations récentes, comment l'aide au développement manque parfois ses objectifs et peut même « nuire » quand les partenaires internationaux n'ont pas bien saisi quels sont les véritables déterminants, propres au contexte, de la paix et du conflit et ne s'y sont pas suffisamment adaptés. Il semble qu'une meilleure analyse des conflits, un ciblage plus précis, ainsi que des théories du changement plus explicites et vérifiées et une gestion axée sur les résultats, peuvent contribuer à améliorer la base de connaissances des programmes d'aide au développement et faciliter l'évaluation.*

## Nécessité de mieux comprendre les situations de conflit ou de fragilité et de s'y adapter

Les conflits armés ont des effets dévastateurs sur la vie des populations. Les habitants des pays fragiles ou en proie à un conflit sont deux fois plus susceptibles de souffrir de malnutrition et de ne pas avoir accès à de l'eau propre que ceux des autres pays en développement (Banque mondiale, 2011). Les enfants sont particulièrement touchés : un enfant vivant dans un État fragile a deux fois plus de risque de décéder avant l'âge de cinq ans et, en outre, est moins susceptible de pouvoir aller à l'école (ibid.) La violence et la fragilité d'un État se caractérisent souvent par des violations systématiques des droits humains fondamentaux. De plus, les conflits ont de profondes répercussions sur le développement politique, social et économique. Quand un conflit violent éclate, c'est l'échec du développement.

Considérant que les pays connaissant des cycles répétés de violence politique et criminelle constituent un enjeu majeur pour le développement mondial, les donateurs leur accordent des aides d'un montant substantiel. L'aide publique au développement (APD) destinée aux États fragiles ou en proie à un conflit a doublé au cours de la dernière décennie, pour atteindre 46 milliards USD en 2009, soit 37 % du montant total de l'APD disponible (OCDE, 2011d). Cependant, un nombre croissant d'observations indiquent que l'aide destinée à assurer durablement la paix et le développement ne contribue pas à remplir cet objectif de façon pérenne. En 2005, l'examen de plus de 75 évaluations dans le domaine des situations de conflit ou de fragilité a montré que l'efficacité, la conception et la gestion des programmes laissaient considérablement à désirer (Fafu Institute, 2006). Ces constats ont été confirmés lors de l'application de la version précédente du présent document d'orientation (Kennedy-Chouane, 2011).

Dans le Soudan du Sud, par exemple, il a été constaté que l'aide apportée par de multiples donateurs en 2005-10 était souvent mal ciblée. Comme les donateurs n'avaient pas pleinement pris en compte les principaux éléments déclencheurs de la violence, une trop grande attention a été accordée aux services de base tandis qu'un désintérêt relatif se manifestait pour la sécurité, le maintien de l'ordre et l'état de droit, lesquels se sont avérés essentiels pour le processus de formation du futur État du Soudan du Sud et, par conséquent, primordiaux pour éviter de futurs conflits (Bennett et al., 2010). De même, en République démocratique du Congo, le manque de crédibilité, de volonté politique et de compétences du système judiciaire et les relations délicates que ce système entretient avec le droit coutumier sont apparus au nombre des principaux éléments déclencheurs du conflit. Le système judiciaire est particulièrement inapte à résoudre les conflits de propriété foncière complexes, ce qui entraîne des violences et des violations des droits de l'homme, en particulier lorsque des populations ont été déplacées et dans le contexte d'une exploitation non réglementée des ressources naturelles. De nombreux projets à grande échelle associant plusieurs donateurs ont visé à rétablir la justice et l'état de droit. Cependant, selon les autorités locales et les associations locales interrogées, les questions

concernant spécifiquement les titres de propriété, les loyers et les droits fonciers n'ont pas été traitées convenablement dans le cadre de ces programmes (Brusset et al., 2011).

Il n'existe pas de définition universelle de ce qu'est une situation de conflit ou de fragilité – les analystes et les donateurs restent partagés sur ce que cette notion recouvre exactement. Les *Principes de l'OCDE pour l'engagement international dans les États fragiles et les situations précaires* – dits les *Principes relatifs aux États fragiles* – posent que dans les situations de fragilité, les instances étatiques n'ont pas la volonté politique et/ou la capacité d'assumer les fonctions essentielles requises pour faire reculer la pauvreté et promouvoir le développement ni d'assurer la sécurité et le respect des droits de l'homme. Autrement dit, le cercle vicieux des conflits s'enclenche quand les tensions politiques et économiques et les pressions exercées sur la justice et la sécurité existent dans un environnement où les institutions sont faibles (Banque mondiale, 2011). L'OCDE (2011b) affirme également que les États fragiles ou en proie à un conflit n'ont qu'une faible capacité pour effectuer les fonctions essentielles qui consistent à gouverner une population et son territoire, et n'ont pas la capacité de développer des relations constructives et mutuellement avantageuses avec la société.

Comme le soulignent les *Principes relatifs aux États fragiles*, les situations de fragilité et de conflit recouvrent des réalités très diverses. Néanmoins, les pays confrontés à ces situations présentent des points communs :

- Ce sont par nature des environnements à haut risque – pour ceux qui y vivent, pour leurs gouvernements et pour ceux qui fournissent et mettent en place une aide humanitaire et au développement. Ces risques sont afférents non seulement à la sécurité (par exemple, risques pour le personnel, entraves à la liberté de circulation, impossibilité d'accéder à l'information), mais aussi à la réalisation des objectifs du développement : risque d'échec des programmes et stratégies, risque fiduciaire (corruption) et risque d'atteinte à la réputation des donateurs et des organismes d'exécution.
- Ils se caractérisent par la complexité des économies politiques et des relations entre l'État et la société, au sein desquelles les partenaires au développement peuvent être parties à des conflits en cours, et des processus de paix contestés rendent plus difficiles l'établissement des priorités et la définition d'une vision stratégique de nature à assurer une paix durable.
- Ils se caractérisent le plus souvent par la défaillance ou l'inexistence des capacités et des institutions nationales et locales. Ils ne sont donc pas en mesure de trouver ou de rallier un consensus sur les priorités en matière de construction de la paix, d'élaborer des stratégies, de mettre en œuvre des programmes ou d'assurer le suivi des progrès.
- Ils sont exposés à une combinaison de tensions internes et externes qui aggravent le risque de conflit violent. Les facteurs intérieurs de conflit trouvent leur origine dans les dynamiques politiques, économiques, sociales et sécuritaires (par exemple, exclusion politique, violence héritée du passé, criminalité, faible PIB par habitant, chômage, conflit identitaire et inégalités). Les facteurs de tension externes et les conflits régionaux peuvent exacerber les facteurs de tension internes (chocs affectant les prix, par exemple, impact sur les inégalités et le chômage) et certains, comme le trafic de drogue, peuvent même les engendrer (Banque mondiale, 2011).
- Les actions extérieures en matière d'aide humanitaire et au développement s'inscrivent souvent dans le cadre plus large des priorités géopolitiques et économiques des donateurs – comme combattre le terrorisme international, stabiliser l'accès aux

ressources rares comme le pétrole, lutter contre le crime organisé transnational, ouvrir les marchés aux entreprises du pays et réduire les flux migratoires. C'est ainsi que l'aide risque davantage d'être politisée dans les situations de conflit ou de fragilité que dans des contextes plus stables et que les acteurs du développement ne jouent pas nécessairement un rôle moteur dans l'établissement des priorités de leur collaboration.

## Principes et objectifs du soutien à la construction de la paix et au renforcement de l'État

Ces dernières années ont vu se renforcer non seulement l'engagement international dans les situations de conflit ou de fragilité, mais aussi la convergence des préoccupations en matière de développement, de sécurité, de droits de l'homme, d'aide humanitaire, de construction de la paix, de renforcement de l'État et autres domaines. Il est reconnu au niveau international que la paix et le développement durables sont intimement liés à la capacité et à la légitimité de l'État. Les donateurs doivent fonder leurs interventions non seulement sur la nécessité de contribuer à assurer la stabilité à court terme (ou la cessation des hostilités) ou sur l'apport d'une aide humanitaire, mais également sur une meilleure compréhension de la façon dont leurs interventions influent sur les relations entre la société et l'État et sur les perspectives à plus longue échéance de création d'un État légitime, capable de fonctionner. L'engagement des donateurs dans les États fragiles et en proie à un conflit est largement guidé par trois grands objectifs : prévenir les conflits, construire la paix et renforcer l'État (voir encadré 1.1).

Les objectifs de prévention des conflits, de construction de la paix et de renforcement de l'État sont indissociablement liés. Les efforts déployés pour servir et atteindre ces objectifs visent essentiellement à remédier aux mêmes problèmes de fond. Leurs finalités sont elles aussi cohérentes : aider les sociétés à emprunter des voies propres à assurer une résolution pacifique des conflits, à répondre aux griefs et lutter contre l'injustice et à s'orienter vers une paix et un développement durables (OCDE, 2011b). Le résultat final escompté de l'engagement des donateurs dans une situation de conflit ou de fragilité n'est pas simplement l'absence de conflit ouvert, mais une paix plus profonde, souvent qualifiée de « paix à grande échelle », autrement dit, une paix au niveau de la société ou une paix plus générale que le microniveau d'un projet donné (CDA Collaborative Learning Projects, 2004). Le fait que la paix et les conflits dépendent du contexte complique les choses : il n'existe de modèle unique ni pour la phase finale ni pour les moyens d'y parvenir, applicable à toutes les situations.

Les donateurs savent qu'il reste fort à faire pour améliorer leur engagement. En collaboration avec les pays partenaires, ils ont souscrit à un certain nombre de principes et de documents d'orientation qui mettent en évidence ce qui différencie l'engagement dans les situations de conflit ou de fragilité (voir encadré 1.2) de la coopération pour le développement qui se déroule dans d'autres contextes.

Un engagement international particulièrement important a été pris en 2007, quand les ministres des pays de l'OCDE ont approuvé les *Principes relatifs aux États fragiles* comme guide de l'engagement des donateurs dans les États fragiles. Les *Principes* mettent en évidence l'importance de considérer les pays dans leur contexte propre et de réfléchir attentivement aux objectifs et à l'impact probable d'activités spécifiques. Ils mettent également en relief les spécificités des États fragiles, lesquelles exigent de bien ordonner et hiérarchiser les actions dans les domaines politique, économique, administratif et de la

### Encadré 1.1. Principales priorités des donateurs dans les situations de conflit ou de fragilité

#### Prévention des conflits

L'expression « prévention des conflits » ne renvoie pas seulement aux actions entreprises à court terme pour réduire des tensions manifestes et pour prévenir l'éclatement ou la reprise de conflits violents (OCDE 1997, 2001a). Elle désigne aussi l'engagement à long terme visant à renforcer la capacité de la société à résoudre les conflits d'intérêts sans recourir à la violence (Menkhaus, 2006), et s'étend à la gestion des litiges potentiellement déstabilisateurs. Ces activités contribuent à délégitimer l'idée selon laquelle la violence est un moyen incontournable ou acceptable de résoudre un litige, en montrant qu'il existe d'autres voies plus intéressantes que la violence, en remédiant aux causes structurelles et immédiates et en atténuant la vulnérabilité face aux facteurs de déclenchement. Il ne s'agit pas de prévenir toute forme de conflit. Les situations conflictuelles sont naturelles, inévitables, et constituent un élément positif du processus de développement et autres dynamiques de changement. Il s'agit plus spécifiquement de prévenir les réactions violentes et dommageables face aux divergences d'intérêt et aux conflits entre les objectifs qui existent inmanquablement dans toute société.

#### Consolidation de la paix

Bien que la majorité des efforts de consolidation de la paix soit concentrée sur la transition de la guerre à la paix, le concept et les pratiques de la consolidation de la paix consistent, en principe, à soutenir une paix durable, que des conflits politiques aient récemment provoqué des violences ou non. De fait, le risque même d'un déchainement de violence suffit parfois à donner le coup d'envoi à un processus de paix. Autrement dit, les mesures de consolidation de la paix sont prises parce que des conflits violents sont imminents, en cours ou récemment terminés (OCDE, 2011b). Le consensus se faisant jour à l'ONU (2007) est que :

« La consolidation de la paix inclut un ensemble de mesures visant à réduire le risque de conflit ou de retour du conflit, en renforçant les capacités nationales de gestion de conflit et en posant les fondations d'une paix durable. La consolidation de la paix est un processus complexe, sur le long terme, visant à créer les conditions nécessaires pour une paix positive et durable en s'attaquant aux causes structurelles et profondément enracinées des conflits violents, d'une manière détaillée et complète. Les mesures de consolidation de la paix visent les problèmes essentiels qui affectent le fonctionnement de la société et de l'État. »

Selon cette définition, la théorie et la pratique de la consolidation de la paix renvoient aussi bien à la prévention qu'aux situations postconflit.

#### Renforcement de l'État

Le renforcement de l'État a été défini par le CAD de l'OCDE comme « un processus endogène pour renforcer la capacité, les institutions et la légitimité de l'État fondé sur les relations entre l'État et la société » (OCDE, 2008a). Le processus doit être envisagé dans le contexte de facteurs historiques et structurels sur le long terme, qui contribuent à définir les contours de la formation de l'État et la nature des relations entre l'État et la société. Et il doit s'entendre comme fonction des conditions imposées par les circonstances existantes dans le pays concerné. Ces circonstances peuvent comprendre le risque d'éclatement d'un conflit violent ou les retombées de conflits antérieurs – soit internes soit régionaux – ou l'impact des pressions économiques générées par une récession mondiale, l'endettement, des opportunités commerciales limitées, des déséquilibres financiers ou le prix des matières premières (OCDE, 2011b).

### Encadré 1.2. **Principes pour l'engagement des donateurs dans les situations de conflit ou de fragilité**

- Principes pour l'engagement international dans les États fragiles et les situations de fragilité (OCDE, 2007a) : Orientations à l'intention des acteurs concernés par la coopération pour le développement, la construction de la paix, le renforcement de l'État et la sécurité dans les États fragiles ou en proie à un conflit.
- Soutenir le renforcement de l'État dans les situations de conflit ou de fragilité (OCDE, 2011b) : Lignes directrices directement exploitables sur la façon dont les acteurs du développement contribuent au renforcement de l'État dans les situations de conflit ou de fragilité dans l'optique de resserrer les liens entre l'État et la société.
- La Nouvelle donne pour l'engagement dans les États fragiles (OCDE, 2011c) : adoptée lors du Quatrième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide à Busan, Corée du Sud, la Nouvelle donne vise à améliorer l'efficacité de l'aide dans des contextes de conflit ou de fragilité. Elle fixe cinq objectifs pour la construction de la paix et le renforcement de l'État et indique comment les partenaires s'emploieront à les atteindre.
- Pour un soutien international aux États en sortie de crise : Repenser les politiques, changer les pratiques (OCDE, 2012) : présente des recommandations pour de meilleures pratiques visant à améliorer la rapidité, la flexibilité, la prédictibilité et la gestion du risque de l'aide dans les situations de transition.
- Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (2005), Programme d'action d'Accra (2008) et la Déclaration de Busan pour une coopération efficace au service du développement (2011) : engagements internationaux destinés à accroître l'efficacité de la coopération pour le développement, notamment en renforçant la coordination et l'appropriation par les pays, en s'adaptant aux diverses situations nationales et en accordant une plus grande attention aux pays fragiles ou en proie à un conflit.
- La gestion des risques dans les situations fragiles et de transition (OCDE, 2011e) : fournit aux donateurs des informations pour les éclairer sur la façon de trouver un équilibre entre risques et opportunités afin de préserver l'intégrité de leurs institutions tout en obtenant de meilleurs résultats pour ceux qui en ont le plus besoin.
- Principes et bonnes pratiques pour l'aide humanitaire (GHD, 2003).
- Résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies (Conseil de sécurité des Nations Unies, 2000) : établit que l'égalité entre les hommes et les femmes est essentielle pour parvenir à une paix durable. Appelle à la protection des femmes et des filles et à leur égale participation aux processus de paix et aux efforts de reconstruction postconflit.

sécurité. Pour ce faire, des analyses, des objectifs, des stratégies et des ressources communes sont nécessaires. Les dix principes sont les suivants :

1. Prendre le contexte comme point de départ.
2. Ne pas nuire.
3. Faire du renforcement de l'État l'objectif fondamental.
4. Accorder la priorité à la prévention.
5. Reconnaître qu'il existe des liens entre les objectifs politiques, sécuritaires et de développement.
6. Promouvoir la non-discrimination comme fondement de sociétés stables et sans exclus.
7. S'aligner sur les priorités locales d'une manière différente selon le contexte.

8. S'accorder sur des mécanismes concrets de coordination de l'action des acteurs internationaux.
9. Agir vite... mais rester engagé assez longtemps pour avoir des chances de réussite.
10. Éviter de créer des poches d'exclusion (« orphelins de l'aide »).

Les travaux récents de l'OCDE (2011e) ont également contribué à créer un consensus chez les partenaires au développement sur la nécessité de mieux gérer et atténuer les risques. L'expérience montre que les donateurs ont tendance à se focaliser sur les risques fiduciaires et sur les risques d'atteinte à la réputation des organismes de développement, les invoquant pour ne pas s'engager dans des pays à haut risque de conflit ou sortant d'un conflit. Les partenaires au développement devraient toutefois réfléchir davantage aux risques contextuels – résurgence de conflits violents, catastrophes humanitaires, etc. – et reconnaître que ne pas s'engager présente souvent de plus grands risques que s'engager (OCDE, 2011c). Atténuer le risque ne consiste pas à l'éliminer, mais plutôt à trouver les moyens appropriés d'y faire face. L'évaluation partagée du risque pourrait être un de ces moyens.

La communauté internationale a considérablement progressé dans la compréhension et l'amélioration du rôle des partenaires extérieurs dans les situations de conflit ou de fragilité. Les *Principes relatifs aux États fragiles* ont contribué à faire évoluer la démarche des donateurs et, dans une certaine mesure, leur comportement (OCDE, 2011d). Cependant, les effets et les résultats de l'application de ces principes n'ont pas été évalués avec rigueur.

## Quand l'aide nuit

On commence à comprendre que, dans les situations de conflit ou de fragilité, des interventions mal conçues, souffrant d'un défaut de mise en œuvre ou mal coordonnées peuvent aviver les tensions et saper la capacité à assurer la paix. Autrement dit, elles peuvent « nuire » (Anderson, 1999a). Pour atténuer ces effets négatifs, il faut prêter attention au conflit en prenant systématiquement en compte les impacts positifs et négatifs des interventions (International Alert, 2007a). Cela signifie que les approches utilisées pour délivrer l'aide doivent être adaptées aux impératifs des situations à haut risque.

Les donateurs doivent se montrer réalistes quant à ce qu'ils peuvent faire en tant que partenaires extérieurs dans un laps de temps et avec des moyens limités. Trop souvent, ils sous-estiment les difficultés associées à l'engagement dans des situations de fragilité ou de conflit et ils établissent des plans et des calendriers qui ne reflètent guère la réalité du terrain. Cette propension a été confirmée par les conclusions des évaluations pilotes réalisées pendant l'élaboration du présent document d'orientation. Ces évaluations ont également montré que les donateurs n'organisent pas par ordre de priorités leur engagement et qu'ils ne disposent pas de stratégies claires pour agir sur les principaux déterminants de la paix et les principaux facteurs d'atténuation des conflits. Concentrer les efforts sur la fourniture d'une aide humanitaire ou de services de base – et négliger des priorités essentielles visant à construire et assurer durablement la paix – est un comportement généralement dicté par le postulat selon lequel toute activité en faveur du développement contribuera d'une manière ou d'une autre à la paix (Kennedy-Chouane, 2011). L'exemple de l'intervention bien intentionnée au Tadjikistan (encadré 1.3) est révélateur de l'importance vitale que revêt la connaissance des véritables déterminants de la paix au sortir de la guerre dans un contexte particulier.

Un autre postulat couramment répandu est qu'être « attentif au conflit » consiste, *ipso facto*, à œuvrer à la construction de la paix (OCDE et CDA, 2007). Le résultat est qu'une

### Encadré 1.3. Ne pas nuire – l'exemple du Tadjikistan

À la fin de la guerre civile au Tadjikistan, une ONG internationale entreprit la reconstruction massive de logements dans une province du sud. Cet effort répondait à une double finalité : i) encourager les personnes déplacées pendant la guerre à revenir dans la région, ii) favoriser la réconciliation des anciens belligérants en les amenant à travailler ensemble pour rebâtir les villages détruits. Pour la reconstruction, la priorité fut donnée aux villages ayant subi les plus gros dégâts. Dans ces villages, l'ONG décida en concertation avec la population locale quelles maisons devaient être rebâties et constitua des équipes de travail chargées de la construction. Il fut convenu que « tout habitant du village souhaitant un emploi » serait embauché pour travailler au sein de ces équipes.

Quelques mois plus tard, ils avaient mené à bien la reconstruction de presque 60 % des logements détruits dans la région. Pourtant, un jour un habitant « du coin » entra armé d'une Kalachnikov dans le campement de l'ONG et menaça le personnel en déclarant : « Pourquoi favorisez-vous le groupe que nous avons vaincu à la guerre ? Si vous ne vous mettez pas à construire des logements pour mon clan, je vous tue. »

Les membres de l'ONG étaient abasourdis. Ils avaient voulu n'écarter personne et avaient veillé à ce que la même attention soit prêtée à toute personne ayant souffert dans le conflit. Ce qu'ils ne savaient pas jusqu'alors, c'est qu'au cours du conflit les plus lourds dégâts avaient été infligés aux villages occupés par un seul (et non chacun) des groupes de belligérants locaux. En concentrant leur aide sur les zones les plus touchées, et en recrutant aux fins de reconstruction parmi les habitants des villages situés dans ces zones, ils avaient par inadvertance accordé la quasi-totalité de leur aide à une seule des parties au conflit – le « camp perdant » de surcroît. Leur projet, tel qu'il était conçu, avait eu pour effet involontaire d'attiser les divisions existant entre les groupes, en privilégiant les villages mono-ethniques et en orientant toute leur aide vers un seul groupe.

Après avoir refondu le projet, l'ONG a été en mesure de fournir des matériaux de construction et une aide aux villages multi-ethniques, pour les logements endommagés de l'autre groupe ethnique et pour les bâtiments de la collectivité utilisés en commun par les groupes, comme les écoles, les cliniques et les mosquées.

Source : CDA Collaborative for Development Projects (2000).

grande partie de l'APD affectée aux situations de fragilité et de conflit n'a pas d'incidence sur leurs déterminants. De plus, même quand elle est mieux ciblée, elle reste souvent inefficace. Le cas du Soudan du Sud, décrit par Bennett et al. (2010), en est une illustration. Entre 65 % et 85 % du montant total de l'aide, comprenant l'aide humanitaire, apportée par plusieurs donateurs en 2005-10 était destinée aux secteurs d'aide socio-économiques traditionnels. Certes, cette aide était fournie d'une manière que de nombreux partenaires ont qualifiée d'« attentive au contexte » (éviter d'exacerber les tensions ethniques et s'employer à supprimer les inégalités historiques), mais l'analyse du conflit réalisée par les évaluateurs a montré que le manque de services sociaux ne pouvait pas être cité comme la seule ou une importante cause de conflit. L'aide, même si elle ne nuisait pas, n'était manifestement pas affectée aux secteurs les plus susceptibles d'être les facteurs d'une paix durable.

Pour contribuer à une paix durable, les donateurs devraient se consacrer à différentes priorités sur tous les fronts : activités humanitaires, de développement, de prévention des conflits, de stabilisation et de construction de la paix. Les priorités doivent parfois être

#### Encadré 1.4. Points faibles liés à l'analyse du conflit

L'expérience montre que la réalisation et l'exploitation d'une analyse du conflit présentent un certain nombre de problèmes récurrents.

- **Analyse partielle.** Faute de temps ou de ressources, il est souvent tentant de limiter le champ d'une analyse du conflit à un programme ou une stratégie spécifique d'un donneur et à la mesure dans laquelle il(elle) serait adapté(e) au contexte. Céder à cette tentation peut conduire les praticiens à laisser échapper d'importants aspects du contexte ou à élaborer des programmes peu judicieux ou inadaptés.
- **Nombreux sont ceux qui pratiquent une « analyse du contexte » en pensant qu'il s'agit d'une « analyse du conflit ».** Une analyse du contexte a pour objet d'appréhender dans leur globalité les composantes de la scène politique, économique et sociale. Une analyse du conflit est plus précisément centrée sur les composantes de ce contexte qui peuvent être à l'origine d'intérêts incompatibles ou de violence ou les déclencher ou les nourrir. Elle privilégie les facteurs politiques, économiques, sociaux, historiques et autres qui influent directement sur la forme et la dynamique d'une situation de conflit ou de fragilité.
- **L'analyse n'est pas actualisée.** Les analyses ne sont réalisées qu'en amont d'un programme. Il est rare que l'on entreprenne d'effectuer régulièrement des analyses ou d'assurer un suivi et de procéder à des ajustements dans le temps.
- **La programmation n'est pas reliée à l'analyse.** Même lorsque les praticiens effectuent une analyse, ils omettent souvent d'en tenir compte dans leur stratégie de programmation ou d'adapter les activités et stratégies de manière à répondre à l'évolution de la dynamique dans le temps.

**De nombreux organismes d'exécution et membres du personnel de terrain travaillent à partir d'une analyse implicite, souvent fondée sur leur propre expérience.** Certains programmes – souvent des programmes efficaces – reposent sur une analyse informelle qui s'appuie sur la longue expérience des populations locales ou d'observateurs de longue date d'un conflit. Ces analyses sont parfois très sophistiquées et elles peuvent être constamment actualisées car les individus se déplacent et parlent à de nombreuses personnes. Cependant, lorsque l'analyse est réalisée ainsi, il arrive que les différents membres d'une même équipe de projet ou organisation travaillent en ayant des visions très différentes de la situation et de ce en quoi consiste leur rôle dans le programme. Cela nuit à l'élaboration de stratégies cohérentes, compromet la viabilité (quand les membres du personnel partent, leurs analyses ne sont plus là non plus) et laisse souvent d'importantes hypothèses non débattues et non vérifiées. Par conséquent, il est généralement bon de s'employer à rendre l'analyse implicite plus explicite et à partager les observations.

Source : CDA Collaborative Learning Projects (2009).

ajustées au fil du temps pour répondre à l'évolution des conflits ou à une modification de l'échiquier politique. Cette approche conduit souvent à travailler à la fois « dans » et « sur » un conflit. De l'avis de nombreuses personnes, les activités de développement traditionnelles (dans des domaines comme la santé et l'éducation) peuvent avoir un impact positif sur la dynamique d'un conflit. Cependant, cette assertion doit être examinée d'un œil critique, et un consensus grandissant se forme sur la nécessité de compléter le travail de développement par des activités visant spécifiquement à supprimer les causes et les déterminants des conflits et à renforcer les capacités, institutions et normes

nécessaires pour gérer les conflits. L'expérience tirée des évaluations enseigne que, pour déterminer l'efficacité de l'engagement des donateurs dans les situations de conflit ou de fragilité, la question au fond n'est pas de savoir quelle est l'incidence des activités dites de « construction de la paix » sur la paix. Il s'agit beaucoup plus de savoir quelle incidence l'aide, toutes formes confondues, a sur la paix (Chapman et al., 2009 ; Bennett et al., 2010 ; Brusset et al., 2011). Les organismes d'aide au développement devraient travailler délibérément dans et sur les conflits au lieu de simplement s'employer à les contourner (OCDE 1998, 2001b).

Il apparaît de plus en plus comme réellement nécessaire de procéder à l'examen réfléchi de la stratégie et des pratiques des acteurs du développement dans les pays en proie à un conflit violent et dans les États fragiles. Il existe un consensus sur la nécessité d'approches spécifiques pour permettre une aide efficace. Cependant, une poursuite des travaux s'impose pour rendre opérationnels les concepts d'attention portée au conflit et provoquer un véritable changement au sein des services centraux des donateurs et au niveau du pays, en particulier s'agissant de connaître la dynamique des conflits et l'articulation entre les interventions et les conflits, d'accorder une plus grande importance aux effets directs et aux impacts, et de mieux comprendre quels sont les moyens d'y parvenir. Des travaux supplémentaires sont également nécessaires pour savoir comment les différents donateurs devraient s'engager aux côtés des gouvernements nationaux et s'aligner sur les priorités et systèmes nationaux dans le cas où l'État manque de légitimité ou est l'acteur d'un conflit violent. Des évaluations plus nombreuses et de meilleure qualité contribueront au fil du temps à aider les praticiens à mieux comprendre comment rendre leurs interventions plus attentives au conflit et plus efficaces.

### Améliorer la conception des programmes et la planification stratégique

Une bonne conception des programmes est non seulement essentielle pour œuvrer efficacement au service de la paix et du développement, mais est de plus un préalable à une bonne évaluation, aussi est-il important de se pencher sur les règles de base de la planification, du suivi et de la gestion. Les constats des évaluations réalisées ces dernières années ont éclairé sur les aspects fondamentaux d'une programmation de qualité. Quand l'évaluation et ses impératifs sont intégrés dès le début dans les activités de programmation, cela contribue à rendre la programmation plus efficace et facilite la réalisation d'évaluations de meilleure qualité. Comme indiqué dans OCDE (1991) : « Une activité d'aide ne peut donner lieu à une évaluation objective que si les buts qui lui sont assignés sont identifiés avec précision. » Parmi les éléments essentiels à une bonne programmation, on peut citer les données de référence sur les indicateurs clés, l'analyse du conflit, des objectifs clairs et mesurables, une logique d'intervention ou une théorie vérifiable pour les programmes, et les données de suivi. Il arrive que, pour diverses raisons, ces éléments de la conception et de la gestion des programmes soient partiellement ou totalement absents des activités d'aide dans les situations de conflit ou de fragilité, en particulier dans les cas de fragilité prolongée et de conflit armé ouvert.

- **La planification et l'analyse du conflit** supposent d'identifier quelle est la(les) contribution(s) la plus utile que les donateurs, les gouvernements et les autres acteurs peuvent apporter pour favoriser la construction de la paix et réduire la fragilité dans un pays ou un conflit donné. Il est nécessaire d'avoir une connaissance concrète des dimensions politiques, économiques et sociales de la situation de conflit ou de fragilité. Réaliser une analyse du contexte et du conflit au cours des premières étapes de la planification est une bonne

pratique. Les connaissances acquises devraient influencer sur la stratégie, la politique, la conception et la mise en œuvre des programmes. (L'encadré 1.4 présente quelques-uns des points faibles des stratégies et activités de développement liés à l'analyse du conflit.)

- **La fixation d'objectifs clairs et réalistes** et de cibles claires à atteindre en termes d'effets directs en fonction du contexte mérite une attention particulière. Les objectifs des programmes et politiques de construction de la paix et de renforcement de l'État ont tendance à être généraux et vagues, et, par conséquent, difficiles à gérer et à évaluer.
- **La théorie du changement** est une réflexion sur les rouages du changement et, de ce fait, explique pourquoi et comment certaines actions produiront les changements souhaités dans un contexte donné et à un moment donné (Weiss, 1995 ; Church et Rogers, 2006). Élaborer une théorie du changement solide, claire et fondée sur des données probantes pourrait être utile pour améliorer la conception. La théorie du changement est un courant de pensée qui encourage la réflexion critique au cours du cycle du programme.
- **La gestion axée sur les résultats** est une stratégie de management orientée vers la performance, la réalisation de produits, effets directs et impacts. Un élément clé est le suivi, qui permet de mesurer l'état d'avancement d'un programme et d'adapter les activités et stratégies à l'évolution des conflits. Un suivi efficace contribue de façon déterminante à rendre les programmes flexibles et adaptables aux contextes changeants, en particulier dans les situations complexes de fragilité et de violence.

En résumé, une conception, une gestion et un suivi fiables et complets des programmes peuvent contribuer à améliorer les politiques, les programmes et l'efficacité des interventions. En outre, cela crée les conditions requises pour évaluer efficacement les programmes de prévention des conflits et de construction de la paix, notamment en instaurant un cadre théorique et en mettant en place les systèmes de suivi des données requis. Les planificateurs des programmes, les décideurs, le personnel chargé de la mise en œuvre et les évaluateurs devraient travailler ensemble à l'élaboration d'une stratégie sur la meilleure façon d'organiser une intervention bien conçue, suivie avec efficacité et évaluable.



## Chapitre 2

# Relever le défi de l'évaluation dans les situations de conflit ou de fragilité

*Ce chapitre est le premier des trois chapitres qui forment les principales orientations pour l'évaluation. Reposant sur la base conceptuelle présentée au chapitre 1, il expose les principaux problèmes que pose l'évaluation dans les situations de conflit ou de fragilité, puis décrit les principes de base permettant de remédier à ces problèmes, y compris les principes de l'OCDE pour l'évaluation. Ce chapitre examine le rôle de l'analyse du conflit et la nécessité de comprendre le contexte particulier d'une intervention. Ces principes devraient guider l'évaluation dans les situations de conflit ou de fragilité au cours du processus décrit aux chapitres 3 et 4.*

Après avoir décrit quelques-unes des principales difficultés que pose l'évaluation dans les situations de conflit ou de fragilité, ce chapitre expose les principes de base permettant d'y remédier.

## Les difficultés d'évaluation dans les situations de conflit ou de fragilité

Le présent document d'orientation considère que la principale difficulté inhérente à l'évaluation dans les situations de conflit ou de fragilité consiste à comprendre les conflits violents et à s'y adapter tout en atténuant le risque que l'évaluation devienne elle-même un élément du conflit ou nuise aux personnes concernées. Les autres difficultés abordées sont : la complexité, la fragilité des fondements théoriques, les problèmes de collecte des données, l'attribution, la forte politisation du contexte, et la multiplicité des acteurs et des priorités.

### **Risque élevé de violence**

L'évaluation des interventions dans le domaine de la prévention des conflits et de la construction de la paix expose – contrairement à presque toutes les autres formes d'évaluation – les évaluateurs et ceux qu'ils évaluent à de réels risques. Cela peut être lourd de conséquences. Premièrement, le risque de violence peut limiter la capacité des évaluateurs à soulever des problèmes, collecter du matériel et des données, recruter et retenir du personnel local, rencontrer les interlocuteurs, publier les résultats et dévoiler leurs sources. Défendre l'intégrité des résultats de l'évaluation dans un contexte très politisé, voire dangereux, peut poser des problèmes aux équipes chargées des évaluations, en particulier quand ces résultats sont susceptibles d'être employés à mauvais escient par les diverses parties au conflit ou de nuire aux personnes concernées. Deuxièmement, le risque d'effets dommageables peut faire craindre que les informations obtenues soient biaisées, incomplètes et/ou (volontairement ou non) censurées. Les évaluations doivent donc traiter des conséquences opérationnelles et méthodologiques du risque de violence. Plus précisément, il est souhaitable à cet effet que l'évaluation elle-même comprenne une analyse du conflit pour évaluer l'intervention et s'assurer que le processus d'évaluation et le produit de l'évaluation sont attentifs au conflit.

### **Complexité et imprévisibilité des contextes et des interventions**

Rares sont ceux qui contesteraient que les situations de conflit ou de fragilité sont complexes, conjuguant dynamiques de changement protéiformes et multidirectionnelles caractérisées par une forte imprévisibilité, insuffisance générale d'informations et risque de désinformation stratégique. La façon dont les programmes sont mis en œuvre sur le terrain peut beaucoup différer de ce qui était initialement prévu, car les praticiens adaptent leurs actions à l'évolution des conflits. En conséquence, il peut s'avérer difficile de déterminer ce qui doit exactement être évalué. Si l'imprévisibilité et la complexité semblent inéluctables, leurs ramifications fréquemment négatives pour les évaluations ne le sont pas nécessairement. Les évaluateurs doivent se préparer aux risques, développer

des conceptions robustes et s'assurer d'une capacité d'adaptation suffisante pour relever le défi de l'imprévisibilité et de la complexité. Ils doivent sélectionner des méthodes permettant de rendre compte des dynamiques de changement social complexes et d'éclairer sur les interactions entre les interventions et le contexte.

### ***Multiplicité des acteurs***

De nombreux acteurs travaillent dans des situations de conflit ou de fragilité, s'employant à impulser le changement et à influencer sur la situation, ce qui ajoute de nouvelles dimensions à la complexité et à l'incertitude. Ils peuvent être membres du corps diplomatique ou des forces armées, d'organismes ou d'instances publiques de développement et humanitaires, de structures de pouvoir informelles ou de divers groupes locaux. Ces nombreux acteurs présentent des différences en termes de culture, d'obédience, de caractéristiques institutionnelles et d'intérêts et n'œuvrent pas toujours dans le même sens. De même, il existe des différences de terminologie, de culture de planification et d'approche entre les divers organismes côté donateurs.

### ***Insuffisance des fondements théoriques et des corpus de données d'observation***

Les fondements théoriques du soutien international à la construction de la paix, à la prévention des conflits et au renforcement de l'État sont fragiles. Les stratégies approuvées et éprouvées permettant d'œuvrer efficacement à la paix font défaut. Les activités des donateurs obéissent à des motivations souvent floues. Il arrive fréquemment que les stratégies et programmes soient mal conçus, leurs objectifs mal définis et qu'ils ne puissent s'appuyer sur des théories du changement (à savoir la connaissance implicite ou explicite de la façon dont ce qui est fait contribuera à la paix) clairement formulées et vérifiées (ou vérifiables). Les modalités d'action des programmes sont souvent contestées et évoluent rapidement pour s'adapter aux modifications du contexte, ce qui signifie qu'il est parfois difficile de savoir quelles activités et stratégies sont effectivement mises en œuvre. Autant de facteurs qui rendent les programmes moins facilement « évaluables ».

### ***Difficultés de collecte des données***

Au nombre des difficultés figurent la rareté des données, le manque de suivi, le fort taux de rotation du personnel et l'accès aléatoire aux données sur le terrain, dans certaines régions, à certains moments. Le manque de données de qualité fournies en temps voulu, pertinentes et comparables n'est certes pas propre aux situations de conflit ou de fragilité, mais les problèmes de données sont généralement aggravés dans ces contextes en raison, par exemple, de capacités insuffisantes des systèmes nationaux de statistiques et du nombre important d'acteurs internationaux aux systèmes d'information incohérents. Cependant, les présentes orientations indiquent qu'il existe plus de sources de collecte des données que celles qui sont utilisées actuellement et qu'il existe aussi des ressources et institutions possédant des compétences spécifiques en la matière dont il conviendrait de tirer parti.

### ***Attribution***

L'attribution est la confirmation d'une relation causale entre une action spécifique et les changements observés (ou que l'on s'attend à observer). S'il est déjà difficile de mettre en évidence une relation de cause à effet quel que soit le domaine des activités de développement, il est encore plus difficile d'attribuer les résultats à une politique

particulière ou une action donnée dans les situations de conflit. La difficulté tient principalement à la fluidité et à la complexité des situations de conflit elles-mêmes et à la nature fréquemment non linéaire des dynamiques du changement. Par exemple, d'autres activités (n'entrant pas dans le champ de l'évaluation), comme les interventions militaires, peuvent être en fait à l'origine de changements attribués aux activités de prévention des conflits ou de construction de la paix. Il peut être très difficile pour les évaluateurs de rendre compte de ces variables exogènes. La difficulté réside notamment dans la création d'un groupe contrefactuel ou témoin, en particulier lorsque l'on étudie un conflit national ou régional, ce qui est nécessaire pour décrire avec une certitude raisonnable ce qu'il serait advenu si l'activité en question n'avait pas eu lieu.

### **Politisation**

Les situations de conflit et de fragilité sont des environnements très politisés. À cause de la politisation de l'engagement international et des sensibilités politiques dans les contextes nationaux, les évaluateurs peuvent avoir des difficultés à préserver un « espace d'évaluation » sûr et crédible.

#### **Encadré 2.1. Les contraintes politiques en situation de conflit : les enseignements tirés du Sri Lanka**

L'évaluation a été réalisée en 2008-09 dans un contexte politique complexe marqué par des relations tendues entre le gouvernement et les donateurs et par l'imposition pour des raisons de sécurité d'importantes restrictions aux déplacements en dehors de Colombo. Cela a limité l'éventail des parties pouvant être interrogées et fait hésiter les donateurs à communiquer à l'équipe d'évaluation des données sensibles concernant la stratégie ou les programmes. Face à la dégradation des conditions de sécurité, l'équipe d'évaluation a décidé d'exclure de l'échantillon les activités liées aux négociations pour la paix, ainsi que d'autres aspects de l'action diplomatique, le secteur de la sécurité et plusieurs analyses internes des donateurs. Cela a été une décision importante, qui a conduit la plupart des donateurs à accepter de soutenir l'évaluation, même si cela signifiait ne pas évaluer d'importants domaines de l'engagement des donateurs et l'historique des activités de prévention des conflits et de construction de la paix.

Source : Chapman et al. (2009).

## **Relever les défis de l'évaluation**

Cette section expose les principes de base pour l'évaluation dans les situations de conflit violent et de fragilité. Ces principes devraient être appliqués au cours du processus d'évaluation ; ils apportent des éléments de réponse pour chacune des étapes décrites aux chapitres 3 et 4. Les points particuliers abordés dans cette section complètent les normes et principes généraux pour l'évaluation énoncés par l'OCDE. La phase d'expérimentation des présentes orientations a montré que ces principes généraux pour l'évaluation, décrits ci-après, restent pertinents et valables dans les situations de conflit. Il n'y a pas d'excuse pour ne pas les respecter. Quand ils sont appliqués soigneusement, ils améliorent la crédibilité, l'utilisation et la rigueur du processus d'évaluation ainsi que ses résultats finaux.

Les *Normes de qualité pour l'évaluation du développement* du CAD de l'OCDE (2006a) se veulent un guide de bonnes pratiques. Ce court document, fruit d'un consensus

international, est une référence essentielle pour toutes les évaluations, y compris celles réalisées dans des situations de conflit ou de fragilité. Ces normes reposent sur les principes de base selon lesquels les processus d'évaluation doivent être impartiaux, crédibles, transparents et indépendants. En outre, les évaluations doivent être utiles et pertinentes, éclairant les décideurs et contribuant à tirer des enseignements. Un rapport d'évaluation doit décrire de façon transparente les sources, les instruments de collecte des données et les méthodes d'analyse employées et mettre en lumière leurs atouts ou leurs faiblesses. Les équipes chargées des évaluations doivent gérer de façon crédible l'attribution et les relations causales. Les organismes qui ont commandité l'évaluation doivent largement diffuser ses résultats et veiller à ce que ceux-ci soient systématiquement utilisés par les décideurs et autres acteurs pour favoriser l'apprentissage et la redevabilité. Les normes stipulent aussi que la collaboration des partenaires au développement est essentielle. Ces normes et d'autres références fondamentales pour l'évaluation sont présentées dans OCDE (2011a), *Évaluer la coopération pour le développement. Récapitulatif des normes et standards de référence*.

### **Prendre le contexte comme point de départ : l'analyse du conflit**

Que sait-on d'une situation de conflit ou de fragilité, de ses causes, de ses composantes et de sa dynamique ? L'analyse du conflit – qui comprend une analyse de l'économie politique, des parties prenantes et des déterminants et causes d'un conflit – est un élément central de toute évaluation de l'engagement des donateurs dans les situations de conflit ou de fragilité. Elle fournit un cadre analytique pour évaluer la pertinence, l'efficacité et l'impact des activités de construction de la paix, comme cela est étudié au chapitre 4.

L'analyse du conflit peut servir de base pour évaluer si les activités ont suffisamment prêté attention au conflit, déterminer le champ de l'évaluation (ce qui sera évalué) et recenser les questions d'évaluation pertinentes. Elle a également pour fonction de garantir que l'évaluation elle-même est effectuée en tenant compte des problématiques inhérentes au conflit. L'analyse du conflit, comme point de départ de l'analyse évaluative, est un aspect majeur de l'évaluation des activités de prévention des conflits et de construction de la paix, indépendamment de la conception et des méthodes utilisées. Elle revêt autant d'importance pour les évaluations utilisant des groupes témoins aléatoires, des analyses de régression, des enquêtes et des échantillons de large taille que pour les évaluations qualitatives ayant recours à des études de cas approfondies et des groupes représentatifs. L'exploitation de l'analyse du conflit est traitée plus en détail au chapitre 3 et à l'annexe A.

### **L'attention portée au conflit**

Le terme « attention portée au conflit » fait référence à l'aptitude d'une organisation à : a) comprendre le contexte dans lequel elle opère, b) comprendre l'interaction entre l'intervention et ce contexte, et c) se fonder sur cette compréhension pour éviter les impacts négatifs et optimiser les impacts positifs sur le conflit (CDA, 2009). Toute activité menée dans une situation de conflit ou de fragilité doit être attentive au conflit. Les principes concernant l'attention portée aux conflits, adoptés par l'OCDE en 2001, stipulent que l'aide internationale doit, au minimum, éviter d'avoir des répercussions négatives sur les conflits – « ne pas nuire » – et, lorsque cela est possible, contribuer positivement à la prévention des conflits et à la construction de la paix. Le deuxième des *Principes relatifs aux États fragiles* (OCDE, 2007a) réaffirme l'engagement de « prêter attention », soulignant

l'importance de fonder les interventions sur une solide analyse du conflit et de la gouvernance pour éviter d'aggraver les tensions sociales ou d'exacerber le conflit par mégarde.

Les politiques, projets et programmes de prévention des conflits et de construction de la paix et les activités humanitaires en faveur du développement menés dans les situations de conflit ont parfois des effets dommageables, souvent involontairement, comme l'illustre l'exemple donné au chapitre 1 (encadré 1.3). Quand l'aide nuit dans une situation de conflit ou de fragilité, elle a des effets directs ou indirects qui aggravent les griefs, augmentent les tensions et vulnérabilités et/ou perpétuent le conflit et la fragilité d'une façon ou d'une autre. Ces effets peuvent être le fruit de l'engagement d'un projet ou programme – autrement dit, la manière dont ses résultats sur le plan humanitaire ou du développement contribuent à la paix ou influent sur le conflit. Mais ils peuvent également découler des aspects opérationnels de l'action (Uvin, 1999a et b) – à savoir comment, où et quand les donateurs et les organismes opèrent et comment ils mettent en œuvre et distribuent l'aide.

Dès lors qu'une politique ou un programme doit prêter attention au conflit, le processus d'évaluation lui-même doit le faire aussi. Les évaluations réalisées avant, pendant ou après un conflit violent doivent être attentives au conflit parce qu'elles peuvent elles-mêmes avoir une incidence sur lui. À cet égard, il importe de comprendre que les questions posées dans le cadre d'une évaluation peuvent façonner l'opinion que les gens se font du conflit. Les évaluateurs doivent être conscients que la manière dont les questions sont formulées peut accroître la méfiance et l'hostilité envers « l'autre camp ». Ils doivent garder à l'esprit que la façon dont ils agissent, y compris les messages explicites et implicites qu'ils envoient, peut influencer sur le degré de risque.

En outre, le processus d'évaluation risque en fait lui-même de mettre les gens en danger. Plusieurs des évaluateurs ayant contribué à l'élaboration du présent document d'orientation ont évoqué des cas où les personnes qu'ils avaient interrogées dans le cadre de leur travail d'évaluation avaient été arrêtées ou menacées. Des mesures devraient être prises pour éviter cela. Par exemple, lors d'une évaluation, le responsable de l'équipe chargée de l'évaluation a décidé que le nom de ses membres locaux ne figurerait pas dans le rapport, en raison des répercussions que cela pourrait avoir sur eux. Leur identité a été protégée et les experts locaux ont travaillé en qualité de personnel externe et d'interlocuteurs privilégiés. Parfois, comme dans le cas de l'évaluation en temps réel de l'aide humanitaire apportée par le Danemark dans le sud-est de la Somalie (Polastro et al., 2011), il peut être jugé plus prudent et efficace de recourir à du personnel local ou à des équipes nationales qui peuvent se déplacer plus facilement dans les zones dangereuses – quand bien même leur sécurité doit également être assurée.

Il est particulièrement important de prendre en considération la sécurité des interprètes et autres personnels, partenaires et bénéficiaires locaux, que les évaluateurs peuvent par mégarde exposer à de plus grands risques que ceux auxquels ils sont eux-mêmes confrontés. Les évaluateurs internationaux quittent le terrain peu de temps après, ce qui influe sur le choix des risques qu'ils sont prêts à prendre. Les populations locales, elles, restent et peuvent craindre des représailles. Ces risques doivent être identifiés et gérés dès le début du processus et intégrés dans la planification et la réalisation de l'évaluation. Il incombe aux commanditaires des évaluations et aux responsables des équipes d'évaluation de le faire et c'est là une composante indispensable d'une évaluation

éthique et attentive au conflit. Les évaluateurs et les commanditaires doivent discuter et prendre les mesures propres à garantir la prise en compte des particularités du conflit, le respect de l'éthique dans la conduite de l'évaluation et la protection des personnes qui y participent. La connaissance approfondie et actualisée du conflit est la première étape du processus d'une évaluation attentive au conflit. Le rapport d'évaluation doit expliquer les mesures qui ont été prises, ou non, pour s'assurer que l'évaluation elle-même prête attention au conflit et tout impact que la prise ou non de ces mesures est susceptible d'avoir eu sur les résultats de l'évaluation.

### **Évaluer le degré d'attention portée au conflit (et l'efficacité)**

Il faut bien savoir que prêter attention au conflit ne rend pas automatiquement efficace un programme ou une politique pour la paix. Une intervention attentive au conflit ne permet pas nécessairement de s'attaquer aux déterminants des situations de conflit ou de fragilité. Et une intervention visant explicitement à construire la paix n'est pas nécessairement attentive au conflit. Par exemple, un programme de reconstruction qui rebâtit les logements détruits et accorde de modestes subventions génératrices de revenu aux réfugiés de retour et aux personnes déplacées à l'intérieur du pays est susceptible d'éviter de « nuire » et peut tenter de renouer les liens entre les différentes parties au conflit. Il promeut le dialogue interethnique entre les personnes de retour et les membres des communautés d'accueil, octroie aux communautés d'accueil des « subventions d'équilibre » destinées aux projets d'infrastructures communautaires ou générateurs de revenu et finance des événements sportifs et culturels pour les jeunes. Il parvient à faire en sorte que l'aide ne bénéficie pas de façon disproportionnée à un groupe et favorise le rétablissement de relations entre des membres de la communauté. Toutefois, bien qu'il puisse prêter attention au conflit, ce programme de reconstruction dans sa conception n'est pas nécessairement le gage d'une construction efficace de la paix dans la mesure où ses activités ne s'attaquent pas aux déterminants du conflit, lesquels peuvent être notamment l'impunité et l'injustice, ou des divergences de vues sur le futur.

Pour évaluer le degré d'attention portée au conflit, il importe d'étudier dans quelle mesure l'intervention aggrave ou réduit les griefs, les vulnérabilités ou les tensions. Pour les interventions ne répondant pas à des objectifs explicites de construction de la paix, les évaluateurs doivent apprécier les effets des produits et effets directs de l'aide au développement ou humanitaire (par exemple, développement des infrastructures, système de maintien de l'ordre ou judiciaire plus opérationnel, etc.) sur les déterminants des situations de conflit ou de fragilité. Par exemple, il se peut qu'un programme de réduction de la pauvreté ait contribué au développement, mais qu'une analyse du conflit approfondie révèle que, si le niveau de pauvreté a globalement diminué, un groupe a plus gagné qu'un autre, provoquant un profond ressentiment chez les groupes exclus. Dès lors qu'une stratégie de réduction de pauvreté concourt à assurer une plus grande équité, elle peut contribuer à la paix.

En outre, toute activité, qu'elle vise explicitement ou non à construire la paix, devrait être examinée pour évaluer son degré d'attention portée au conflit. Un des outils le plus couramment employés pour mesurer le degré d'attention portée à un conflit, le cadre analytique pour le respect du principe « ne pas nuire » (Anderson, 1999), attire l'attention sur les conséquences involontaires de la planification de l'aide et des pratiques en matière d'aide. Conçu à l'origine pour l'aide humanitaire, ce cadre est néanmoins aussi appliqué régulièrement aux activités de développement et de construction de la paix. Il identifie

cinq façons dont les éléments opérationnels d'une intervention sont susceptibles d'influer sur un conflit :

- vol/détournement : alimenter le conflit avec des biens/fonds volés ou détournés ;
- effets sur le marché : modifier les marchés locaux par un apport de biens extérieurs ;
- distribution : distribuer des biens à diverses parties au conflit ;
- effets de substitution : remplacer les systèmes ou structures existants qui fonctionnent ;
- légitimation : conférer de la légitimité à un groupe ou un leader en travaillant avec lui.

Il recense également quatre façons dont le comportement des organismes, en particulier ceux chargés de l'exécution des programmes, envoie des messages qui renforcent les attitudes hostiles ou, au contraire, les relations non conflictuelles. Il s'agit d'un comportement qui :

- dénote du respect ou un manque de respect envers les populations et les communautés ;
- indique la volonté ou la réticence d'un organisme à rendre des comptes ;
- correspond à une attitude envers les gens que ceux-ci considèrent comme juste ou injuste ;
- témoigne d'un souci ou au contraire d'un manque de transparence.

Des schémas négatifs peuvent miner les efforts d'une organisation et mettre son personnel en danger, aboutir à des relations antagoniques et empreintes de méfiance et faire se sentir humiliés les partenaires et les communautés. Dans les cas extrêmes, la violation des principes de respect, de redevabilité, d'équité et de transparence peut provoquer une réaction violente contre une organisation ou au sein de la communauté.

Les évaluateurs peuvent avoir à examiner les méthodes de travail prévues par l'organisme afin de déterminer si l'intervention porte attention au conflit. Il s'agit entre autres d'examiner les impacts fortuits des décisions concernant le personnel, les critères de sélection des bénéficiaires, le choix des partenaires locaux, les relations avec les autorités locales (y compris les acteurs militaires et le gouvernement) et les processus et procédures de distribution de l'aide (ibid.). Souvent, de simples décisions en matière d'embauche – par exemple, satisfaire à l'impératif de la langue – peuvent amener à recruter un nombre excessif des membres du personnel au sein d'une des parties au conflit. De même, des critères apparemment objectifs de sélection des bénéficiaires (par exemple, les besoins) peuvent conduire à ce qu'un groupe bénéficie d'une aide nettement plus importante par rapport à un autre et contribuer ainsi à l'escalade des tensions. Cela ne veut pas dire que les donateurs ou le personnel chargé de l'exécution doivent abandonner leurs critères ou réaffecter l'aide, mais qu'ils doivent être conscients des effets involontaires sur le conflit et prévoir dans le programme des possibilités de les réduire (ibid.).

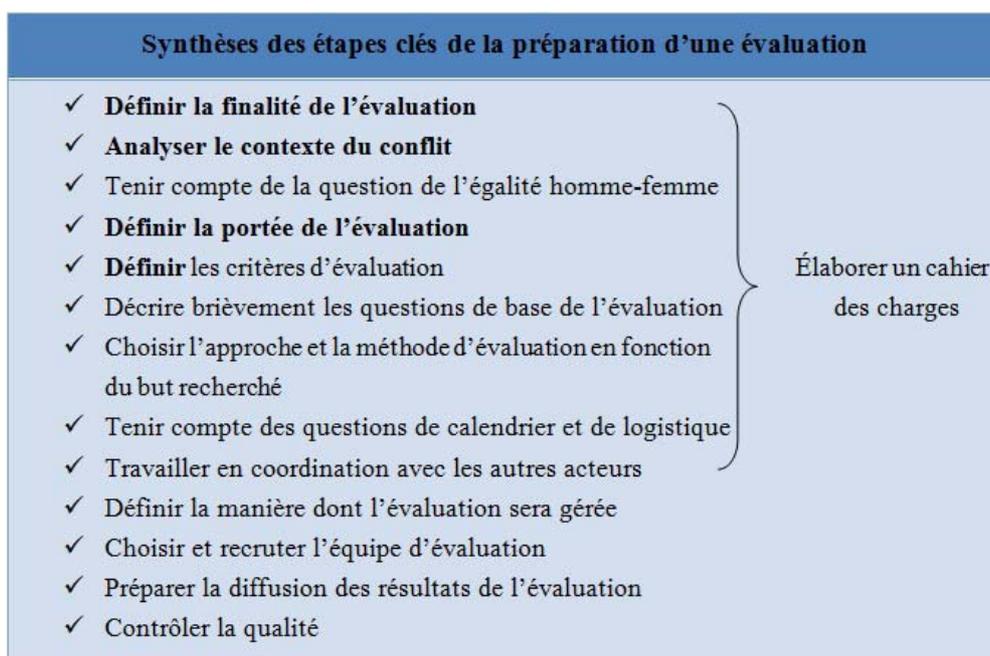
Être attentif au conflit et évaluer le degré d'attention portée au conflit sont deux dimensions impératives du travail d'évaluation des activités de prévention des conflits et de construction de la paix. Une évaluation claire et critique des impacts d'une activité ou d'une politique couvrira les conséquences souhaitées aussi bien que fortuites et fournira ainsi des indications sur la mesure dans laquelle l'activité évaluée prête attention au conflit. Les évaluateurs peuvent contribuer à déterminer si la norme « prêter attention au conflit » a ou non été respectée et apporter des éclairages sur la manière de mieux y prêter attention.

## Chapitre 3

# Préparer une évaluation dans des situations de conflit ou de fragilité

*Le présent chapitre étudie la manière dont une évaluation peut être organisée par les organismes commanditaires et les responsables de la planification. Il part du principe qu'une bonne préparation concourt à une bonne évaluation. Il passe donc en revue chacune des étapes préparatoires clés, s'intéressant dans un premier temps à la définition de la finalité d'une évaluation et à la réalisation (ou à la commande) d'une analyse du conflit. Le chapitre aborde ensuite la définition des questions de base qu'une évaluation doit poser. Il se penche sur le calendrier et la logistique, la coordination avec les autres acteurs, le choix des critères d'évaluation, la gestion, les méthodes, l'équipe d'évaluation, et la diffusion des résultats des évaluations.*

Ce chapitre est destiné à être utile à ceux qui commanditent des évaluations (gestionnaires de programmes, personnel ou services d'évaluation) et à ceux qui en ont la charge, ainsi qu'au personnel et aux décideurs qui participent au choix des sujets et des questions à aborder dans une évaluation. Il définit quelques étapes clés de la préparation d'une évaluation. Il peut être judicieux d'envisager ensemble les trois premières étapes – finalité, analyse du conflit et portée.



### Définir la finalité de l'évaluation

Chaque évaluation, quel que soit le contexte, devrait débiter par la question suivante : qu'est-ce que cette évaluation est censée vérifier, et comment les informations qui en découleront seront-elles utilisées ? La définition de la finalité et des objectifs d'une évaluation constitue l'étape de planification la plus importante. Si le but n'est pas clair, l'évaluation ne le sera pas non plus. Les commanditaires devraient réfléchir aux questions suivantes : quel est le public visé ? Qui sont les personnes censées recevoir les conclusions et que feront-elles des résultats ? De quel type d'informations ont-elles besoin ?

Les évaluations peuvent avoir plusieurs buts, parfois convergents. La redevabilité et l'apprentissage sont deux des plus fréquents, et la plupart des évaluations les associent.

- **La redevabilité** vise à déterminer si une activité a été menée comme prévu et/ou si elle a atteint les résultats escomptés.
- Le but de **l'apprentissage** est de fournir des éléments d'appréciation et d'améliorer les connaissances sur les résultats et la performance, ce qui peut aider à améliorer les

activités en cours ou futures et permettre de mieux comprendre ce qui fonctionne, ou ne fonctionne pas, et pourquoi.

L'encadré 3.1 donne des exemples d'objectifs de redevabilité et d'apprentissage des évaluations, tels que décrits dans des rapports d'évaluation.

#### Encadré 3.1. Définir la finalité d'une évaluation

- **Redevabilité** : le but de l'évaluation est de déterminer si la Norvège a favorisé une sécurité (et une stabilité) accrue en Haïti avec son aide à la transition et si les effets positifs obtenus sont susceptibles d'être pérennisés (NORAD, 2009).
- **Redevabilité** : ce rapport a été établi pour vérifier si les conditions énoncées par la Banque asiatique de développement ont été remplies et si elles ont conduit à la réalisation des objectifs ou des buts déclarés du *Tajikistan Post Conflict Infrastructure Programme* (programme d'après-conflit pour la reconstruction des infrastructures au Tadjikistan) (BASD, 2007).
- **Apprentissage** : les objectifs généraux de ce projet étaient, premièrement, de mettre au point une méthode pour évaluer l'impact de la coopération pour le développement dans les zones de conflit, et deuxièmement, d'appliquer cette méthode dans le nord-est de l'Afghanistan (Böhnke et al., 2010).
- **Redevabilité et apprentissage** : le but de l'évaluation conjointe de la prévention des conflits et de la construction de la paix en République démocratique du Congo est double : rendre compte à la population et aux décideurs des activités de coopération pour le développement et dégager des enseignements à des fins d'amélioration. L'accent est mis sur l'aspect apprentissage, en vue d'élaborer des politiques et des programmes plus structurés (Brusset et al., 2011).

Source : Site Internet du Centre de ressources en ligne sur l'évaluation du développement (DEReC), [www.oecd.org/dac/evaluationnetwork/derec](http://www.oecd.org/dac/evaluationnetwork/derec).

D'après les *Principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement* (OCDE, 1991), pour que les résultats des évaluations pèsent véritablement sur la prise de décision, ils doivent être perçus comme pertinents et utiles. Les évaluations entraînent des coûts réels, et notamment l'utilisation de ressources qui, sans cela, pourraient être déployées ailleurs. Les évaluations devraient par conséquent être appréciées en fonction de l'utilité des informations qu'elles fournissent. L'utilité est un principe majeur en matière d'évaluation. L'utilisation peut prendre de multiples formes, avant et pendant la mise en œuvre d'une évaluation, ou même de nombreuses années après. Dans certains cas, les décideurs utilisent les conclusions pour changer ou modifier directement un programme, à la lumière des recommandations présentées. Mais dans de nombreux cas l'utilisation est moins directe. Une évaluation peut contribuer, avec d'autres évaluations et travaux de recherche, à l'accumulation progressive de connaissances générales sur un sujet particulier, par exemple. Le simple fait d'entamer un processus d'évaluation peut entraîner une évolution comportementale ou organisationnelle. Les facteurs susceptibles d'influer sur l'utilisation des évaluations, et dont on peut tenir compte au stade de la planification, sont le cadre institutionnel (incitations à l'utilisation et moyens disponibles pour le faire), la pertinence de l'évaluation (calendrier, participation des parties prenantes, crédibilité), et la qualité de la diffusion (produit de l'évaluation, moyens et mécanismes de communication) (Feinstein, 2002).

Dans le cas d'évaluations mobilisant plusieurs parties prenantes, il est déterminant que ces dernières aient la même interprétation de l'objectif global. Pour garantir cette communauté de vues et, plus tard, l'utilité de l'évaluation, il est recommandé de faire participer les parties prenantes au processus de préparation et de planification. Cependant, leur degré d'implication dépend de la conception et de la finalité de l'évaluation. Une évaluation centrée sur l'apprentissage sera généralement plus participative, tandis que les parties prenantes seront probablement moins sollicitées dans le cadre d'une évaluation dont le but serait de rendre compte.

## Analyser le conflit

L'analyse du conflit aide à identifier les causes, les éléments déclencheurs et la dynamique du conflit ou de la situation de fragilité. Elle fournit un cadre analytique qui permet de comprendre le contexte changeant et complexe dans lequel s'inscrit une intervention. Une analyse du conflit répertorie les facteurs clés qui caractérisent la situation de conflit ou de fragilité et leurs interactions, mettant en évidence les sources et la dynamique de la violence comme de la paix. Une bonne analyse de la situation de conflit ou de fragilité devrait inclure (ou être associée à) une analyse approfondie de l'économie politique et du contexte de développement général (Kennedy-Chouane, 2011).

Les évaluateurs devront toujours posséder une certaine connaissance du conflit pour pouvoir remplir leur mission, mais ils ne seront pas nécessairement tenus de réaliser eux-mêmes une analyse du conflit. L'évaluation pourrait s'appuyer sur l'analyse fournie par la cible de l'évaluation elle-même, l'organisme commanditaire, un institut de recherche, un consultant indépendant, ou un processus participatif avec les parties prenantes. Une analyse peut également être réalisée par l'équipe d'évaluation en guise de première étape du processus d'évaluation, ou encore être utilisée par les commanditaires pour préciser l'objet de l'évaluation et définir les questions de base.

### Encadré 3.2. Deux exemples d'utilisation de l'analyse du conflit – République démocratique du Congo et Sri Lanka

En République démocratique du Congo, l'analyse du conflit – une combinaison de travaux de recherche scientifique et d'ateliers sur le terrain – a permis d'identifier quatre éléments déclencheurs majeurs du conflit pendant la phase de lancement. Ces éléments déclencheurs – propriété foncière, faiblesse de l'État, domaine de la sécurité, ressources naturelles – ont permis de délimiter le champ couvert par l'évaluation, et d'évaluer la pertinence des interventions (ont-elles ciblé les bons éléments déclencheurs du conflit ?) ainsi que leur impact (les interventions en faveur de la prévention des conflits et de la construction de la paix ont-elles eu un effet sur ces éléments déclencheurs ?) (Brusset et al., 2011).

Au Sri Lanka, l'étude a utilisé les analyses du conflit détaillées réalisées au niveau stratégique en 2001 et 2005 comme point de référence et comme toile de fond de l'analyse. Bien que l'équipe ait reconnu que le conflit s'était aggravé depuis 2005, elle a considéré que les causes profondes n'avaient pas changé et avaient été suffisamment traitées dans les analyses antérieures (Chapman et al., 2009).

Sources : Brusset et al. (2011) et Chapman et al. (2009).

Comme le montre le chapitre 1, la conception et la gestion de toute intervention devraient s'appuyer sur une parfaite connaissance de la situation de conflit ou de fragilité. Si une analyse du conflit a été réalisée dans le but de définir l'engagement stratégique ou la conception du programme d'un donneur, l'équipe d'évaluation devra l'examiner pour en évaluer la qualité et la pertinence dès le début du programme ainsi que la manière dont elle a été progressivement adaptée (ou non). Les évaluateurs devront déterminer si l'analyse sous-jacente (explicite ou implicite) était suffisante et rigoureuse, si elle s'est traduite concrètement par des stratégies et des objectifs pertinents, et si elle a été progressivement adaptée à la situation de conflit ou de fragilité. Des conseils pour faciliter l'examen d'une analyse du conflit sont présentés dans l'encadré 3.3.

Plusieurs modèles, outils et cadres d'analyse des conflits sont utilisés par les donateurs qui soutiennent le développement et les autres acteurs intervenant dans des situations de conflit ou de fragilité. Le but est de parvenir à appréhender parfaitement le contexte afin d'évaluer l'intervention en question. Malgré la diversité des modèles d'analyse des conflits, un consensus se dégage sur les caractéristiques d'une bonne analyse :

- Elle fait une distinction entre les causes structurelles du conflit ou de la fragilité (qu'il s'agisse d'enjeu ou de personnes) et les événements dynamiques et tendances.
- Elle identifie les forces positives comme les forces négatives qui influent sur le conflit (et les chances de paix).
- Elle classe les éléments déclencheurs du conflit ou de la situation de fragilité par ordre d'importance et identifie ceux sur lesquels une action extérieure peut avoir de l'effet.
- Elle est utile sur le plan opérationnel, et sert à la conception, au suivi et à l'évaluation des programmes.

Néanmoins, afin d'éviter de tomber dans le piège d'une trop grande exhaustivité (et donc de difficultés de mise en œuvre dans la pratique), il est important d'isoler les éléments du contexte global qui influent directement sur le conflit et la manière dont ils le font. Par exemple, si la pauvreté est identifiée comme un facteur important dans une situation donnée, l'analyse du conflit devrait déterminer quels aspects de la pauvreté ont une incidence sur les tensions, le ressentiment et la violence, et de quelle manière. L'encadré 3.3 décrit d'autres éléments essentiels auxquels il faut prêter attention dans une analyse du conflit.

En exploitant les résultats de l'analyse du conflit, les évaluateurs peuvent apprécier la pertinence et les impacts de l'activité ou de la politique dont il est question. Par exemple, les résultats de l'analyse permettront de déterminer si une intervention répond aux besoins adéquats du contexte, c'est-à-dire aux causes de la situation de conflit et de fragilité. Des informations supplémentaires seront néanmoins nécessaires pour évaluer toutes les dimensions de la pertinence et de l'impact. Par exemple, l'intérêt que présentent les activités du donneur pour les stratégies globales du pays ou les priorités du donneur peuvent ne pas être mis en évidence par une analyse du conflit standard et devront être déterminés à l'aide d'autres données, notamment des documents sur les programmes et des informations sur les politiques.

L'une des manières de mettre au point une analyse consiste à faire appel à diverses parties prenantes dès le début du processus d'évaluation. Dans la mesure où il n'est pas toujours possible d'obtenir en même temps tous les points de vue, parfois opposés, des différentes parties, il peut être judicieux d'interroger les personnes séparément pour parvenir à appréhender la situation dans sa globalité et de manière plus approfondie.

### Encadré 3.3. Liste de contrôle pour l'examen d'une analyse du conflit

Si une analyse du conflit a été réalisée dans le but de définir l'engagement stratégique ou le plan du programme d'un donneur, l'équipe d'évaluation devra l'examiner et évaluer sa qualité et sa pertinence au début du programme ainsi que la manière dont elle a été progressivement adaptée (ou non). Pour ce faire, l'équipe d'évaluation devrait poser les questions suivantes :

1. Étant donné les ressources et les moyens de l'organisme ou de l'organisation faisant l'objet de l'évaluation, le mode ou l'outil d'analyse des conflits approprié a-t-il été choisi pour orienter la conception et la mise en œuvre du/des programme(s) ou de la/des politique(s) ? L'analyse a-t-elle produit des informations propres à vérifier la pertinence de l'intervention par rapport aux besoins du processus de construction de la paix, l'efficacité de l'élaboration et de la mise en œuvre du programme, et à apprécier si la théorie du changement est appropriée ?
2. L'analyse a-t-elle été actualisée entre le moment où le programme ou la politique a été conçu(e) et la période en cours d'évaluation ? Rend-elle compte de l'évolution du conflit de manière à pouvoir servir à étudier la pertinence et les impacts à plus long terme ? (Si ce n'est pas le cas, l'équipe d'évaluation peut avoir à actualiser l'analyse.)
3. Le processus d'analyse du conflit était-il adapté et efficace ?
  - a) L'analyse a-t-elle été réalisée par des personnes qualifiées ayant une certaine connaissance de la situation de conflit ou de fragilité ?
  - b) L'analyse a-t-elle permis de réunir des informations provenant d'un large éventail de sources ? A-t-elle tenu compte des points de vue des principales parties prenantes au conflit ?
  - c) L'analyse a-t-elle prêté attention à la situation de conflit ? Par exemple, les questions ont-elles été posées de manière à ne pas aggraver les divisions ? Si l'analyse a été réalisée en organisant des ateliers avec les parties prenantes, les facilitateurs possédaient-ils, ou non, les compétences nécessaires pour engager les parties au conflit dans un débat constructif ? Le processus d'analyse a-t-il mis les chercheurs (et les partenaires locaux) en danger en les envoyant dans des zones à risque ? A-t-il mis en danger les personnes interrogées en les exposant à des représailles ?
4. L'analyse a-t-elle été réalisée au niveau approprié ? Par exemple, si un programme devait être lancé au niveau de la province, une analyse nationale a-t-elle été complétée par une analyse de la dynamique du conflit dans la province ?
5. Les conclusions étaient-elles raisonnables ? Des éléments essentiels étaient-ils absents de l'analyse ? Dans quelle mesure les données d'expérience de l'organisme ou ses idées générales sur la manière de favoriser des changements positifs ont-elles influé sur l'analyse ?
6. L'analyse a-t-elle été articulée avec la stratégie ? A-t-elle réellement apporté des éléments d'information utiles pour la mise en œuvre et les activités ?

Cependant, les évaluateurs doivent être conscients qu'il risque d'être difficile de parvenir à un consensus sur la nature du conflit dans la mesure où les groupes rivaux ne se mettront pas d'accord. Il s'agit bien entendu d'une caractéristique naturelle du conflit – et les interprétations divergentes de son histoire et de ses causes peuvent être une dimension très intéressante identifiée par l'analyse. Les résultats des entretiens devraient par conséquent être recoupés avec des sources subsidiaires telles que des documents

stratégiques, des notes sur le programme/projet et de la documentation grise, comme des rapports provenant d'instituts de recherche et de groupes de réflexion. Dans le cadre des entretiens, il peut être particulièrement utile d'orienter le dialogue sur une hiérarchisation des éléments déclencheurs du conflit et de la situation de fragilité, afin d'isoler ceux qui sont véritablement importants (et ceux qui le sont moins), et préciser les affirmations de portée générale.

La plupart des évaluations s'intéressent à une intervention ou à un engagement global dans un seul pays ou dans une seule région en conflit. Dans ce cas, l'analyse des conflits s'efforce avant tout de cerner ce conflit en particulier, et étudie aussi la dynamique infrarégionale ou locale du conflit, le cas échéant. En ce qui concerne les évaluations qui donnent lieu à l'analyse d'activités dans différents contextes de conflit – évaluation thématique s'intéressant au rôle des femmes dans les processus de paix ou évaluation d'un programme de désarmement déployé dans plusieurs pays sortant d'un conflit par exemple – l'analyse sera appréhendée différemment. Elle pourrait se servir de travaux de recherche existants et d'éléments empiriques sur les articulations (présumées) entre le type d'activités et les conflits violents ou la fragilité de l'État en général. Des études de cas et des analyses comparatives peuvent être utilisées pour vérifier ces hypothèses et évaluer la pertinence, l'efficacité et l'impact de l'intervention, tel qu'étudié au chapitre 4.

Tableau 3.1. **Quelques questions de base pour l'analyse du conflit**

Profil	<p>Quel est le contexte politique, économique, et socioculturel ?</p> <p>Quelles sont les questions politiques, économiques et sociales émergentes ?</p> <p>D'importantes dynamiques régionales/internationales sont-elles à l'œuvre ?</p> <p>Quelles sont les dimensions géographiques ? Quels domaines sujets aux conflits et à la fragilité, ou touchés par ces derniers, peuvent s'inscrire dans le contexte ?</p> <p>Y a-t-il des antécédents de conflit ?</p>
Causes du conflit et potentiels pour la paix	<p>Quelles sont les causes structurelles des situations de conflit ou de fragilité ?</p> <p>Quelles questions peuvent être considérées comme des causes immédiates ou dynamiques d'une situation de conflit ou de fragilité ?</p> <p>Quels éléments déclencheurs pourraient contribuer au déchaînement ou à l'escalade de la violence ?</p> <p>Quelles sont les stratégies ou les habitudes en matière de gestion des conflits qui contribuent à la violence ?</p> <p>Quels facteurs, nouveaux ou émergents, contribuent à prolonger le processus dynamique du conflit et de la fragilité ? Les causes initiales ont-elles changé en raison d'événements intervenus en période de guerre et de violence de masse ?</p> <p>Quels facteurs peuvent contribuer à la paix et à la stabilité ? Quels facteurs existants peuvent réunir les populations et peuvent être mis à profit ou renforcés ?</p> <p>Quels sont les déterminants majeurs du conflit et de la paix ? Quels facteurs ont le plus d'effet sur la situation ?</p>
Acteurs	<p>Quels sont les principaux acteurs (personnes qui entretiennent ou apaisent la situation de conflit ou de fragilité) ?</p> <p>Comment alimentent-ils ou apaisent-ils le conflit ?</p> <p>Quels sont leurs intérêts, leurs objectifs, leurs points de vue, leurs moyens et leurs relations ?</p> <p>Quelles aptitudes à la paix et à la stabilité peuvent être identifiées ? Qui peut faire la différence ?</p> <p>Quels acteurs peuvent être identifiés comme des « saboteurs » (ceux qui tirent avantage de la poursuite de la violence ou qui résistent au mouvement en faveur de la paix et de la stabilité) ? Pourquoi ? Les saboteurs agissent-ils de manière involontaire ou intentionnelle ?</p>
Forces en jeu et tendances futures	<p>Quels sont les liens et les processus dynamiques entre les principaux déterminants du conflit et de la paix ?</p> <p>Quelles sont les tendances actuelles en matière de conflit et de fragilité ? Quels sont les cycles négatifs qui les renforcent ?</p> <p>Quelles sont les perspectives ?</p> <p>Quels scénarios peuvent être élaborés à partir de l'analyse des caractéristiques du conflit ou de la situation de fragilité, des éléments déclencheurs et des acteurs ?</p> <p>Comment différents scénarios pourraient-ils se concrétiser étant donné les probables évolutions futures (à court et long terme) ?</p>

Source : D'après International Alert (2007a) et Paffenholz et Reychler (2007).

Étant donné les nombreux et différents modèles et cadres d'analyse des conflits, les commanditaires et responsables de l'évaluation doivent réfléchir avec soin à l'analyse du conflit. La méthode d'analyse choisie doit être bien adaptée au contexte, à l'objet de l'évaluation et aux ressources disponibles. Il en découle que les bailleurs de fonds qui financent les évaluations doivent veiller à ce que les ressources destinées à l'analyse du conflit soient proportionnelles à la tâche envisagée et à ce que l'équipe d'évaluation possède les compétences nécessaires pour ce type d'analyse.

Les questions générales qui peuvent être posées sont recensées dans le tableau 3.1, tandis que l'annexe A propose un examen plus poussé de différentes approches ainsi que des liens vers des ressources relatives à l'analyse des conflits.

### Déterminer l'objet de l'évaluation

L'objet de l'évaluation doit être clairement défini. Il précise les questions, les fonds dépensés, ou les types d'intervention qu'elle doit prendre en compte, notamment la période concernée et la couverture géographique. Au moment de déterminer l'objet d'une évaluation, il importe de dire clairement et de s'accorder sur les types d'aide qu'elle couvrira et de quelle manière. Les évaluations peuvent porter sur tout ou partie de l'aide dans un contexte particulier, notamment sur les efforts explicites de construction de la paix, d'autres formes d'aide au développement et l'aide humanitaire. Le tableau 3.2 propose une vue d'ensemble de la hiérarchie des objets des évaluations et quelques exemples concrets à des fins de référence.

Tableau 3.2. Exemples d'objets des évaluations

Type d'évaluation	Définition	Exemple
Évaluation à l'échelle d'un système ou au niveau national	Évaluation de la réponse de tous les partenaires internationaux (ou de la plupart d'entre eux) dans un pays donné, ou face à un conflit armé spécifique ou à une éruption de violence particulière.	Évaluation multi-donneurs de l'appui aux activités visant à prévenir les conflits et à consolider la paix menées au Soudan du Sud de 2005 à 2010 (Bennett et al., 2010).
Évaluation partielle d'un système	Évaluation d'une partie d'un système (étude thématique ou sectorielle par exemple), qui peut inclure une analyse transnationale ou trans-conflits.	<i>Joint Evaluation Programme on theme of Support to Displaced Persons</i> (Borton et al., 2005). <i>Evaluation of the German Civil Peace Service</i> (Paffenholz, 2011).
Évaluation de l'intervention d'un seul organisme	Évaluation de la réponse globale apportée à un pays ou à un conflit armé donné par un partenaire international (organisme assurant le financement, l'acheminement ou la mise en œuvre).	<i>Evaluation of Norwegian Support to Peacebuilding in Haiti 1998-2008</i> (Norad, 2009).
Évaluation d'un projet unique	Évaluation d'un projet, d'un programme ou d'une politique unique réalisé par un seul organisme.	<i>Evaluation of the « Open Fun Football » School Programme in the Balkans region</i> (Danida, 2011).

Source : Exemples tirés du Centre de ressources en ligne sur l'évaluation du développement du CAD (DEReC), [www.oecd.org/dac/evaluationnetwork/derec](http://www.oecd.org/dac/evaluationnetwork/derec).

L'objet de l'évaluation devrait également indiquer clairement les politiques spécifiques à traiter – protocoles d'accord nationaux ou stratégies (conjointes) de participation des donateurs, par exemple. L'analyse des conflits peut apporter des éléments d'information dans le cadre de la définition de l'objet de l'évaluation.

Pour adapter le champ couvert par une évaluation à son but et aux ressources disponibles, les responsables de la planification devraient se poser les questions suivantes :

#### Encadré 3.4. Utilisation de l'analyse des conflits pour aider à définir l'objet d'une évaluation en République démocratique du Congo

Une évaluation associant plusieurs donneurs a été lancée en 2008 pour faire le point sur le rôle des partenaires extérieurs dans l'aide à la construction de la paix et à la prévention des conflits dans l'est de la République démocratique du Congo. Le recours à l'analyse des conflits a été très utile pour établir quels éléments déterminants du conflit – facteurs évidents ou moins évidents – devraient être couverts dans l'évaluation. Dans un premier temps, l'évaluation s'est concentrée sur la violence sexuelle et la violence faite aux femmes, les enfants soldats, et les ressources naturelles, éléments considérés comme déterminants du conflit par les services ayant commandité l'évaluation. À l'époque (2008), leur importance a été généralement admise mais le choix de ces trois facteurs ne reposait pas sur une analyse du conflit. Une fois que l'évaluation a commencé, l'équipe a eu recours à l'analyse du conflit, qui a permis de déterminer que les problèmes territoriaux et la faiblesse de l'État étaient des déterminants majeurs du conflit, et ces derniers ont été intégrés à l'objet de l'évaluation.

Source : Brusset et al. (2011).

quelles activités et politiques seront couvertes ? Jusqu'à quel maillon de la « chaîne des résultats » l'évaluation s'étendra-t-elle ? S'intéressera-t-elle aux impacts immédiats ou aux facteurs généraux à l'œuvre dans le conflit ? La réponse à ces questions influera sur le choix des critères et des méthodes, tel que décrit dans les deux prochaines sections.

### Choisir les critères d'évaluation

Au moment de planifier une évaluation et de définir son cahier des charges, les commanditaires devront déterminer quels critères seront analysés. Les critères à vérifier sont généralement inclus dans les questions principales de l'évaluation (voir ci-après) et constitueront l'essentiel du contenu analytique de l'évaluation.

Les cinq critères du CAD de l'OCDE pour évaluer l'aide au développement – pertinence, efficacité, efficience, durabilité et impact – sont généralement pris en compte, mais il peut être plus pratique de centrer l'évaluation sur l'étude approfondie de quelques critères, en fonction du but et de l'utilisation envisagée de l'évaluation. D'autres considérations pouvant être particulièrement pertinentes dans des situations de conflit ou de fragilité, à savoir la cohérence et la coordination, pourraient également être examinées. Le chapitre 4 comporte une section intitulée « Critères d'évaluation des interventions » qui examine l'utilisation de critères dans une évaluation.

### Définir les questions principales d'une évaluation

Les gestionnaires de l'évaluation devraient mettre au point une liste de questions (ou d'axes d'analyse) auxquelles celle-ci répondra. Le type d'intervention, le stade de mise en œuvre, et ce qui est attendu de l'évaluation déterminent les questions spécifiques propres à l'évaluation. Dans certains cas, les questions seront spécifiques dès le début de l'évaluation. Dans d'autres, des questions générales seront affinées via un processus itératif pendant le déroulement de l'évaluation. Au moment d'envisager les questions couvertes par l'évaluation, les gestionnaires de l'évaluation devraient également réfléchir aux méthodes à appliquer pour y répondre et déterminer si ces méthodes sont réalistes compte tenu du temps et du budget disponible.

Lors de l'évaluation du soutien à la construction de la paix et à l'édification de l'État et des actions de développement dans les situations de fragilité ou exposées aux conflits, les évaluateurs pourraient (en plus d'évaluer l'attention portée aux conflits) explorer les pistes suivantes :

- L'intervention agit-elle sur les éléments déclencheurs du conflit ? S'attaque-t-elle (ou pourrait-elle s'attaquer) à des tensions critiques qui ont été identifiées comme des facteurs déterminants d'un conflit passé, en cours, ou susceptible de se déclarer à l'avenir ?
- Une analyse de la dynamique du conflit ou de la situation de fragilité a-t-elle été entreprise et a-t-elle pesé sur les choix en matière de programmation et de mise en œuvre ?

Les activités humanitaires dans les situations de conflit sont guidées par les principes fondamentaux de neutralité et d'impartialité, et par d'autres *Principes et bonnes pratiques pour l'aide humanitaire* approuvés en Suède en 2003 (GHD, 2003). Les évaluations s'efforceront sans doute de déterminer avant tout dans quelle mesure une intervention humanitaire a respecté ces principes et d'apprécier les résultats produits. Dans la mesure où les actions humanitaires peuvent avoir une influence inattendue (positive ou négative) sur la dynamique du conflit, les évaluations doivent également analyser l'attention portée aux situations de conflit. Si le champ couvert par une évaluation inclut toute participation extérieure éventuelle dans un pays donné, la pertinence et l'efficacité de l'aide humanitaire par rapport à la dynamique du conflit et de la fragilité devraient également être étudiées. Lors de l'examen de l'ensemble de l'aide reçue par un pays en situation de conflit ou de fragilité, ou affecté par des crises humanitaires prolongées, les évaluateurs pourraient intégrer les interventions humanitaires à leurs analyses afin d'estimer les effets globaux sur la paix et sur les conflits des interventions de partenaires extérieurs. Ils pourraient également juger utile d'étudier la répartition entre l'aide humanitaire et d'autres types d'aide.

Les questions posées par une évaluation de l'aide humanitaire pourraient intégrer les éléments suivants :

- L'intervention évite-t-elle de créer des tensions au sein de la communauté touchée par la crise, entre les personnes déplacées et les communautés d'accueil, ou entre les organismes au sujet du type et de la quantité d'aide ?
- La fourniture de l'aide humanitaire a-t-elle un impact sur le rôle et la légitimité de l'État ou influe-t-elle sur les processus de renforcement de l'État ?
- Existe-t-il une cohérence entre les activités humanitaires et d'autres types d'aide ?

Dans la mesure où les interventions de construction de la paix et de renforcement de l'État peuvent avoir des effets différents sur les hommes et sur les femmes, les commanditaires incluront également des questions sur les inégalités entre les sexes. Celles-ci peuvent être axées sur les disparités au niveau de la famille, de la communauté, du marché ou de l'État, et porter sur des sujets tels que la division du travail et la répartition des rôles en fonction du sexe, les inégalités d'accès et de contrôle des ressources, avantages sociaux et services, les disparités de participation dans les sphères publiques et privées et les besoins pratiques ou stratégiques spécifiques aux femmes, comme la protection contre la violence. Une analyse des distinctions fondées sur le genre peut constituer le point de départ d'une étude des dimensions homme-femme dans l'évaluation.

Il importe de faire preuve de réalisme quant aux résultats escomptés d'une évaluation, en particulier lors du choix des questions sur lesquelles elle repose. La phase d'expérimentation de ce document d'orientation a mis en évidence une tendance des organismes commanditaires et des consultants à avoir des attentes trop ambitieuses par rapport à l'objet, au contenu et aux calendriers des évaluations. Par exemple, les cahiers des charges de certaines d'entre elles contenaient des dizaines de questions, de sorte qu'il a été difficile pour l'équipe d'évaluation de répondre correctement à la totalité d'entre elles dans les délais impartis. Une solution peut consister à prévoir quelques questions générales au départ, qui peuvent être examinées de manière plus approfondie, ou complétées, au fil de l'évaluation. Dans le cadre d'une évaluation du service civil pour la paix allemand (Paffenholz, 2011), l'équipe d'évaluation a commencé par réaliser un projet pilote avec l'une des huit études de cas (Ouganda) et a utilisé cette expérience pour affiner les questions couvertes par l'évaluation. Elle a réalisé qu'il n'était pas possible de répondre à plusieurs des questions du cahier des charges dans les différentes études de cas et elle a dû trouver d'autres solutions pour le faire.

### **Intégrer la question de l'égalité homme-femme et de l'autonomisation des femmes**

Au moment de planifier une évaluation, il va falloir déterminer de quelle manière elle abordera les questions liées aux distinctions fondées sur le genre. L'expérience sur le terrain et des travaux de recherche approfondis montrent que les femmes et les hommes, les garçons et les filles sont confrontés à des conflits violents, y participent et en sont victimes de manières différentes. Les niveaux d'instruction, les responsabilités et la mobilité sont certains des facteurs qui peuvent varier en fonction du sexe et qui peuvent avoir un effet sur les ressources accessibles aux femmes et aux hommes dans une situation de conflit ou postconflit. Le conflit lui-même peut contribuer à forger ou à faire évoluer la perception qu'une société a du rôle des hommes et des femmes – c'est-à-dire ce qu'elle attend de différents individus dans un contexte donné. Dans bien des cas, le conflit accroît le fardeau imposé aux femmes. Les violations systématiques des droits des femmes et leur exclusion des sphères économique, sociale et politique sont des freins au développement et peuvent avoir une incidence sur la dynamique du conflit. Il est donc important que les décideurs et les praticiens, ainsi que les évaluateurs, aient une perception claire et critique de l'égalité entre les sexes dans une situation de conflit donnée.

La Résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies (CSNU, 2000) a été la première résolution du Conseil à associer le vécu des femmes dans les situations de conflit aux préoccupations de maintien de la paix et de la sécurité internationales. Elle établissait que l'égalité entre homme-femme était essentielle à l'instauration et au maintien de la paix, et que leur participation sur un pied d'égalité aux processus de paix et aux efforts de reconstruction postconflit était indispensable à la consolidation de la paix et au renforcement de l'État. Elle préconisait également la protection des femmes et des filles et la prise en compte de considérations d'égalité homme-femme dans les opérations de maintien de la paix et la formation dans ce domaine.

Conformément à la Résolution 1325, la dynamique des rapports homme-femme fait partie de l'analyse du conflit. Pour ce faire, il faut différencier les rôles, les expériences et les points de vue des hommes, des femmes, des filles et des garçons, ainsi que des femmes et des hommes issus de groupes sociaux, ethniques, religieux et économiques différents. Une telle analyse ne doit cependant pas tomber dans le piège des stéréotypes fondés sur le

genre. Dans le passé, les organismes de développement voyaient les femmes et les filles avant tout comme des victimes. De ce fait, elles étaient trop souvent écartées des processus de construction de la paix et de renforcement de l'État. À la lumière de la Résolution 1325 du CSNU, un consensus se dégage par rapport à deux dimensions déterminantes pour comprendre les rôles des femmes dans les situations de conflit : les femmes et les filles sont considérées comme des cibles et des victimes et elles jouent un rôle essentiel dans les sociétés qui s'efforcent d'instaurer la paix et de se reconstruire. Cette approche peut permettre de veiller à ce que les processus de construction de la paix prennent en compte les besoins des femmes et leur fassent une place au sein des pouvoirs publics et dans les processus clés de prise de décision postconflit. Cela étant, il convient d'admettre que les femmes peuvent également commettre des actes de violence, de même que les hommes peuvent être des victimes.

Les commanditaires d'une évaluation devraient déterminer comment sont abordées les questions d'égalité entre les sexes eu égard à l'objectif prioritaire de l'évaluation et aux activités ou politiques dont elle dresse le bilan. Les planificateurs peuvent choisir de faire de la problématique homme-femme un thème transversal ou un axe spécifique (certains organismes de développement ont des exigences particulières en ce qui concerne la prise en compte des questions d'égalité homme-femme dans les évaluations). L'efficacité, l'impact et la pertinence d'un programme qui n'appréhende pas correctement les besoins et rôles différents des hommes et des femmes, ou qui n'en tient pas compte, peuvent être limités. Ces problématiques pourraient être intégrées aux questions de l'évaluation. La section intitulée « Critères d'évaluation des interventions » du chapitre 4 donne plusieurs exemples de questions en rapport avec l'égalité homme-femme.

Les gestionnaires de l'évaluation pourraient décider d'inclure dans le cahier des charges certaines exigences relatives à l'égalité entre les sexes et à l'autonomisation des femmes de manière à s'assurer qu'elles soient intégrées aux objectifs de l'évaluation. Par exemple, les commanditaires peuvent exiger que l'équipe d'évaluation inclue un expert de la problématique genre et utilise des données ventilées par sexe ainsi que des indicateurs sensibles aux questions de genre.

À titre d'exemple d'intégration de la problématique genre dans une évaluation du conflit, pourrait figurer l'évaluation d'un projet de reconstruction des infrastructures dans un contexte de conflit qui chercherait également à déterminer si les emplois créés par le projet ont eu un effet différent sur les moyens de subsistance des hommes et des femmes d'âge actif et si cela a eu une incidence sur les éléments déclencheurs du conflit. Dans le cadre de ses efforts pour appliquer une méthode prenant en compte les situations de conflit, l'équipe d'évaluation devrait étudier en quoi les considérations d'égalité entre les sexes peuvent avoir une incidence sur ses propres travaux – au niveau de la constitution de leur équipe ou de leur association aux parties prenantes, par exemple.

## Envisager la situation dans son ensemble

Au vu de l'expérience accumulée dans les situations de fragilité et de conflit, la nécessité de regarder au-delà de chaque projet, au-delà de l'aide au développement, et au-delà de chaque acteur pour comprendre les processus de paix et de développement dans leur globalité revêt une importance croissante. Une activité spécifique peut parvenir à atteindre ses objectifs à court terme, comme la formation d'officiers de police ou la fourniture de nouveaux moyens de subsistance aux anciens soldats. Cependant, nombreux sont ceux

qui considèrent que la somme de ces réussites à petite échelle n'engendre pas de réelles avancées vers la paix. Il y a souvent un paradoxe entre les rapports sur les programmes ou les autoévaluations qui rendent compte de réussites et de bons résultats et, concomitamment, une absence de progrès sur la voie de la paix – ou même une escalade de la violence – à plus grande échelle (c'est-à-dire « les conditions d'ensemble nécessaires à la paix »).

La réussite d'activités de développement ou d'activités humanitaires données et les effets directs des processus globaux de paix et de renforcement de l'État dépendent généralement, non pas des actions ou des stratégies d'un seul organisme bailleur ou exécutant, mais d'autres facteurs. Par exemple, des chocs extérieurs, des décisions des pouvoirs publics ou la pression diplomatique exercée, ou non, par la communauté internationale sur les gouvernements et les belligérants pourraient avoir un effet sur la dynamique du conflit et de la paix. Ces facteurs n'entrent pas dans le cadre de l'activité évaluée, mais les évaluateurs doivent néanmoins en tenir compte pour tirer des conclusions raisonnables et attribuer les résultats. Les évaluations qui se concentrent presque exclusivement sur l'engagement des donateurs ou qui s'intéressent uniquement au programme ou au secteur peuvent passer à côté d'effets ou de contraintes d'une grande portée qui touchent le système dans son ensemble.

Il ne serait pas réaliste, bien entendu, que chaque évaluation couvre tous les domaines de l'action publique ou toutes les dimensions d'une situation de conflit ou de fragilité dans un contexte donné. Les évaluations réalisées au niveau d'une activité ou d'un programme présentent également un intérêt. Néanmoins, les organismes de développement devraient aussi organiser des évaluations qui tiennent compte de dimensions stratégiques ou demander aux équipes d'évaluation d'étudier des questions touchant au contexte général pendant l'évaluation d'un programme ou d'une activité spécifique.

### Choisir la méthodologie d'évaluation la mieux adaptée

Il n'existe pas de méthodologie universelle applicable à l'évaluation de l'engagement des donateurs dans les situations de fragilité et de conflit. La règle d'or consiste plutôt à appliquer les bons outils et méthodes aux bonnes questions. Les méthodes devraient être choisies en fonction de la finalité et des objectifs essentiels de l'évaluation et s'appuyer sur une vision crédible de l'attribution des responsabilités exempte de préjugés. Étant donné la nature complexe des interventions dans les situations de fragilité ou de conflit, il est souvent nécessaire d'associer différentes méthodologies pour répondre aux questions évaluatives. Nombreux sont ceux qui privilégient une approche mixte, utilisant des méthodes et données tant qualitatives que quantitatives. Toutes les évaluations qui ont contribué à l'expérimentation de ces orientations ont utilisé des approches mixtes. Les responsables de la planification devraient se pencher sur les questions de méthodologie, et décider, par exemple, dans quels cas des groupes de comparaison (pour éclairer les débats sur les scénarios contrefactuels), des études de cas uniques, et des données de séries chronologiques ou de séries simples devraient être utilisés.

Il existe une vaste documentation sur les atouts et les inconvénients des méthodes d'évaluation et sur leur applicabilité à différents contextes et à différents buts. Le glossaire en recense plusieurs types. Un récapitulatif des méthodes et de leur adéquation aux travaux de prévention des conflits et de construction de la paix est consultable dans Church et Rogers (2006) et dans OCDE (2008b).

Le choix d'une approche tenant compte de la problématique genre impose d'encourager aussi bien la participation des hommes que celle des femmes et de connaître les règles informelles de communication entre les uns et les autres. Il faudrait veiller à intégrer les hommes comme les femmes dans l'échantillon ou la population étudiée et lever les obstacles potentiels à la participation des femmes à l'évaluation. Par exemple, il peut s'avérer difficile pour les évaluateurs de parler directement avec les femmes, ou les femmes peuvent avoir du mal à s'exprimer librement en présence d'hommes. Les conséquences méthodologiques de la dynamique liée aux distinctions fondées sur le genre doivent être prises en compte.

#### Gérer le calendrier et la logistique

Les calendriers et les programmes d'évaluation sont souvent convenus longtemps à l'avance. Cependant, le choix du moment où sont évaluées les actions de prévention des conflits et de construction de la paix devrait être déterminé non seulement en fonction du stade de l'intervention, du programme, ou du cycle du projet, mais aussi par rapport aux réalités du conflit en cours. Il doit être en phase avec les dynamiques de la situation de conflit ou de fragilité à l'œuvre et permettre d'éclairer le débat sur les actions à mener et/ou les ajustements à apporter aux programmes (en fonction des objectifs). Les organismes commanditaires peuvent être obligés de revoir leurs attentes en fonction des contraintes liées à la situation de conflit ou de fragilité.

Le cahier des charges devrait prévoir explicitement des délais réalistes. Pour déterminer le moment et les angles d'approche adéquats pour une évaluation, il faudrait, en gardant à l'esprit les résultats de l'analyse du conflit, se poser les questions qui suivent. Un cahier des charges clair permettra de veiller à ce que le processus d'évaluation lui-même tienne compte de la situation de conflit, en particulier dans la manière dont il propose de gérer la logistique et le calendrier.

- Que se passe-t-il dans la situation de conflit et de fragilité ? À quelle phase du cycle se situe le conflit ? Il faut être attentif aux éléments qui risqueraient de déclencher un conflit (élections, célébrations controversées, etc.).
- Une évaluation réalisée à ce moment-là aurait-elle un effet perturbateur sur l'intervention, le projet ou le programme lui-même ?
- Une évaluation déclencherait-elle une réaction politique susceptible de nuire à l'intervention en attirant l'attention ou en alimentant involontairement des forces politiques qui y sont opposées ?
- Une évaluation mettrait-elle les parties prenantes en danger sur le plan personnel ou politique ? L'accès aux parties prenantes sera-t-il suffisant, ou y aura-t-il des garanties suffisantes, pour éviter les partis pris qui pourraient mettre en péril la politique, le programme ou le projet ainsi que le personnel et les parties prenantes ?
- L'activité est-elle en place depuis suffisamment longtemps pour fournir une expérience et des enseignements utiles ? L'évaluation des produits, des effets directs et des impacts repose-t-elle sur un calendrier réaliste ?
- Combien de temps s'est-il écoulé depuis la réalisation de la précédente évaluation ou du précédent examen (qu'il s'agisse des activités du donneur lui-même ou des activités comparables ou connexes d'autres donneurs) ?

- Y a-t-il des questions logistiques à prendre en compte (restrictions sur le plan de la sécurité, processus électoral, conditions météorologiques, jours fériés nationaux importants, accès aux transports, etc.) ?

### Encadré 3.5. **Obstacles aux évaluations liés aux conflits au Sri Lanka et en République démocratique du Congo**

Lors de l'évaluation par la Norvège des efforts de paix déployés au Sri Lanka pendant la période 1997-2009, l'équipe a dû relever un défi de taille. Les évaluateurs ont eu pleinement accès aux archives du ministère norvégien des Affaires étrangères et aux ressortissants norvégiens participant au processus de paix. Cependant, ils n'ont pas pu entrer en contact avec un certain nombre de personnalités clés au Sri Lanka : grandes figures des Tigres de libération de l'Eelam tamoul (décédées), cadres de second rang (en prison), et pouvoirs publics en place. L'équipe s'est efforcée de combler ce vide en étudiant des sources secondaires, tels les travaux de recherche publiés (notamment ses propres travaux), des rapports non publiés, et les reportages des médias. De plus, des acteurs internationaux et nationaux, des experts et des observateurs ont été interrogés.

En République démocratique du Congo, en 2008, une première tentative d'évaluation de l'aide à la consolidation de la paix dans l'est du pays a été annulée en raison de la reprise des violences. Un groupe rebelle, le Congrès national pour la défense du peuple, a lancé une offensive dans le Nord-Kivu et la sécurité des évaluateurs sur le terrain ne pouvait être garantie. En 2009, une nouvelle tentative d'évaluation a eu lieu. Cette fois, l'organisation était différente. L'accent a été mis sur l'analyse politique, les études documentaires et les entretiens. En cas de recrudescence des violences, la nouvelle organisation aurait permis de poursuivre l'évaluation. Cependant, sans les missions sur le terrain, l'optique de l'évaluation aurait également changé, dans la mesure où elle aurait porté uniquement sur l'action du donneur sans évaluer les résultats dans le pays.

Source : Norad (2011) et Brusset et al. (2011).

## Se coordonner avec les autres acteurs

Conformément aux normes de qualité pour l'évaluation établies par le CAD (OCDE, 2010c) et aux principes largement acceptés concernant l'efficacité de l'aide (OCDE, 2005), les travaux d'évaluation devraient être coordonnés, dans la mesure où cela s'avère possible et judicieux. Pour faciliter la coordination, il importe d'examiner le contexte institutionnel, organisationnel et le cadre de l'intervention au niveau du projet afin d'identifier les principales parties prenantes. Au nombre des acteurs peuvent figurer des organismes de développement, des donateurs bilatéraux, et des institutions multilatérales, des donateurs d'aide Sud-Sud, des organismes d'exécution, des acteurs non gouvernementaux, la société civile, des acteurs humanitaires et des forces militaires. Les commanditaires devraient tenir compte des intérêts propres aux différents acteurs et des contributions qu'ils pourraient apporter en termes de données et décider si, et de quelle manière, ils pourraient participer à l'évaluation. Par exemple, les organisations non gouvernementales qui jouent un rôle majeur dans le secteur pourraient être invitées à contribuer à un groupe de référence afin d'élargir le champ et le domaine couverts par l'évaluation. Il peut aussi être demandé à des acteurs militaires qui ont accès à des données sur la situation sécuritaire de fournir ces informations sans réellement se joindre au processus d'évaluation. Dans le cas d'une évaluation portant sur le soutien en matière d'éducation, le ministère de

l'Éducation pourrait être invité à participer et pourrait contribuer à la définition des questions évaluatives clés et à l'interprétation des liens susceptibles d'être dégagés entre l'éducation et le conflit.

De plus en plus souvent, les organismes de développement, les organisations humanitaires et les forces de sécurité travaillent conjointement dans des situations de conflits ou de fragilité. La place de choix accordée actuellement par de nombreux pays aux approches « à l'échelle de l'ensemble de l'administration » se traduit souvent par la participation aux évaluations de toutes sortes d'acteurs issus d'horizons divers. La coordination d'un éventail d'acteurs aussi diversifié exige une attention particulière lors de la mise au point de la structure de gestion. Si elle est soigneusement orchestrée, la réunion de différents acteurs de l'aide au développement dans le cadre d'une évaluation donnée peut être une expérience enrichissante, dans le sens où elle élargit le champ de l'analyse et offre l'occasion d'apprécier les différences entre des méthodes d'intervention et théories du changement diverses. Cependant, la multiplicité des acteurs, la médiocre définition des rôles, ou le manque de clarté des objectifs peuvent fortement compliquer l'évaluation.

La section du chapitre 4 intitulée « Critères d'évaluation des interventions », qui étudie l'intérêt qu'il y a à veiller à la cohérence et à la coordination d'une activité évaluée, s'intéresse également à la participation de différents acteurs.

#### **Travailler avec des parties prenantes locales et nationales**

Les responsables de l'évaluation peuvent décider d'inviter des parties prenantes locales (personnel des agences locales ou des ambassades, gouvernements nationaux, organisations de la société civile, bénéficiaires, partenaires d'exécution) à prendre part à la planification et à la conduite d'une évaluation – en particulier lorsque l'apprentissage et l'utilisation des résultats sont au cœur de la démarche. Il est généralement admis que les partenaires extérieurs doivent faire en sorte d'impliquer davantage la population locale et les bénéficiaires visés dans l'évaluation. La participation au niveau local peut permettre d'assurer une relation plus transparente et plus forte entre les acteurs extérieurs et les communautés locales, conformément aux *Principes pour les États fragiles* et tel que le confirme largement l'expérience en matière d'évaluation. Le fait de s'assurer la participation de populations locales bien informées et des bénéficiaires des programmes peut constituer un élément essentiel pour la compréhension du contexte et du conflit et pour la réalisation de l'évaluation. La participation de personnes de différentes tendances ou aux points de vue divergents sur le conflit peut jouer un rôle déterminant dans l'interprétation des liens entre l'intervention et la dynamique du conflit. Néanmoins, les responsables de la planification doivent être très vigilants lorsqu'ils choisissent qui ils feront participer, et comment, dans les situations de fragilité ou de conflit violent. La nécessité de protéger les personnes impliquées et de préserver l'objectivité et l'impartialité de l'évaluation peut peser sur ces décisions.

Les actions de développement qui ont une incidence sur les activités quotidiennes, les ressources, les rôles et responsabilités, les perspectives et les droits des bénéficiaires peuvent avoir différentes répercussions (intentionnelles ou non, positives ou négatives) sur les femmes et les hommes et les garçons et les filles. Les responsables de l'évaluation doivent veiller à ce que des points de vue différents soient pris en compte tout au long du processus d'évaluation. Pour ce faire, il faut sans doute s'interroger sur ce qu'il convient d'analyser, les questions à poser aux parties prenantes, les procédures de collecte de

données à retenir, le type de rapport à rédiger et la manière de le diffuser. Dans certaines situations, il faut pour cela que l'équipe d'évaluation comprenne des femmes.

Les responsables de la planification de l'évaluation devront également déterminer comment gérer la participation des institutions gouvernementales des pays partenaires et quel niveau de participation convient et se justifie dans une situation de conflit donnée. Cette question est d'une importance cruciale pour la faisabilité de l'évaluation, pour l'appropriation du processus et de ses résultats, pour la transparence, et pour l'intérêt potentiel suscité par les constats et leur utilisation. Les donateurs mènent généralement à bien leurs actions de prévention des conflits, de construction de la paix et de renforcement de l'État en appui aux gouvernements hôtes et en partenariat avec eux. Le prolongement logique de cette coopération est de travailler ensemble à l'évaluation. De tels partenariats peuvent néanmoins poser des problèmes lorsque les gouvernements ne disposent pas de la légitimité suffisante ou sont des acteurs de premier plan dans un conflit en cours. Le contexte politique et ses enjeux décisifs rejaillissent non seulement sur les partenaires extérieurs, mais ils peuvent également avoir de très réelles répercussions sur la façon dont les partenaires s'impliquent dans un processus d'évaluation et les raisons pour lesquelles ils le font. Les donateurs doivent acquérir une meilleure maîtrise de la gestion des partenariats lorsque sont menées à bien des évaluations dans des situations de fragilité ou de conflit.

### Envisager une évaluation conjointe

Les évaluations conjointes qui font intervenir plusieurs acteurs (organismes de développement, pays partenaires, etc.) peuvent favoriser des approches harmonisées lorsque l'analyse et le suivi sont assurés en commun. On considère également qu'elles donnent l'occasion d'en apprendre davantage sur la manière dont la somme de différentes activités a un impact global sur le développement. Le champ couvert par les évaluations conjointes est souvent plus étendu, et donne une image plus complète de la coopération pour le développement dans un contexte particulier. Certaines couvriront de nombreuses actions – voire toutes – dans une zone de conflit ou de fragilité particulière afin d'apprécier leur impact global. Par exemple, en mettant en commun les informations de différents partenaires, l'évaluation associant plusieurs donateurs dans le Soudan du Sud a été en mesure de couvrir quelque 85 % de l'ensemble de l'aide des donateurs (encadré 3.6). Les *Orientations relatives à la gestion des évaluations conjointes* (OCDE, 2006) du réseau du CAD sur l'évaluation de l'OCDE contiennent un certain nombre de suggestions et de détails pratiques sur les raisons pour lesquelles des évaluations conjointes sont réalisées dans le domaine du développement et sur la marche à suivre.

#### Encadré 3.6. Une évaluation conjointe dans le Soudan du Sud

Une grande évaluation conjointe des efforts de consolidation de la paix dans le Soudan du Sud a réuni un nombre important de partenaires de développement aux côtés de représentants de ce qui devait rapidement devenir l'État indépendant du Soudan du Sud. Un groupe de référence présidé par le ministre provisoire des Finances et de la planification économique a été mis en place dans le Soudan du Sud pour superviser l'équipe d'évaluation et dialoguer avec elle pendant le déroulement du processus. Ce groupe comprenait également des représentants d'institutions gouvernementales, des donateurs et des organismes, des Nations Unies, de la *Joint Donor Team*, et du Secrétariat du *NGO Forum*.

**Encadré 3.6. Une évaluation conjointe dans le Soudan du Sud (suite)**

L'évaluation a conclu que l'aide à la prévention des conflits et à la consolidation de la paix n'avait que partiellement porté ses fruits. Les stratégies des donateurs n'ont pas tenu suffisamment compte des déterminants de la violence, de sorte que les efforts se sont surtout concentrés sur les services de base et que la sécurité, la police et l'état de droit, autant de composantes essentielles de la formation de l'État, ont été quelque peu négligées. L'aide à la préparation à la sécession du Soudan du Sud s'est avérée insuffisante. Il a été fait un usage excessif de théoriquement « bonnes » pratiques – en particulier en ce qui concerne l'appropriation et l'harmonisation – au détriment de l'acquisition de connaissances de fond et de la présence sur le terrain, pourtant essentielles. Si l'harmonisation, la coordination et la mise en conformité ne vont pas à l'encontre de la prévention des conflits et de la construction de la paix, elles ne constituent pas en soi des réponses suffisantes à la fragilité de l'État.

Source : Bennett et al. (2010).

**Rédiger le cahier des charges**

Les étapes précédentes devraient fournir des éléments d'information pour l'élaboration d'un cahier des charges de l'évaluation, qui précise ce qui est attendu de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluation et du processus d'évaluation lui-même. À ce titre, c'est un instrument indispensable qui permet de gérer les résultats escomptés des évaluations et d'orienter le processus d'évaluation. Le cahier des charges ou le mandat est généralement rédigé par la (ou les) personne(s) ayant commandité ou assurant la gestion de l'évaluation. Le cahier des charges devrait préciser si un rapport final doit être publié ou non ainsi que d'autres exigences concernant l'exécution du processus. Il peut être utile d'y indiquer le type de diffusion prévu et qui en aura la charge. L'annexe C contient un exemple de cahier des charges.

**Mettre en place la gestion d'une évaluation**

Les commanditaires et les responsables de la planification devraient définir les procédures relatives à la gestion d'une évaluation. Ils devraient indiquer clairement qui est responsable de quoi (services centraux, bureau local, évaluateurs, partenaires, etc.), le degré d'indépendance de l'équipe, le rôle du chef d'équipe d'évaluation, les processus de prise de décision et la procédure d'approbation des rapports. L'expérience a montré qu'il était important d'indiquer clairement à qui l'équipe d'évaluation devrait rendre compte et de quelle manière, notamment en précisant les critères d'acceptation des différents rapports (longueur, contenu, style d'écriture, etc.). Les autres questions cruciales sont les suivantes :

- Comment la gestion du processus sera-t-elle assurée et quel sera le rôle des différentes parties ? Comment les relations avec le (ou les) gouvernement(s) partenaire(s) et les parties belligérantes seront-elles gérées ?
- Devrait-il y avoir un groupe de référence ou un comité de pilotage ? Un groupe de référence est un comité consultatif qui sert d'intermédiaire entre l'encadrement et les évaluateurs. Il peut également assurer un contrôle indépendant de l'évaluation. Le groupe est généralement constitué de différentes parties prenantes et de divers experts et peut être utilisé pour faire participer des parties prenantes qui, autrement, ne sont pas directement impliquées dans l'évaluation.

- Y aura-t-il un comité de gestion ? Qui y participera ? Un comité de gestion est utile lors de la réalisation d'une évaluation conjointe – il est constitué d'un groupe de représentants choisis au sein des donneurs et des organismes qui ont commandité l'évaluation et il est responsable de la gestion du processus, notamment du recrutement et de la supervision des consultants (pour le compte des autres donneurs et organismes).

Les calendriers, délais et financements devraient être clairement définis et être réalistes et suffisamment souples pour s'adapter à un contexte qui évolue rapidement. Dans la mesure du possible, l'évaluation devrait être organisée de manière à assurer la parité entre les sexes au sein des comités de pilotage, de gestion et des groupes de référence.

### Choisir l'équipe d'évaluation

Il est souhaitable que l'équipe d'évaluation soient composée de membres aux compétences complémentaires adaptées à la tâche qui les attend. Les planificateurs et les commanditaires devraient préciser les compétences requises dans le cahier des charges et, le cas échéant, l'appel d'offres. Ils devraient consacrer du temps à cette tâche, dans la mesure où elle sera décisive pour le processus d'évaluation. Les personnes qui maîtrisent bien les questions de conflit et de paix – et les différentes priorités du domaine concerné par l'évaluation – contribuent de façon déterminante à la qualité des évaluations de l'engagement du donneur dans des situations de conflit ou de fragilité. Cependant, il est tout aussi important que l'équipe comporte des spécialistes de l'évaluation avertis. Comme indiqué plus haut, la réalisation d'une évaluation prenant en compte les questions de genre peut exiger la présence de spécialistes de la question au sein de l'équipe d'évaluation.

Une attention particulière doit également être portée au sentiment de partialité dans l'équipe. Lors du recrutement de personnel dans la région touchée par le conflit ou au sein des groupes belligérants, il est important de tenir compte des éventuelles menaces qui pèsent sur eux, sur le reste de l'équipe d'évaluation, et sur la crédibilité de l'évaluation elle-même, que leur participation peut mettre en péril. Le risque que l'équipe soit jugée partielle, ou qu'elle soit privée de l'accès à certaines informations, doit également être pris en compte, et le rapport devrait aborder et décrire les éventuelles répercussions sur le plan de la collecte de données ou de l'analyse.

### Contrôler la qualité

Il est essentiel de veiller à la qualité du processus d'évaluation et de ses produits – notamment des rapports. Il existe différentes manières d'organiser l'assurance qualité. Les *Normes de qualité pour l'évaluation du développement* du CAD (OCDE, 2010) peuvent donner des indications sur ce qu'il faut privilégier. Dans certains cas, la plupart du temps lorsqu'il s'agit d'évaluations ambitieuses ou complexes associant plusieurs donneurs, des experts internes ou externes contrôlent la qualité des produits de l'évaluation. Ils peuvent le faire avant de porter les produits à la connaissance du reste du groupe de parties prenantes, ce qui, en dehors du fait que la qualité s'en trouve améliorée, peut faire gagner du temps et de l'argent en réduisant le nombre de cycles de révisions avec le groupe élargi. L'assurance-qualité et l'approbation du produit peuvent également être rattachées au calendrier des versements.



## Chapitre 4

# Conduire une évaluation dans les situations de conflit ou de fragilité

*Le chapitre 4 examine le processus d'évaluation. Il commence par la phase de démarrage et s'interroge ensuite sur les moyens de définir des théories du changement et la logique de mise en œuvre qui sous-tend l'activité évaluée. Il aborde ensuite l'insuffisance des données de référence et définit comment et où obtenir des données de manière à combler les lacunes constatées. Il analyse les critères que les évaluateurs devraient utiliser, et plus particulièrement la pertinence, la durabilité, l'efficacité, l'efficience et l'impact des activités du CAD. Il décrit ensuite comment mener une évaluation à terme. Il examine la façon de dégager des conclusions et de formuler des recommandations, et se penche sur les rapports établis par les évaluateurs. Il s'intéresse ensuite à la communication des résultats (positifs ou négatifs) de l'évaluation aux parties intéressées et à la diffusion des enseignements dégagés. Enfin, pour boucler la boucle, il insiste sur la nécessité d'intégrer les conclusions de l'évaluation à la conception et à la gestion des programmes.*

Toute évaluation doit comporter certaines étapes fondamentales. Les évaluateurs et les responsables (et les autres participants au processus concret d'évaluation) ne sont pas tenus de les suivre dans l'ordre présenté ici, mais doivent néanmoins les garder à l'esprit.

Étapes fondamentales du processus d'évaluation	
✓	Prévoir une phase de démarrage
✓	Définir la logique d'intervention et la théorie du changement
✓	Remédier au problème des données de référence manquantes et aux autres lacunes
✓	Collecter des données
✓	Évaluer l'activité au moyen de différents critères
✓	Dégager des conclusions et formuler des recommandations
✓	Établir des comptes rendus
✓	Veiller à la qualité
✓	Réagir à l'évaluation
✓	Réponse de la direction
✓	Diffusion des constats
✓	Intégration à la programmation et à l'apprentissage

### Prévoir une phase de démarrage

Étant donné la difficulté à conduire des évaluations de l'action des donateurs dans les situations de fragilité ou de conflit et des faiblesses sous-jacentes de la programmation, une phase de démarrage permettra éventuellement de recenser les problèmes à régler avant de procéder à l'évaluation. Elle peut couvrir un éventail d'activités allant des plus simples aux plus compliquées. Elle comporte généralement une étude théorique, une étude documentaire et la publication d'un rapport de démarrage, mais des travaux préliminaires sur le terrain peuvent également s'imposer. Cette phase peut être utile pour l'évaluation ou la conduite d'analyses des conflits. Elle peut également servir à définir les contours précis de l'évaluation, à effectuer une analyse des politiques et du portefeuille des donateurs ou des politiques nationales ou, le cas échéant, à conduire des études thématiques.

Les évaluateurs présentent les résultats de la phase de démarrage dans un rapport susceptible de servir d'assise à des discussions portant sur la disponibilité des données, l'évaluabilité, et la possibilité d'appliquer les stratégies de collecte de données prévues. Ces rapports sont également des instruments utiles pour adapter les méthodes et peaufiner l'approche retenue afin de traiter les questions clés spécifiées dans le cahier des charges. (Voir plus loin la section intitulée « Rapports »).

## Définir et évaluer la théorie du changement et la logique d'intervention

Une théorie du changement est un ensemble d'hypothèses sur la façon dont le changement intervient. Elle explique pourquoi et comment certaines mesures sont censées produire les changements souhaités dans un contexte donné et à un moment précis (Weiss, 1995 ; Church et Rogers, 2006). Cette expression est utilisée pour décrire les liens entre le contexte, les ressources de l'intervention, la stratégie de mise en œuvre, les produits et effets directs visés. La logique d'intervention, également dénommée logique du programme, est un terme qui décrit les raisons pour lesquelles une activité évolue de telle ou telle manière, généralement au niveau du projet. Elle est étroitement associée à la théorie du changement. L'évaluation peut révéler si la réussite, ou l'échec, est imputable à la conception et au principe du programme ou à son exécution. La vérification des théories du changement et de la logique d'intervention est l'une des principales contributions que peut apporter l'évaluation à la recherche et à l'apprentissage en général.

Dans les situations de conflit ou de fragilité, il est parfois particulièrement important que les évaluateurs définissent les théories du changement dans la mesure où elles sont souvent implicites, non vérifiées et non avérées. Au Kosovo, par exemple, la communauté internationale est intervenue pendant plusieurs années en se fondant sur l'hypothèse (théorie du changement) qu'il était possible d'instaurer la paix en améliorant les relations entre les deux principales parties au conflit. Elle a ainsi financé de nombreux programmes visant à favoriser le dialogue, les échanges, l'interaction entre les jeunes, les organisations de femmes, etc. Tous visaient à créer des liens entre les communautés. Or, une étude a observé qu'en l'absence de travaux intracommunautaires visant à remédier aux fractures internes et à créer un leadership plus responsable, les interventions intercommunautaires avaient peu d'effets. Les activités reposaient sur une théorie du changement incomplète. L'étude a également constaté que les relations intercommunautaires ne concouraient ni à prévenir la violence, ni à renforcer la résistance collective à la violence en 2004. L'établissement d'un lien entre le capital social (réseaux intra-ethniques de confiance et de réciprocité) et un leadership monocommunautaire, motivé par le souhait stratégique d'obtenir l'indépendance du Kosovo, a donné lieu à une action plus efficace (Chigas et al., 2006).

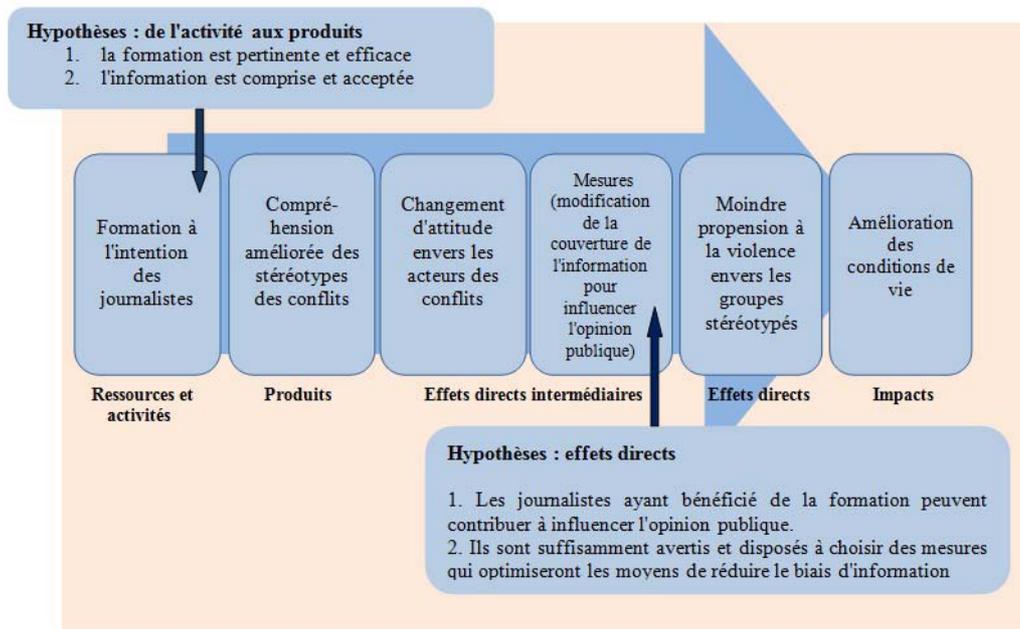
### **Causalité : entre théorie et effets directs**

Une théorie du changement peut revêtir différentes formes à différents niveaux. Au niveau des pays et au niveau des conflits, ces théories peuvent être très générales – par exemple, le renforcement des capacités de l'État permettra d'améliorer la gouvernance et, par conséquent, de résorber le conflit et la violence. Dans cette optique globale, les acteurs du développement peuvent intervenir par différents moyens (appui budgétaire ou soutien à l'amélioration des capacités de certains ministères) ou dans différents secteurs, comme les services sociaux ou le financement et la planification.

Les évaluations de projets ou d'un programme précis formuleraient probablement des théories du changement plus directement causales, associant les moyens et les activités aux effets directs souhaités au microniveau et à la dynamique de paix en général. Ainsi, dans le cadre de l'évaluation du Soudan du Sud (encadré 3.6), l'équipe a identifié des théories générales du changement dans l'ensemble du portefeuille d'interventions considéré. Elle n'a pas affiné l'analyse au niveau particulier de la logique d'intervention ni examiné les différents projets. Elle a en revanche regroupé les multiples activités des différents donateurs sous des théories globales du changement, et vérifié ensuite chacune d'elles.

Les documents relatifs aux programmes ne présentent pas toujours en termes de causalité explicites la façon dont un programme entend obtenir les produits, les effets directs et les impacts visés. Des théories du changement précises et clairement énoncées sont nécessaires à une programmation efficace, et doivent faire l'objet d'une évaluation. Les hypothèses qui sous-tendent les théories, surtout, doivent être évaluées. En définissant par quels moyens une intervention était censée concourir à une paix durable ou remédier à des facteurs de conflit ou de fragilité, les évaluateurs utilisent la théorie du changement pour évaluer la pertinence, l'efficacité et l'impact des activités. Le programme fictif de journalisme pour la paix anti préjugés décrit à l'annexe C et illustré au graphique 4.1 offre un exemple de cette réflexion.

Graphique 4.1. **Hypothèses sous-jacentes à la théorie du changement dans un programme fictif de journalisme pour la paix**



Source : Texte de OCDE (2008b) ; schéma adapté de Gaarder, 3IE (2011).

Le programme pourrait être compris comme se fondant sur une théorie du changement en vertu de laquelle il assurera la formation de journalistes et améliorera leur connaissance de la dynamique du conflit, diminuant ainsi les biais d'information et favorisant un apaisement des tensions et de la violence entre les groupes en conflit. Une évaluation de ce programme vérifierait le bien-fondé de la théorie sous-jacente selon laquelle l'approfondissement des connaissances réduit les biais d'information et la théorie secondaire selon laquelle l'amélioration de l'information atténue la tendance à recourir à la violence dans la communauté au sens large. Il s'agirait essentiellement d'analyser en quoi les ateliers, les activités de sensibilisation et l'amélioration des compétences modifient concrètement la couverture des conflits et en quoi ils influencent leur dynamique fondamentale. Le programme pourrait analyser le style utilisé dans les reportages avant et après la formation. Il pourrait également observer l'état d'esprit du public et, concomitamment, les activités conduites dans le cadre du programme afin de

vérifier si elles obtenaient les résultats visés ou si des obstacles inattendus avaient surgi. Il pourrait par exemple s'avérer que les journalistes n'influent guère sur la phraséologie vindicative employée et que les rédacteurs choisissent de recourir à un style « haut en couleurs » pour stimuler les ventes, alimentant ainsi les images stéréotypées. Cette constatation montrerait que la « théorie » consistant à former les journalistes pour influencer sur l'opinion publique était sans fondement.

### **D'où viennent les théories du changement ?**

Pour identifier et évaluer les théories du changement, il convient de déterminer d'où elles viennent. Sont-elles empiriques, fondées sur de solides données d'observation issues de programmes antérieurs ? Sont-elles le fruit de l'expérience personnelle et professionnelle des concepteurs du programme, ou de celle des parties prenantes et des bénéficiaires consultés durant son élaboration ? Représentent-elles sur des études ?

Dans les cas où les hypothèses de travail ne sont pas explicites, il conviendra de les définir au moyen d'un examen documentaire ou d'entretiens avec le personnel d'exécution et d'autres intervenants. Le processus d'évaluation peut également faire apparaître que différents participants à une intervention donnée opèrent en fonction d'hypothèses (théories) distinctes quant à la façon dont leur action servira le changement en faveur de la paix. En dégagant les théories sous-jacentes et en ouvrant le débat sur la validité des différentes théories, le processus d'évaluation peut aider les participants à un programme à parvenir à un consensus quant à leur action et aux raisons qui la motivent. Cette clarté permettra éventuellement d'améliorer la conception et l'exécution du programme.

L'évaluation de l'action des donneurs dans les situations de fragilité ou de conflit couvre très souvent plusieurs projets et – dans certains cas – plusieurs donneurs. Cette action fait parfois intervenir de multiples théories ou diverses variantes d'une notion générale, par exemple celle selon laquelle une intensification de l'aide aux services sociaux renforce la stabilité.

#### **Encadré 4.1. Évaluer les réussites et les échecs en matière de construction de la paix**

Dans le cadre d'une évaluation, il convient d'établir une distinction entre les différents types de réussite et d'échec et de les analyser de manière à en tirer des enseignements dont il sera tenu compte dans l'élaboration de programmes ultérieurs. Dans ce domaine, il est utile de distinguer un échec de la théorie (hypothèse erronée de la façon dont le changement interviendra) d'un échec de l'exécution. L'échec d'une théorie dénote l'échec d'une activité de prévention du conflit ou de construction de la paix résultant d'une relation causale infondée – autrement dit, les hypothèses sous-jacentes quant aux moyens d'apporter le changement dans ce contexte sont fausses. Une théorie erronée du changement pourrait reposer sur une analyse imparfaite du conflit, ou découler de priorités mal choisies ou d'objectifs contradictoires.

L'échec de l'exécution résulte d'un problème de mise en œuvre de l'activité elle-même (ressources/produits, compétences du personnel, calendrier, localisation, sécurité ou budget) ou des systèmes de gestion. Il s'agira parfois d'évolutions soudaines du conflit qui perturbent ou neutralisent les progrès, en dépit d'une conception par ailleurs satisfaisante de l'activité.

Source : OCDE (1999).

## Collecte de données

Comme indiqué en introduction, les évaluateurs et les responsables de l'évaluation découvrent parfois des failles dans les politiques, les stratégies ou les interventions. Il se peut que les objectifs soient imprécis ou n'aient pas été établis, que la théorie du changement ou la logique d'intervention aient été mal formulées (comme décrit plus haut), que certains indicateurs manquent, ou que l'on ne dispose pas de données de suivi ou d'informations de référence. Les conditions de sécurité peuvent avoir des conséquences non négligeables en termes de données, et risquent notamment d'empêcher les évaluateurs de voyager dans certaines régions ou pays et d'accéder aux communautés concernées, aux bénéficiaires du programme et à d'autres informateurs clés.

Les équipes d'évaluation, qui travaillent en coopération avec les organismes responsables, doivent résoudre le problème des données insuffisantes ou manquantes. Elles doivent réfléchir à des moyens de (re)construire les données de référence et autres données manquantes ou de compenser leur absence pendant la procédure d'évaluation, tout en gardant à l'esprit que rien ne peut jamais pleinement remplacer une planification solide. Diverses publications présentent des conseils sur la façon de compenser ou de pallier ces lacunes sans compromettre la qualité de l'évaluation (Banque mondiale, 2005b ; Bamberger et al., 2006 ; OCDE, 1999). L'encadré 4.2 examine un exemple de la façon dont un projet financé par les donateurs en Afghanistan s'efforce d'améliorer la disponibilité et la qualité des données.

### Encadré 4.2. **Établir des statistiques de suivi et d'évaluation dans la province de Helmand**

Le programme de suivi et d'évaluation de Helmand (HMEP) est un programme financé conjointement par le Department for International Development du Royaume-Uni (DFID) et l'Équipe provinciale de reconstruction (EPR). Il a pour objectif d'améliorer l'exécution et l'efficacité des programmes de stabilisation et de développement à Helmand (Afghanistan). Le HMEP collecte des données auprès de sources tierces et s'appuie sur une capacité de recherche spécialisée pour établir les cadres de référence et assurer le suivi des indicateurs de progrès au regard du plan défini pour la province. Les données sont présentées sous forme graphique et géospatiale, et stockées dans une base de données interactive accessible à partir d'un site Internet. Le HMEP publie des rapports trimestriels de suivi et d'analyse, et jusqu'à quatre rapports de suivi réactif *ad hoc* par an, conformément aux obligations de l'EPR et du DFID en matière d'information. Le HMEP est par ailleurs conçu pour soutenir le développement d'une capacité programmatique au sein de l'EPR et l'intégration du suivi et de l'évaluation à la planification et à l'exécution du programme.

Source : Coffey International Development, « Helmand Monitoring and Evaluation Programme », <http://uk.coffey.com/our-projects/helmand-monitoring-and-evaluation-programme>.

Une phase décisive de la procédure d'évaluation consiste à recueillir des données permettant de suivre « l'histoire » d'un programme ou d'une politique et leurs effets, notamment leur influence sur les points de vue des participants. Pour recueillir des informations, les évaluateurs font appel aux documents et rapports du programme, à toutes les données de suivi disponibles, à des entretiens avec le personnel du programme, les organisations partenaires, les fonctionnaires locaux, les groupes cible, les participants, les tierces parties (les communautés voisines non ciblées par un programme, par exemple)

et les acteurs internationaux et nationaux qui observent l'intervention à distance (organisations de la société civile, instituts de recherche, donateurs, médias, universitaires, groupes de réflexion).

Les stratégies de collecte de données sont fonction de la conception de l'évaluation, de ses finalités et des sources d'informations disponibles. On citera notamment l'échantillonnage aléatoire et l'échantillonnage raisonné. Des données quantitatives et qualitatives peuvent être recueillies dans le cadre de recensements, d'observations, d'enquêtes auprès des ménages, d'entretiens, de questionnaires, d'études anthropologiques ou ethnographiques, d'ateliers participatifs et de groupes de discussion. Les systèmes statistiques nationaux et les grandes ONG disposent souvent de données démographiques, qui ne sont cependant pas toujours adaptées à la taille ou aux particularités requises de l'échantillon. Par ailleurs, des instituts de sondage privés ont entrepris de se spécialiser dans les enquêtes auprès des ménages et la collecte de données aux normes professionnelles dans les zones en proie à un conflit. L'encadré 4.3 présente des exemples de sources de données et les ouvrages spécialisés en matière d'évaluation fournissent d'autres informations sur les techniques de collecte de données.

Les climats de violence persistante et de fortes tensions posent des problèmes substantiels en termes de disponibilité des données, problèmes qui limitent souvent les travaux des évaluateurs. Il se peut toutefois que davantage de données soient disponibles que ne le laisseraient penser au premier abord la phase de planification et les documents du programme. La rotation élevée du personnel nuit souvent à la mémoire institutionnelle. En outre, les différents intervenants extérieurs et nationaux sont souvent mal coordonnés, et ne partagent pas toujours les informations qu'ils recueillent avec d'autres participants n'ayant peut-être pas connaissance des études, évaluations, données, examens et enquêtes disponibles ou n'y ayant pas accès. De précieuses données de référence, dont peu connaissent l'existence, dorment peut-être quelque part dans des archives. Il vaut parfois la peine de consacrer du temps, en début d'évaluation, au recensement des données déjà collectées, soit dans le cadre de la phase de démarrage de l'évaluation, soit dans celui d'une étude préalable.

Les évaluateurs et autres chercheurs devraient diffuser et utiliser les données rassemblées par d'autres, car trop d'informations sont recueillies qui ne sont pas exploitées par la suite. Il est également recommandé que les commanditaires de l'évaluation et l'équipe chargée de la conduire établissent conjointement des mécanismes d'urgence pour faire face à d'éventuels renversements brutaux de la situation sur le terrain susceptibles d'influer sur la collecte des données nécessaires à l'évaluation. Les responsables de l'évaluation peuvent intégrer au cahier des charges des dispositions en matière de gestion des données.

Pendant un conflit et dans les phases qui lui font immédiatement suite, quand la méfiance est à son comble et que la plupart des parties prenantes ont des intérêts en jeu, la fiabilité (sans parler de la disponibilité) des données et des informations fournies est souvent particulièrement aléatoire. Selon leurs propres intérêts dans le conflit, différents intervenants peuvent avoir des interprétations diverses, voire contradictoires, des impacts positifs ou négatifs d'une intervention et de sa pertinence. Pour garantir la fiabilité des données, les évaluateurs doivent faire appel à plusieurs sources ou types d'informations et à un dosage équilibré de données quantitatives et qualitatives. Ils doivent recouper les données qu'ils utilisent, vérifier la transparence des sources et la validité des données

### Encadré 4.3. **Somalie et Afghanistan : exemples de sources d'information**

#### **Somalie : utilisation de plusieurs sources d'information et prise en compte de l'insuffisance des données**

Une évaluation conduite en 2011 par DARA (un organisme indépendant spécialisé dans l'évaluation humanitaire) s'est penchée sur l'efficacité de l'intervention humanitaire en Somalie. Elle s'est appuyée sur les sources suivantes :

- les études sur les programmes d'assistance antérieurs en Somalie et les variables contextuelles, 300 pages Internet et publications pertinentes, et divers documents ;
- des entretiens de groupe et individuels semi-structurés avec 489 intervenants, dont 189 (112 au Kenya et 77 en Somalie) ont été conduits avec des individus ayant participé à l'intervention, notamment des représentants des organismes des Nations Unies, de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, des ONG internationales et nationales, des acteurs publics locaux et des donateurs. Vingt-quatre pour cent des personnes interrogées étaient des femmes. Des entretiens ont été menés avec des groupes de plus de 300 personnes des populations concernées ;
- des observations sur le terrain, au Kenya et en Somalie, dans les camps pour personnes déplacées et pour les réfugiés somaliens ;
- une enquête en ligne conduite auprès du personnel et d'acteurs clés de l'intervention humanitaire (le taux de réponse a été faible, 10 réponses seulement ayant été reçues).

Au total, l'équipe d'évaluation a recueilli 3117 éléments d'information, mais s'est heurtée aux difficultés suivantes : rotation élevée du personnel, temps de travail sur le terrain limité, insécurité, manque de cohérence des données, ventilation insuffisante des données (disponibilité restreinte de données désagrégées selon l'âge, le sexe, les vulnérabilités et les résultats pendant la période examinée). Des problèmes de sécurité ont empêché les évaluateurs internationaux de se rendre dans les régions mentionnées dans le cahier des charges, alors que les évaluateurs nationaux ont été autorisés à se rendre dans certaines d'entre elles.

#### **Nord-est de l'Afghanistan : création de nouvelles données**

Plus un État est fragile, moins il y a de données disponibles. Les équipes d'évaluation doivent souvent recueillir leurs propres informations. Dans le contexte d'une évaluation de l'impact de l'aide dans le nord-est de l'Afghanistan, l'équipe a recueilli les données auprès de différentes sources. La plupart ont été collectées dans le cadre de deux enquêtes conduites auprès de 2 000 chefs de famille dans 80 villages. Les évaluateurs en ont également recueilli auprès d'autres sources afin d'établir pour chaque communauté un profil comportant des informations sur l'histoire, la démographie, la composition ethnique, l'organisation politique et sociale et la dotation en ressources de chacune d'elles. Dans d'autres contextes, ces données auraient pu être facilement dégagées de sources existantes, un recensement national par exemple. Dans le contexte afghan, en revanche, les évaluateurs ont dû les recueillir eux-mêmes, ce qui n'a été possible que dans le cadre d'un projet de recherche pluriannuel. Pour rassembler les informations relatives aux principaux événements et changements intéressants ces communautés, un système de suivi et de notification a été établi couvrant 40 villages. Les correspondants locaux ont rempli des rapports semi-structurés quatre fois par an. L'équipe d'évaluation a recueilli d'autres données qualitatives au cours de visites sur le terrain. Enfin, les évaluateurs ont obtenu des données sur les apports d'aide auprès de différents organismes internationaux de développement dans la région. Les données ont ensuite été compilées et utilisées pour procéder à une analyse quantitative et qualitative de l'impact de l'aide sur la stabilité.

Source : Polastro et al. (2011) et Böhnke et al. (2010).

avant de les analyser – en vérifiant les faits auprès des principales parties prenantes et des personnes interrogées, par exemple. Le recours à plusieurs sources de données leur permettra de neutraliser le biais associé à l'utilisation d'un seul type d'information et d'observateurs isolés. Le rapport d'évaluation doit, au chapitre de la description des méthodes, expliquer tous les problèmes rencontrés à cet égard (y compris l'insuffisance des données ou les problèmes d'incompatibilité) de même que leurs répercussions sur la fiabilité et la validité des conclusions de l'évaluation.

Pour éviter d'attiser les tensions entre les groupes (conformément au principe « ne pas nuire »), les décisions concernant les moyens de mobiliser la participation de différents groupes à la collecte de données doivent se fonder sur une compréhension précise des rôles et des intérêts des parties prenantes, et s'appuyer sur les connaissances acquises au sujet de ces dernières dans le cadre de l'analyse du conflit. Lorsque des problèmes d'accès ou de sécurité font obstacle à la collecte de données, d'autres méthodes, notamment des consultations avec des remplaçants informés en mesure de fournir des avis ou des informations représentatives, sont envisageables. Il conviendra éventuellement de prêter attention à la couverture des données – de manière à tenir compte de points de vue exprimés à l'extérieur et à l'intérieur de la capitale par exemple – en fonction des éléments sur lesquels doit porter l'évaluation.

Les évaluations doivent se fonder sur des données précises et pertinentes sur les femmes, les hommes et les relations entre les sexes. Cela garantit la prise en compte questions de genre et de la situation de conflit, met en évidence des disparités entre les sexes et aide à répondre aux questions de l'évaluation. Des données statistiques ventilées par sexe et l'analyse de genre (renseignements sur la situation des femmes et des hommes dans un contexte de conflit particulier) doivent informer l'évaluation. En l'absence de données désagrégées, on peut associer des approches quantitatives et qualitatives pour dégager les éléments nécessaires à la compréhension des relations entre les sexes et différencier les résultats pour les hommes, les femmes, les garçons et les filles. Si l'intégration de ces données est jugée inutile ou irréalisable, les raisons doivent en être clairement exposées dans le rapport d'évaluation. Ainsi, dans le cadre d'une évaluation de l'impact de l'aide sur l'état d'esprit des populations locales dans le nord-est rural de l'Afghanistan (Böhnke et al., 2010), l'équipe d'évaluation a procédé à une enquête. Elle souhaitait y faire participer les femmes et les jeunes mais, au bout du compte, seuls les chefs de famille de sexe masculin ont été interrogés. Cette décision s'est fondée sur une analyse du contexte local, sur des consultations avec des experts régionaux et des spécialistes de la problématique genre, et sur une expérience antérieure ayant fait appel à des chercheuses pour mener une enquête auprès des femmes afghanes, celles-ci ayant estimé qu'en raison des menaces pour leur sécurité et de la coutume exigeant que chaque chercheuse soit accompagnée d'un homme, il était quasiment impossible pour les équipes de travailler efficacement. Les évaluateurs ont décidé que le choix de ne pas intégrer les femmes à l'enquête était justifié dans ce cas parce que les opinions des hommes plus âgés (en qualité de représentants politiques des ménages) étaient celles qui présentaient le plus grand intérêt pour répondre aux questions clés de l'évaluation. Ils ont vérifié leur décision auprès d'équipes locales expérimentées et l'ont testée avant d'établir le cadre de référence initial. Dans son rapport d'évaluation, l'équipe a expliqué sa décision de la façon suivante : « bien que nous estimions que les travaux à conduire justifient ces choix et les limitations qui en résultent, nous sommes bien conscients que la conception de notre étude ne permet pas d'appréhender les tendances pour l'ensemble de l'Afghanistan, pas plus qu'elle

n'appréhende la manière de voir des femmes [...] » (Böhnke et al., 2010). La transparence quant aux méthodes et aux limitations des données est un élément indispensable à une évaluation de qualité.

De nombreuses interventions s'efforcent de consolider la paix et de prévenir les conflits en suscitant une évolution des comportements, des processus de pensée et des relations parmi les populations. Dans ces cas, il peut s'avérer nécessaire de recueillir des données comportementales, de conduire des entretiens, des ateliers ou des discussions de groupe avec les parties intéressées, ou de mener des enquêtes en vue de collecter des données quantitatives. Le même processus de vérification par triangulation des données est requis pour l'évaluation de changements intangibles, par exemple pour apprécier les perceptions au travers d'entretiens.

Il arrive parfois qu'il soit impossible d'interroger les personnes voulues (sources primaires) parce qu'elles sont en prison, décédées ou injoignables. Le rapport d'évaluation doit rendre compte de ces lacunes et expliquer comment il y a remédié. En faisant le point sur les données disponibles au début de la phase de préparation, on évitera des surprises ultérieures de cette nature, qui peuvent compromettre ou retarder le processus d'évaluation.

## Critères d'évaluation des interventions

Lorsque l'on évalue les programmes et projets de coopération pour le développement, il est utile de prendre en considération les critères énoncés dans les *Principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement* et d'autres critères susceptibles de présenter un intérêt. Leur analyse constitue l'essentiel d'un rapport d'évaluation. La présente section montre comment adapter chacun des critères d'évaluation du CAD de l'OCDE aux situations de conflit ou de fragilité. Les questions énoncées ci-dessous sont données à titre de référence et ne constituent nullement une liste exhaustive ou obligatoire. Les critères d'évaluation sont étroitement liés, chacun étant évalué sous un angle légèrement différent de manière à dresser un tableau aussi complet que possible de l'intervention. Considérés dans leur ensemble, ils devraient aider l'équipe d'évaluation à se faire une idée précise de l'activité ou de la politique évaluée et de sa contribution au renforcement de l'État et à la construction de la paix. Cette adaptation des critères se fonde sur les contributions de Paffenholz et Reychler (2007), l'ébauche de lignes directrices (OCDE, 2008b), OCDE et CDA (2007), et Anderson et Olson (2003).

### **Pertinence**

Le critère de pertinence sert à évaluer dans quelle mesure les objectifs et les activités de la (des) intervention(s) répondent aux besoins des bénéficiaires et du processus de construction de la paix – autrement dit, s'ils remédient aux principaux facteurs déterminants du conflit que l'analyse aura révélés. Il associe les effets directs de l'analyse du conflit aux objectifs de l'intervention, bien que la pertinence de l'intervention puisse changer à mesure que la situation évolue. Pour apprécier la pertinence, il conviendra éventuellement d'évaluer dans quelle mesure une intervention s'articule avec les stratégies globales et le cadre politique du pays ou des partenaires extérieurs. Différents groupes ou acteurs du conflit peuvent avoir des points de vue divergents sur la pertinence d'une intervention et ses résultats. La perception des hommes peut également différer de celles des femmes.

Il est indispensable d'évaluer une intervention au regard du conflit pour mesurer sa pertinence. Si le personnel, les responsables et d'autres personnes participant à sa conception et à son exécution ont déjà procédé à une analyse du conflit, il conviendra d'en évaluer la précision et l'utilisation. Un volet majeur de l'évaluation consistera à déterminer si cette analyse s'avère (ou s'est avérée) fondée. Cet exercice permettra d'acquérir des connaissances et de peaufiner les théories quant aux raisons de la violence et aux déterminants majeurs de la dynamique du conflit et du renforcement de l'État à long terme. Si aucun processus d'analyse systématique n'a été suivi auparavant, l'équipe d'évaluation peut soit s'entretenir avec le personnel et les parties prenantes pour comprendre la perception sous-jacente (non formulée) du conflit guidant leurs travaux, soit organiser un exercice plus formel d'analyse du conflit. L'analyse est nécessaire pour définir les liens escomptés entre les résultats du programme et les objectifs de construction de la paix ainsi que leur pertinence par rapport aux principaux facteurs de conflit ou de fragilité.

Les questions permettant de déterminer la pertinence pourraient être les suivantes :

- L'intervention est-elle fondée sur une analyse valide de la situation de conflit ou de fragilité ? A-t-elle été progressivement adaptée pour tenir compte des données actualisées tirées des analyses ?
- Compte tenu de l'analyse du conflit, l'intervention traite-t-elle les bonnes questions dans ce contexte et à ce moment précis ? Semble-t-elle agir sur les causes et les facteurs essentiels du conflit ou de la fragilité ? Ou est-elle axée sur le comportement des principaux groupes à l'origine du conflit ?
- Quel jugement la population locale, les bénéficiaires et les observateurs extérieurs portent-ils sur la pertinence de l'intervention ? Cette perception varie-t-elle selon le sexe ?
- Les buts et objectifs affichés sont-ils pertinents au regard des problèmes qui sont au cœur de la situation de conflit et de fragilité ? Les activités et les stratégies sont-elles adaptées aux objectifs – autrement dit, existe-t-il une cohérence interne entre ce qui est fait dans le cadre du programme et ce qui est recherché comme résultat ? L'intervention s'est-elle progressivement adaptée à l'évolution de la situation ? L'analyse du conflit a-t-elle été repensée ou actualisée pour guider les activités dans un contexte en constante évolution ?

### **Efficacité**

Le critère d'efficacité sert à évaluer si une intervention a atteint, ou a des chances d'atteindre, les objectifs visés par rapport à l'environnement de construction de la paix qui prévaut. L'essentiel pour évaluer l'efficacité – et donc le lien entre les produits, les effets directs et les impacts – consiste à définir dans quelle mesure les résultats envisagés ont été obtenus et à noter les transformations que l'intervention a déclenchées ou auxquelles elle a contribué. En outre, comme la plupart des opérations conduites dans les situations de conflit ou de fragilité ne visent pas explicitement à instaurer une paix durable, il importe d'établir une distinction entre deux types de résultats : d'une part, « l'efficacité du programme », à savoir dans quelle mesure le programme a atteint l'objectif affiché ; d'autre part, si le programme a rempli ses objectifs ou son but, les résultats immédiats ou secondaires associés à la dynamique de construction de la paix et de conflit définie dans l'analyse.

On peut faire appel à une analyse de la théorie du changement pour évaluer le critère d'efficacité. Il s'agit de déterminer si l'intervention s'appuie sur une théorie et une logique solides et si celles-ci se vérifient (ou se sont vérifiées). La perception de l'efficacité est également associée à l'analyse du conflit. Un programme ou une politique peuvent avoir des effets bénéfiques ou fonctionner correctement sans pour autant modifier la dynamique sous-jacente de la situation de conflit ou de fragilité définis par l'analyse du conflit. Il se peut en outre que des facteurs extérieurs, indépendants de l'activité en question, exercent une influence plus prononcée sur la paix et le conflit, auquel cas l'efficacité sera perçue par rapport à ces dynamiques et évolutions plus générales.

L'encadré 4.4 décrit comment l'Allemagne a évalué l'efficacité de son programme de service civil pour la paix au moyen d'un cadre associant une analyse des théories du changement à des études empiriques.

#### Encadré 4.4. **Évaluation de l'efficacité du Service civil allemand pour la paix**

L'Allemagne a commandité une évaluation indépendante de son programme de service civil pour la paix qui promeut des méthodes non violentes pour remédier aux conflits à travers un éventail de projets d'enseignement, de formation et de services. Les évaluateurs ont établi un cadre d'évaluation complet qui a permis une comparaison systématique des données concernant huit pays. Pour pallier l'insuffisance des données, diverses approches et méthodes d'évaluation ont été combinées. L'équipe d'évaluation a reconstruit les cadres de référence et décrit les théories du changement sous-jacentes au Service civil pour la paix, et a évalué en outre la plausibilité des effets directs, à savoir la probabilité que l'intervention ait abouti, ou aboutisse ultérieurement, aux effets directs escomptés. Pour ce faire, elle a évalué les interventions du Service civil pour la paix à l'aune d'une liste de critères d'efficacité élaborée durant l'étude empirique. Elle a également dégagé des exemples de bonnes pratiques parmi les interventions évaluées, puis défini les facteurs qui avaient concouru à leur efficacité.

Source : Paffenholz (2011).

Les questions permettant de déterminer l'efficacité pourraient être les suivantes :

- L'intervention a-t-elle atteint son objectif déclaré (ou implicite), ou est-elle raisonnablement susceptible de le faire au vu des produits et effets directs ?
- La théorie du changement est-elle fondée sur des hypothèses valides/vérifiées ? Existe-t-il d'autres théories ?
- Dans quelle mesure les donneurs ont-ils recensé et su gérer les risques contextuels ?
- L'intervention progresse-t-elle selon un calendrier raisonnable, ou le fera-t-elle ? Est-il possible d'accélérer le processus ? Faut-il, pour une raison ou une autre, freiner le déroulement des opérations ?
- Quels sont les principaux facteurs qui concourent à la réalisation ou à la non-réalisation des objectifs ?
- L'intervention a-t-elle abouti à des résultats différents pour les femmes, les hommes, les garçons et les filles ?

Selon l'activité évaluée et la portée de l'évaluation, on pourra poser des questions relatives à l'efficacité dans une situation de conflit, par exemple : l'intervention a-t-elle

pour effet de renforcer la résistance des populations à la violence et à la provocation ? Les parties intéressées ont-elles un impact notable sur la situation de conflit ou de fragilité ? L'intervention couvre-t-elle les populations clés/appropriées ou des populations nombreuses ? La question de l'égalité des sexes et les inégalités horizontales pertinentes (ethniques, religieuses, géographiques, etc.) qui favorisent le conflit ont-elles été prises en considération, et avec quels résultats ? L'intervention a-t-elle amélioré la sécurité des populations et leur sentiment de sécurité ? Cela favorise-t-il les méthodes non violentes de résolution des conflits ou de gestion du pouvoir ? S'est-elle traduite par une véritable amélioration des relations entre les groupes en conflit, perceptible dans l'évolution des comportements ?

### **Impact**

Le critère de l'impact porte sur les effets plus généraux d'une intervention. Ceux-ci peuvent être positifs ou négatifs, produits directement ou indirectement, intentionnellement ou non. Dans les situations de fragilité ou de conflit, le critère de l'impact sert à recenser et à évaluer les effets de l'intervention sur les facteurs et les acteurs déterminants du conflit et, s'il y a lieu, sur les processus plus vastes de développement et de renforcement de l'État. L'évaluation doit couvrir à la fois les transformations visées par l'intervention et tous les résultats fortuits (ou imprévus), positifs ou négatifs.

Les modifications des comportements et des mentalités du type que visent de nombreuses interventions de construction de la paix sont souvent difficiles à mesurer et parfois longues à obtenir. En ce sens, il arrive qu'il soit trop tôt pour pouvoir raisonnablement espérer des impacts sensibles sur les facteurs déterminants du conflit (pour les activités visant à réformer les institutions par exemple). Dans ce cas, l'évaluation pourrait porter sur les effets directs et les impacts à court terme, et vérifier la théorie et la logique du programme pour déterminer si les stratégies en vigueur ont des chances raisonnables de contribuer à la paix sur le long terme.

Les méthodes d'évaluation d'impact sont examinées dans d'autres publications portant sur l'évaluation, par exemple dans les orientations commanditées par le Réseau de réseaux pour l'évaluation d'impact – NONIE (Leeuw et Vaessen, 2009). Les méthodes quantitatives rigoureuses associées à ce type d'évaluation et les essais contrôlés aléatoires sont jugés irréalisables dans de nombreuses situations de conflit ou de fragilité (bien que des expériences utiles soient actuellement conduites au niveau des programmes). Il est dans tous les cas particulièrement difficile d'appliquer ces méthodes à des questions générales de paix et de conflit couvrant différentes interventions à l'échelon des pays ou à des évaluations de l'engagement global des donateurs dans un contexte de conflit. Lorsque la causalité ne peut être déterminée de manière fiable au moyen de méthodes rigoureuses, les évaluateurs peuvent donner des explications plausibles à leurs conclusions quant à l'impact de l'intervention, en veillant néanmoins à expliquer leurs insuffisances. L'encadré 4.5 décrit plus en détail les méthodes quantitatives d'évaluation de l'impact.

En cas de conflit d'une violence extrême, l'analyse devra éventuellement s'orienter sur des fonctions de suivi ou d'évaluation « en temps réel » qui privilégient les indicateurs de produits. Ils sont plus faciles à surveiller et moins susceptibles d'un défaut d'attribution que les indicateurs d'impact.

#### Encadré 4.5. Méthodes quantitatives d'évaluation de l'impact dans des situations de conflit ou de fragilité

Une évaluation d'impact mesure les impacts nets d'une intervention en comparant ses résultats à une situation contrefactuelle – une mesure de ce qui se produirait si l'intervention n'avait pas lieu. Bien que l'on n'ait guère d'expérience relative à l'évaluation d'impact des interventions de construction de la paix, cette méthode est de plus en plus utilisée dans le cadre du développement, y compris dans les situations de conflit ou de fragilité.

Il existe deux méthodes fondamentales pour conduire une comparaison contrefactuelle. La première est l'approche expérimentale, ou évaluation par essai contrôlé aléatoire. Ces évaluations doivent être conçues et engagées avant le début de l'intervention. Les évaluateurs affectent de manière aléatoire les bénéficiaires potentiels à des groupes de « traitement » et de « contrôle ». La comparaison des impacts entre les deux groupes révèle l'impact net de l'intervention. Cette approche peut être utilisée pour piloter une intervention en vue d'éclairer la conception du programme. La seconde couvre les approches « quasi expérimentales », en vertu desquelles on utilise des techniques statistiques pour construire un groupe de contrôle pouvant servir de groupe contrefactuel. Ces techniques couvrent toute une gamme de méthodes d'appariement, de modèles de variables instrumentales, de modèles de régressions par discontinuité, et de méthodes de panel. Elles estiment l'impact d'une intervention en veillant, dans la mesure où les données le permettent, à ce que les bénéficiaires et non-bénéficiaires soient semblables sur tous les plans à l'exception du traitement attribué. L'une d'elle est la technique de l'appariement selon le score de propension, qui estime l'impact net d'une intervention en appariant les bénéficiaires aux non-bénéficiaires qui leur sont similaires sur tous les autres plans.

Ces méthodes d'évaluation des interventions de construction de la paix présentent à l'évidence des défauts, notamment l'absence fréquente de données de référence, la volonté de « traiter » tout le monde (l'impératif humanitaire), les dangers politiques d'un traitement aléatoire, et la nature qualitative de nombreuses variables pertinentes qui sont en conséquence moins compatibles avec les méthodes statistiques. Les évaluations d'impact sont néanmoins souvent réalisables à l'échelle du projet ou du programme et peuvent fournir des informations utiles sur ce qui fonctionne.

Source : Marie Gaarder (Département d'évaluation de la Norad) et Annette Brown (3iE).

Les questions permettant de déterminer les impacts pourraient être les suivantes :

- Quels sont les effets primaires et secondaires, directs ou indirects, positifs ou négatifs, visés ou imprévus, immédiats ou à long terme, à court terme ou durables, de l'activité ou de la politique en question ? Exerce-t-elle une influence notable sur les facteurs essentiels du conflit ou de la paix ?
- D'après l'analyse du conflit, sur quels facteurs déterminants du conflit et de la fragilité l'activité ou la politique a-t-elle influé, et comment ? Quelles modifications dans les mentalités, les comportements, les relations ou les pratiques peuvent être établies (en nombre de personnes et/ou selon une classification en fonction des critères retenus comme le sexe) ? Des effets négatifs secondaires sont-ils observables ?
- De quelle manière la situation a-t-elle évolué au fil du temps et quelle a été, le cas échéant, la contribution de l'intervention à ces évolutions ?

- Quels ont été les effets des interventions sur les indicateurs spécifiques du bien-être visés, comme l'état de santé ou le niveau de pauvreté ? Quelles sont les retombées sur les trajectoires de développement à long terme ?
- L'intervention a-t-elle influencé l'action publique ? En quoi ces politiques sont-elles associées au conflit ?

### **Durabilité**

On entend par durabilité la poursuite des effets positifs une fois l'intervention terminée. Dans une situation de conflit ou de fragilité, la durabilité recouvre la probabilité que les avantages à long terme et la résilience au risque perdurent, de même que les effets bénéfiques sur l'économie, les institutions, la gestion des ressources humaines, etc. Comme dans d'autres domaines, la durabilité suppose également « l'appropriation » des processus de paix et de développement. L'expérience et les études portant sur la paix démontrent que les processus de construction de la paix sont des procédures de longue haleine, qui appellent un engagement durable susceptible de connaître des revers (OCDE et CDA, 2007). Dans les régions en proie à un conflit, cet engagement suppose d'agir sur ceux qui ont intérêt à perpétuer le conflit (parfois dénommés les « saboteurs », ou les groupes « difficilement accessibles »).

Les questions portant sur la durabilité pourraient être les suivantes :

- Quelles sont les mesures qui ont été prises ou qui sont envisagées pour créer des processus, des structures, des normes et des institutions durables à l'appui de la paix ? Dans quelle mesure les opérations visant à renforcer l'appropriation et la participation ont-elles porté à la fois sur les hommes et les femmes ?
- Les nouvelles institutions destinées à lutter contre le conflit et la fragilité perdureront-elles ? Sont-elles utilisées ? Par qui ? L'intervention favorise-t-elle un élan en faveur de la paix en encourageant les participants et les communautés à mettre sur pied leurs propres projets ?
- Une stratégie concrète de « transfert » ou de retrait a-t-elle été définie avec les partenaires ou intervenants locaux pour leur permettre d'élaborer ou de poursuivre leurs propres projets de construction de la paix ?

Selon l'activité évaluée et l'ampleur de l'analyse, on pourra poser des questions spécifiquement associées au conflit et portant sur l'efficacité, par exemple :

- L'intervention aboutit-elle à la création ou à la réforme d'institutions ou de mécanismes politiques capables de régler raisonnablement les griefs et les injustices ?
- Ceux qui tirent profit de la violence ou de l'instabilité et ont tout intérêt à ce qu'elles se perpétuent, ou ceux qui s'opposent à la dynamique de paix (les « saboteurs ») ont-ils été convenablement pris en charge ?
- Les améliorations apportées aux relations entre les groupes persisteront-elles face aux nouveaux enjeux et aux nouveaux risques ?
- Les parties à un accord négocié l'honoreront-elles et l'appliqueront-elles ?

### **Efficience**

Le critère d'efficience sert à évaluer dans quelle mesure les ressources économiques (fonds, expertise, temps, etc.) sont convertis en résultats. Dans une situation de conflit, les coûts associés aux travaux de prévention seront souvent comparés aux coûts estimés

d'une guerre ou d'une vague d'affrontements violents. Or, les conflits évités sont invisibles. Il n'existe donc malheureusement pas de situation contrefactuelle pour comparer l'efficacité de la prévention par rapport à un conflit, même si l'on peut exploiter des données historiques pour procéder à une estimation raisonnable des coûts.

Outre la comparaison des coûts d'une action en faveur de la paix et de ceux d'une guerre, l'évaluation pourrait examiner les priorités au regard des principaux facteurs de conflit. Elle pourrait poser la question suivante : « cette méthode particulière de lutte contre la violence est-elle l'option la plus efficace ? » Dans un contexte où les ressources consacrées au développement sont rares, les évaluations devraient indiquer si une activité donnée est « rentable » par rapport à d'autres mesures ou à une non-intervention. L'encadré 4.6 examine les dépenses de sécurité associées à des opérations dans une zone de conflit, en l'espèce l'Afghanistan.

#### Encadré 4.6. Dépenses de sécurité

Une évaluation conjointe de l'aide humanitaire et de l'assistance à la reconstruction apportées en Afghanistan entre 2001 et 2005 a établi à environ 20 % le pourcentage des frais généraux imputables à la sécurité – autrement dit, les coûts de fonctionnement en Afghanistan ont été supérieurs de 20 % à ceux de projets similaires dans des environnements plus stables. L'évaluation a indiqué qu'en raison de ces coûts inattendus (ou sous-estimés), les programmes conduits en Afghanistan étaient considérablement plus onéreux que des programmes analogues conduits ailleurs. D'autres analyses et d'autres données seraient cependant nécessaires pour déterminer s'ils peuvent néanmoins être considérés comme efficaces.

Source : Chr. Michelsen Institute (2005).

Lorsqu'ils examinent les interventions humanitaires ou de développement dans une région en proie à un conflit, les évaluateurs doivent en déterminer l'efficacité au regard d'autres formes d'appui au développement et à la construction de la paix dans ce contexte ou dans des contextes similaires. Les questions relatives à l'efficacité pourraient être les suivantes :

- Les résultats de l'intervention sont-ils obtenus de façon efficace par rapport au scénario contrefactuel ?
- Dans quelle mesure les ressources (humaines, financières, administratives) sont-elles correctement utilisées pour obtenir des résultats ?
- Existe-t-il de meilleurs moyens (plus efficaces) d'atteindre les objectifs ?
- Quelles mesures ont été prises pour garantir l'efficacité de l'intervention par rapport à son coût ? L'intervention s'est-elle substituée à des projets locaux ou est-elle venue les compléter ?

#### **Autres critères : cohérence et coordination**

Une bonne part des études consacrées à la construction de la paix, au renforcement de l'État et à l'efficacité de l'aide – et, de plus en plus, les politiques gouvernementales elles-mêmes – indiquent qu'il est nécessaire d'améliorer la cohérence et la coordination des approches. Le financement alloué à un projet particulier de prévention de conflit ou de

construction de la paix peut-être occulté ou contrecarré ou, à l'inverse, favorisé et soutenu par d'autres interventions engagées par le (les) même(s) gouvernement(s). Les données concrètes concernant l'utilisation et l'utilité de ces approches demeurent cependant insuffisantes. Le cahier des charges de l'évaluation pourrait donc demander aux évaluateurs d'examiner ce contexte plus vaste et les charger de définir dans quelle mesure les activités sont compatibles avec d'autres politiques ou mesures prises par d'autres organismes publics. Les évaluations peuvent également analyser le degré de coordination entre les donateurs, l'administration publique et d'autres intervenants.

Les évaluations peuvent mesurer les coûts et avantages d'un investissement destiné à améliorer la coordination et la cohérence et toutes les conséquences imprévues en découlant. Il convient de ne pas supposer automatiquement que la coordination avec d'autres intervenants contribue à améliorer les résultats. En effet, les approches faisant appel à une plus grande coordination des donateurs peuvent s'accompagner des risques suivants : des structures de gestion lourdes qui réduisent la flexibilité et augmentent les frais généraux ; de fortes pressions sur les parties prenantes nationales résultant d'une position commune des intervenants extérieurs (l'effet « front commun ») ; et des influences inappropriées sur la neutralité, l'impartialité et l'indépendance des acteurs de l'humanitaire et du développement à travers une association avec des acteurs militaires (rétrécissement de l'espace humanitaire). Les évaluateurs doivent soigneusement examiner la réalité des mécanismes de coordination au regard de l'analyse du conflit et d'autres critères (en particulier la pertinence, l'efficacité et l'efficience). Bennett et al. (2010) ont constaté au Soudan du Sud que, dans certains cas, les projets financés par un seul donneur étaient plus efficaces que des mécanismes communs coordonnés.

Pour évaluer la cohérence et la coordination, on pourra poser les questions suivantes :

- La cohérence et la coordination ont-elles été intégrées aux moyens déployés et aux effets directs obtenus (autrement dit, un budget leur a-t-il été attribué et figurent-elles explicitement dans la liste des produits) ?
- Quels ont été les rôles des autres intervenants et les relations avec eux ?
- Quels volets de l'intervention ont fait l'objet d'une bonne coordination ou vu leur cohérence renforcée ?
  - ❖ Analyse conjointe ou compréhension commune du conflit ou de la fragilité dans le contexte de l'intervention ?
  - ❖ Définition commune des priorités de financement ou d'intervention ?
  - ❖ Suppression ou réduction des aspects redondants des programmes ?
  - ❖ Répartition efficace des tâches selon les secteurs, les dossiers ou les problèmes ?
  - ❖ Évaluation commune des programmes à l'échelon du pays ou du secteur ?
  - ❖ Échanges fructueux d'expérience et mise en évidence d'enseignements ?
- La coordination et la cohérence ont-elles amélioré l'efficacité, l'efficience ou les impacts ?
- Combien de temps et quelles ressources ont été consacrés à la coordination ? Cette démarche a-t-elle été efficiente (rapport coût-avantages) et adaptée ? A-t-elle réduit les coûts de transaction ?
- Comment la coordination a-t-elle été établie ? Quels ont été les principaux obstacles et les principales difficultés ? Cette opération peut-elle être reconduite dans d'autres situations (quels facteurs contextuels ont influé sur la coordination et les résultats des efforts de coordination) ?

## Dégager des conclusions et formuler des recommandations

L'objectif ultime de toute évaluation est de répondre aux questions clés qui sont posées et de présenter utilement les résultats. Le rapport d'évaluation devrait montrer de façon claire et crédible le lien entre les constats, les conclusions et les recommandations. C'est sur l'analyse des données recueillies que reposeront les conclusions. Ces dernières devraient être présentées aux lecteurs sous la forme d'une démonstration clairement argumentée. Toute recommandation devrait être fondée, pertinente, destinée aux utilisateurs visés, et opérationnelle (autrement dit, que ceux qui reçoivent les informations soient en mesure de leur donner suite) et concourir à améliorer l'activité évaluée et les activités futures. Les conclusions fondées sur des données factuelles peuvent constituer une base utile à des échanges entre les différents intervenants dans les domaines de la prévention des conflits et de la construction de la paix.

Avec le temps, ces conclusions permettront de mieux comprendre le fonctionnement des processus de construction de la paix et de renforcement de l'État, et d'éclairer ainsi les stratégies d'intervention dans une situation de conflit. En particulier, les évaluations peuvent enrichir les connaissances en faisant apparaître l'exactitude (ou l'inexactitude) et l'utilisation des analyses du conflit, ou en montrant si les théories du changement fonctionnent ou pas, et pourquoi. L'encadré 4.7 donne un exemple de la façon dont une évaluation a permis d'élargir les connaissances grâce à des observations éclairant les théories relatives aux relations entre l'aide et les perceptions qu'en ont les populations.

### Encadré 4.7. **L'aide peut-elle convaincre des communautés locales ? Vérification de la théorie en Afghanistan**

Dans le cadre d'une évaluation de l'impact de l'aide au développement sur la stabilité dans les communautés rurales du nord-est de l'Afghanistan, l'équipe d'évaluation a examiné deux théories soutenues par de nombreux acteurs du développement travaillant dans les zones de conflit. D'abord, l'hypothèse selon laquelle la stabilité dans une situation de conflit ou d'après-conflit dépend de la légitimité et de l'utilité que la population attribue à l'État et à ses partenaires internationaux, et donc de sa coopération avec eux. Ensuite, l'hypothèse selon laquelle l'aide peut influencer le sentiment des populations locales à l'égard de l'État et des acteurs internationaux. L'équipe d'évaluation a recueilli des données sur les avis de la population rurale et les a mis en correspondance avec des données sur la prestation de l'aide aux communautés. Elle a constaté que l'aide avait peu d'impact sur le sentiment de la population à l'égard des intervenants internationaux, mais qu'elle améliore en revanche leur opinion de l'État.

Source : Böhnke et al. (2010).

Selon le type d'évaluation, il est possible de formuler des conclusions et des recommandations dans un cadre participatif. Les évaluateurs pourraient ainsi présenter des constats liminaires à un groupe de parties prenantes clés avec lesquelles ils pourraient alors collaborer en vue de dégager des conclusions utiles. En revanche, si l'évaluation porte plutôt sur la redevabilité, les évaluateurs seront probablement plus enclins à adopter une approche non participative. L'encadré 4.8 présente diverses recommandations d'une évaluation des interventions dans le domaine de la construction de la paix au Soudan du Sud.

Les évaluateurs découvriront parfois des divergences d'opinion fondamentales non seulement en ce qui concerne les interventions, mais aussi l'intérêt de leurs effets directs et de leurs impacts – surtout parce que les perceptions des individus et des groupes sont fortement déterminées par le conflit et par le rôle qu'ils y ont eux-mêmes joué. Au bout du compte, l'évaluation est un exercice fondé sur des valeurs. Une intervention que certains groupes jugeront réussie sera considérée inutile ou dommageable par d'autres.

#### Encadré 4.8. **Formulation de recommandations à l'intention des donateurs et du gouvernement du Soudan du Sud**

L'équipe d'évaluation chargée d'évaluer l'aide des donateurs aux opérations de prévention du conflit et de construction de la paix au Soudan du Sud (qui allait bientôt devenir l'État indépendant du Soudan du Sud) entre 2005 et 2010 (Bennett et al., 2010) s'est appuyée sur les conclusions de cet exercice pour formuler des recommandations spécifiques et ciblées à l'intention des donateurs et des autorités nationales. Ayant abouti à la conclusion que les donateurs n'adaptèrent pas leur intervention en fonction d'analyses pointues et nuancées des relations de pouvoir, des causes de la vulnérabilité, des éléments déclencheurs du conflit et des indicateurs de résilience (analyse du conflit), l'équipe d'évaluation a recommandé aux donateurs et à la communauté élargie de l'aide de :

- s'assurer que les programmes, nouveaux ou révisés, sont toujours précédés d'une analyse du conflit établissant le lien entre les dynamiques plus larges et celles spécifiques à la région où se déroule l'intervention ;
- planifier les interventions, en assurer le suivi et les évaluer en fonction des éléments critiques recensés ;
- évaluer la réactivité des interventions aux facteurs de conflit.

L'équipe a défini les facteurs de conflit à traiter en priorité et la façon éventuelle de procéder. Elle a proposé ce qui suit au gouvernement du Soudan du Sud (et aux donateurs qui lui apportent leur soutien) :

- allouer davantage de ressources à la création et au maintien de programmes ayant trait aux moyens de subsistance des jeunes hommes qui, à l'heure actuelle, se laissent trop facilement entraîner dans des activités criminelles ;
- donner les moyens aux autorités traditionnelles (les chefs) de traiter les causes profondes de conflits (y compris les litiges portant sur la terre ou la dot de la mariée) dans leurs tribunaux coutumiers, en proposant des programmes de renforcement des capacités destinés à ces tribunaux ;
- établir des mécanismes de surveillance efficaces afin de contrôler les organismes de sécurité.

Source : Bennett et al. (2010).

## Rapports

Des rapports sont établis durant tout le processus d'évaluation (y compris les phases de planification et de démarrage). En règle générale, trois rapports principaux sont attendus, mais l'instance commanditaire de l'évaluation peut définir des obligations particulières en la matière, qui doivent être spécifiées dans le cahier des charges.

### **Rapport de démarrage**

Après avoir conduit l'analyse du conflit et recueilli les informations liminaires, les évaluateurs rédigent un rapport de démarrage décrivant la façon dont l'équipe entend conduire l'évaluation et répondre aux questions énoncées dans le cahier des charges. Le rapport présente les risques et les problèmes, les méthodes qui seront utilisées, les outils de collecte de données, les indicateurs (le cas échéant), les modalités de traitement des questions, les théories du changement (implicites ou explicites), les instruments de sélection des échantillons, les études de cas (si elles n'ont pas été choisies avant la désignation de l'équipe), la structure du rapport et un plan de travail pour les travaux restant à effectuer. Les parties prenantes formulent généralement des observations au sujet du rapport de démarrage, souvent dans le cadre d'un groupe de référence (voir plus haut dans le chapitre 4 pour une analyse détaillée de la phase de démarrage).

### **Rapport provisoire**

Une version préliminaire du rapport d'évaluation fait souvent l'objet d'une vaste diffusion aux fins d'observation, ce qui donne aux parties prenantes l'occasion de formuler des commentaires sur l'évaluation. Le calendrier doit prévoir un délai suffisant pour cet exercice. Certains organismes exigent parfois un rapport de « pré-mission » avant que les équipes ne se rendent sur le terrain (entre le rapport de démarrage et le rapport provisoire) pour encourager la redevabilité, ou d'autres types de rapports pendant les missions sur le terrain.

### **Rapport final**

Bien qu'une évaluation puisse aboutir à de nombreux produits différents, un rapport écrit est presque toujours établi. Les rapports et présentations devront être traduits dans la(les) langue(s) locale(s) concernée(s) pour faciliter les échanges avec l'ensemble des parties prenantes. Le rapport final est adressé à tous les participants. Les publics cibles de la diffusion doivent être définis dès le début du processus. De nombreux organismes publient désormais également le rapport final sur Internet, soit en partie, soit dans sa totalité. Dans tous les cas, la confidentialité et la sécurité des participants à l'évaluation doivent être soigneusement protégées.

## **Réponses de la direction et mesures de suivi**

Les recommandations et conclusions de l'évaluation devraient être systématiquement prises en compte. Les populations ou institutions visées par chaque recommandation (généralement les organismes donateurs, les organismes d'exécution ou les administrations nationales) devront y faire suite et prendre les mesures correspondantes. Le cahier des charges devrait prévoir un processus de notification et de réponse à l'évaluation. Souvent, une réponse et un suivi formels de la part des responsables du programme seront exigés. Il appartient à l'organisme commanditaire de rédiger la réponse de la direction, de diffuser les conclusions et les enseignements dégagés de l'évaluation, et d'engager le processus d'apprentissage. La réponse de la direction et les mesures de suivi revêtiront une forme variable selon les institutions et, parfois, selon le type d'évaluation. La réponse comportera souvent une évaluation de la qualité et des limites de l'évaluation.

Dans le cas d'une évaluation conjointe, une réponse commune ou plusieurs réponses particulières devront être rédigées, selon les exigences des institutions concernées.

L'encadré 4.9 présente une réponse officielle publiée par l'Agence canadienne de développement international (ACDI) en réponse aux conclusions d'une évaluation des interventions dans ce qui était alors le Soudan du Sud.

#### Encadré 4.9. **Le Canada répond à l'évaluation de l'intervention pour l'appui de la construction de la paix au Soudan du Sud**

L'évaluation sur les interventions au Soudan du Sud (*Multi-donor Evaluation of Support to Conflict Prevention and Peacebuilding Activities in Southern Sudan*, Bennett et al., 2010) a formulé des recommandations à l'intention du gouvernement soudanais et de ses partenaires internationaux, dont le Canada. Le Canada appliquant une approche pangouvernementale dans ce pays, tous les départements concernés ont analysé les conclusions du rapport. Par ailleurs, le programme relatif au Soudan de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) a donné suite à l'évaluation par la publication d'une réponse officielle de l'équipe de gestion. Celle-ci établit que l'ACDI a considéré que le rapport d'évaluation était un document analytique utile. Elle a également souligné que l'évaluation a constitué une occasion unique d'apprentissage puisqu'il s'agissait de la première évaluation de programme associant plusieurs donneurs à laquelle l'ACDI avait participé.

Les responsables ont décrit les mesures qu'ils avaient prises ou prévoyaient de prendre en ce qui concernait des recommandations précises. À titre d'exemple, s'agissant de la recommandation de procéder à une meilleure analyse du conflit, ils ont précisé qu'ils « [reconnaissaient] l'importance d'analyser le conflit tout au long de la durée de vie d'un projet » et décrit les mesures engagées pour promouvoir la prise en compte du conflit dans les programmes, dont une cartographie du conflit appelée à orienter la conception et la mise en œuvre de nouveaux projets concernant les enfants et les jeunes ainsi que la sécurité alimentaire. Plus particulièrement, dans le cadre de projets auxquels ont participé le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, en collaboration avec l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, un atelier de deux jours avait été prévu pour la réalisation d'un exercice collectif de cartographie destiné à sélectionner les régions où pourraient être réalisés les projets prévus, ainsi qu'à trouver des façons de s'attaquer aux causes profondes du conflit. Les facteurs liés aux besoins en matière de rétablissement rapide ainsi que les possibilités de création de synergies entre les programmes de sécurité alimentaire et de développement des jeunes ont été pris en considération.

Source : Agence canadienne de développement international (2011).

## Diffusion des constats

Les projets de suivi et de diffusion des enseignements dégagés devraient être mis en œuvre, comme convenu durant le processus de planification de l'évaluation décrit au chapitre 3. Il convient d'utiliser des moyens appropriés pour communiquer les résultats au(x) groupe(s) cible(s), comme les responsables, le personnel et les décideurs. Les responsables de l'évaluation recourent de plus en plus à de brefs résumés, à des traductions en langue locale, à des synthèses, à des clips vidéo et à d'autres instruments de communication adaptés pour communiquer aux différents publics les constats qui les concernent.

Il est parfois difficile de diffuser les conclusions d'une évaluation lorsque les résultats sont perçus comme négatifs ou lorsqu'ils mettent en question des stratégies ou des

approches auxquelles les experts sont très attachés. Les intervenants refusent parfois de voir l'efficacité de leur méthode remise en cause. On peut améliorer la réceptivité en faisant valoir la dimension d'apprentissage d'une évaluation, et en mobilisant les parties prenantes dès les premières phases.

### **Intégration à la programmation et mise en œuvre d'un processus d'apprentissage**

Lorsqu'une évaluation est achevée, ses conclusions devraient être intégrées aux premières phases de la planification et de la conception des programmes et contribuer à résoudre des difficultés en apportant des preuves de la validité (ou pas) des théories du changement ainsi que des données à des fins de comparaison et de référence. Les évaluations conduites pendant l'exécution d'un programme ou d'une stratégie peuvent servir à ajuster ou à recentrer ces derniers.

Outre l'utilisation immédiate des observations de l'évaluation (par ses commanditaires par exemple), les données, les enseignements et les conclusions qu'elle présente pourront éventuellement alimenter d'autres forums et activités de recherche. Par exemple, l'évaluation d'un programme travaillant avec des femmes médiatrices pour la paix livrera peut-être des informations sur la façon dont les femmes sont perçues dans les différentes communautés en conflit qui pourront s'avérer utiles pour travailler dans le contexte du conflit. Elle pourra aussi livrer des enseignements pour la mise en œuvre efficace de programmes de médiation, ainsi que des facteurs contextuels de réussite éventuellement utiles aux personnes travaillant dans le domaine de la médiation dans des environnements très différents.

Les évaluateurs devraient, en particulier, faire preuve de transparence quant à la validité extérieure des constats de l'évaluation, c'est-à-dire expliquer dans quelle mesure ils sont applicables dans d'autres contextes. L'utilisation erronée ou inadéquate de constats peut avoir des conséquences très négatives. C'est pourquoi il importe que les évaluateurs décrivent explicitement les points forts et les points faibles des données et méthodes utilisées et la façon dont ils influent sur les constats, les conclusions et les recommandations.

Une fois les processus d'évaluation et d'apprentissage terminés, les décideurs, les responsables et le personnel devraient être mieux outillés pour comprendre et améliorer les stratégies, les effets directs et les impacts, et apporter ainsi une contribution plus durable à la paix.

## ANNEXE A

# *Analyse du conflit et utilisation à des fins d'évaluation*

### **Introduction**

Ce document d'orientation préconise le recours à une analyse du conflit lors des étapes de planification, de gestion et d'évaluation de politiques et de programmes de prévention des conflits et de construction de la paix. L'analyse du conflit contribue à l'identification des éléments nécessaires pour aborder ce type de situations et à la compréhension de l'environnement dans lequel l'intervention se déroulera. De ce fait, de nombreux praticiens auront déjà utilisé un tel outil pour élaborer des projets et des programmes. Cette annexe cherche à expliquer plus en détail le rôle de l'analyse du conflit dans le contexte d'une évaluation.

Il existe différents cadres ou approches de l'analyse du conflit, souvent utilisés en combinaison les uns avec les autres. Le choix dépendra de la finalité de l'évaluation et des acteurs concernés (certains organismes de développement ont institutionnalisé un type spécifique d'analyse du conflit, par exemple). Bien qu'ils diffèrent dans leur approche et leur couverture, la plupart des cadres proposent les mêmes étapes à suivre pour identifier les causes et les moteurs du conflit et de la fragilité : recenser les principales parties prenantes (acteurs et groupes) touchées par un conflit ou pouvant infléchir son évolution ; saisir toutes les facettes de l'environnement dans lequel le conflit et la construction de la paix se déroulent – y compris les rapports entre l'État et la société ou l'économie politique ; et apprécier les dynamiques d'un conflit, la manière dont il risque d'évoluer et les solutions envisageables pour prévenir toute escalade (International Alert, 2007a).

### **Conduire une analyse du conflit à des fins d'évaluation ou en dresser le bilan**

Les équipes d'évaluateurs sont concernées au premier chef par l'analyse du conflit sur trois plans : premièrement, l'appréciation de sa pertinence, y compris le recours à l'analyse du conflit par les responsables ou les décideurs pour fixer les priorités ou choisir l'approche programmatique ; deuxièmement, la compréhension du conflit que les programmes et les politiques tentent d'infléchir ou de faire évoluer pour pouvoir en apprécier les effets. L'équipe doit donc pouvoir appréhender les différentes approches de l'analyse du conflit, et les outils à utiliser, pour examiner l'analyse réalisée au stade de la conception de l'évaluation ou mener à bien sa propre analyse ; troisièmement, l'utilisation de l'analyse afin de garantir la prise en compte de tous les aspects du conflit dans le processus.

## Choisir la forme d'analyse du conflit la plus indiquée

Si l'intervention évaluée n'est pas fondée sur une analyse du conflit réalisée au stade de la conception, si l'analyse est implicite ou s'il est difficile de comprendre comment le conflit a évolué depuis le lancement/l'exécution du programme, l'équipe d'évaluateurs devra alors faire réaliser ou réaliser elle-même une analyse de ce type afin d'avoir une base pour son évaluation. Le niveau d'efforts et de ressources requis devra être précisé dans le cahier des charges et adapté au champ couvert par les questions d'évaluation.

Les donneurs d'aide au développement et les autres acteurs qui travaillent sur les conflits et la fragilité ou interviennent dans ce type de situations ont de nombreux modèles et cadres d'analyse des conflits à leur disposition. Certains sont formels, d'autres informels. L'analyse informelle est en général plus fréquente lorsque le contexte politique est particulièrement sensible. Les modèles « classiques » d'analyse du conflit s'attachent à décrypter l'environnement et les causes du conflit et à identifier les parties et les acteurs en présence ainsi que les intérêts qu'ils défendent. Certaines méthodes couramment utilisées ne permettent pas de repérer les priorités ou les facteurs importants pour la dynamique du conflit ou de la situation de fragilité (OCDE et CDA, 2007). Par ailleurs, certains outils d'analyse du conflit produisent un instantané figé de la situation – souvent sous la forme d'une liste de facteurs – sans donner vraiment d'informations sur leurs interactions. Les cadres et les outils qui abordent le conflit comme un système complexe et ceux qui explorent des scénarios d'avenir sont autant de pistes à exploiter pour remédier à ce problème.

Avant de décider quel outil ou quelle palette d'outils utiliser, les responsables de l'évaluation et leurs équipes auraient avantage à considérer les aspects suivants :

### **La finalité**

- L'outil fournit-il suffisamment d'informations sur les causes, les acteurs, la dynamique et le contexte pour pouvoir apprécier la pertinence de l'activité par rapport aux besoins du processus de construction de la paix ?
- L'outil fournit-il des informations sur les problèmes à aborder, au niveau approprié et avec le degré de détail voulu, pour contribuer à l'évaluation de l'efficacité et des impacts du programme ou de la politique ?

### **Les hypothèses de base**

- Les évaluateurs partagent-ils les hypothèses de base concernant le conflit et qui constituent le socle de l'analyse ? La manière dont l'outil appréhende la nature du conflit ou les hypothèses qui en découlent convient-elle au contexte particulier d'exécution du programme ou de la politique ?
- Cet angle d'approche correspond-il à la mission et aux valeurs de l'organisation faisant l'objet de l'évaluation ?

### **La méthodologie et les implications en termes de ressources**

- La méthodologie envisagée est-elle adaptée à la finalité de l'analyse ?
- La méthodologie envisagée est-elle en phase avec les méthodes de travail de l'équipe d'évaluateurs ?

- L'équipe d'évaluateurs a-t-elle les capacités nécessaires (compétences, expertise, accès, etc.) pour utiliser correctement l'outil ?
- Quel est le délai requis pour produire une analyse fiable du conflit ?
- Quelles sont les implications de l'outil choisi en termes de ressources (temps passé par le personnel, déplacements, frais de séminaire, installations, gestion des données) ?
- L'équipe d'évaluateurs est-elle capable d'allouer ou d'obtenir les ressources nécessaires ?

Le tableau A.1 présente plusieurs outils d'analyse du conflit mis au point et utilisés par des gouvernements, des organisations multilatérales, des instituts de recherche et des ONG. Ce tableau, qui ne se veut pas exhaustif, a seulement vocation à montrer la diversité de ces outils et approches. La bibliographie recense d'autres ressources pour l'analyse du conflit. Le site [www.conflictsensitivity.org](http://www.conflictsensitivity.org) propose également une compilation en ligne très instructive de différentes analyses du conflit.

Tableau A.1. **Présentation synthétique de six outils d'analyse du conflit**

Finalité	Utilisateurs potentiels	Hypothèses	Méthodologie et besoins en personnel (durée)	Application de l'évaluation
<b>Cadre d'analyse des conflits – USAID</b>				
Planification stratégique à l'échelle d'un pays et d'un programme pour identifier les causes d'un conflit et les hiérarchiser afin d'en comprendre l'impact.	Responsables de projets dans les organismes donneurs, partenaires d'exécution, personnel attaché aux missions et aux ambassades, autres responsables gouvernementaux.	Rassembler les meilleurs travaux de recherche sur les causes, l'intensité et la nature d'un conflit afin de mettre en évidence des perspectives prometteuses.	– Études documentaires, missions de terrain, ateliers et entretiens. – Assez gourmand en temps-personne (environ deux mois).	– Utile pour prendre en compte tous les aspects d'un conflit, pour la prévention et la construction de la paix. – La qualité dépend de la solidité de la méthode de collecte des données.
<b>Analyse du développement dans un contexte de conflit – PNUD</b>				
Planification et examen de programmes en relation avec un conflit afin de comprendre les liens entre développement et conflit et de renforcer l'impact positif des initiatives de développement.	Personnel d'organismes de développement et donneurs intervenant dans des zones prédisposées aux conflits ou touchées par un conflit.	– Les causes du conflit tiennent à la fois à des raisons sécuritaires, politiques, économiques et sociales et à des divergences d'intérêts au sein des parties en présence. – Le développement peut engendrer des violences.	– Collecte et analyse des données, suivies par un atelier ou une étude d'expert pour analyser les réponses actuelles et proposer des solutions pour sortir du conflit. – L'intensité des efforts dépend de la méthode de collecte des données.	– Centrée sur le développement et associée à la programmation. – Plus utile à l'échelon d'un pays ou d'un secteur qu'au niveau micro. – La qualité de l'analyse dépend de la rigueur de la collecte des données.
<b>Manuel pour l'analyse des conflits – ASDI</b>				
Planification à l'échelle d'un pays/programme/projet pour améliorer l'efficacité de la coopération au développement et de l'aide humanitaire dans les zones touchées par un conflit violent.	Personnel des organismes de développement, partenaires d'exécution.	Les conflits sont attisés par l'instabilité structurelle, des luttes de pouvoir et d'influence, une défiance mutuelle et l'insécurité.	– Étude documentaire, consultations et ateliers pour réfléchir aux implications du programme. – Importance de l'appropriation de l'analyse par les acteurs locaux. – Six à douze semaines, en fonction du champ couvert par l'étude documentaire.	– Axée sur différents niveaux de programmation. – Pertinente à la fois pour la prise en compte de tous les aspects d'un conflit et pour la planification au niveau national et sectoriel. – Pas de méthodologie.

Tableau A.1. **Présentation synthétique de six outils d'analyse du conflit** (suite)

Finalité	Utilisateurs potentiels	Hypothèses	Méthodologie et besoins en personnel (durée)	Application de l'évaluation
L'aide pour la promotion de la paix – Paffenholz et Reyhler (2007)				
Évaluation de la pertinence, des risques et des répercussions de projets ou de programmes de développement et humanitaires pour la paix et le conflit.	Responsables au sein des ministères chargés du développement et des affaires étrangères.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Étudier à la fois les facteurs de conflit et de promotion de la paix.</li> <li>– Élaborer un cadre d'analyse des lacunes et des besoins pour la construction de la paix, des risques de conflit et des incidences d'une intervention sur un conflit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Étude documentaire/bilan d'autres interventions ; mission sur le terrain doublée d'une formation et d'un atelier (3-5 jours).</li> <li>– Potentiellement chronophage et coûteuse, en fonction du temps alloué à l'étude et au cadre de référence ainsi qu'au nombre de missions sur le terrain et d'ateliers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– S'attache à la fois à la prise en compte de tous les aspects d'un conflit et à la programmation axée sur le conflit et la construction de la paix.</li> <li>– Propose des orientations spécifiques pour des évaluations intégrant les notions de paix et de conflit.</li> </ul>
Comprendre les contextes tumultueux : outils analytiques pour les acteurs humanitaires – World Vision				
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Amélioration des capacités à analyser la dynamique des conflits en vue d'influer sur la planification des programmes et des projets et de sensibiliser les acteurs dans les situations d'urgence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Personnel d'ONG en charge des réactions d'urgence, du développement et des actions de sensibilisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– S'intéresser à l'instabilité politique chronique et non pas uniquement aux conflits violents.</li> <li>– Considérer le conflit comme un cycle où des périodes de paix précèdent des périodes de conflit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Collecte d'outils pour analyser les acteurs, les symptômes et l'économie politique du conflit, élaborer des scénarios d'avenir et analyser les implications en termes stratégiques et opérationnels.</li> <li>– L'ampleur des efforts dépend du champ couvert par la collecte de données et l'atelier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Axée sur les aspects macro (comment le conflit affectera le programme à l'avenir).</li> <li>– Souple et adaptable à des contextes particuliers.</li> <li>– Peut être utilisée pour analyser des groupes de pays.</li> </ul>
Pronostiquer un conflit : un cadre d'analyse du conflit et de la politique – Goor et Versteegen (2000), Institut Clingendael				
Association de dispositifs d'alerte précoce à la planification et la mise en œuvre des politiques.	Personnel des donateurs et des ambassades travaillant sur les questions de politique étrangère et de développement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Travailler sur des indicateurs de conflit intérieur et de défaillance de l'État.</li> <li>– Utiliser les mesures du Fund for Peace pour fixer comme objectif une sécurité durable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Recherche et analyse externes pour suivre les indicateurs et identifier les problématiques et les réponses à apporter en vue d'une discussion en atelier.</li> <li>– L'ampleur des efforts dépend de la taille des ateliers et de l'implication des consultants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– N'est pas propre à un programme mais privilégie l'élaboration d'une politique ou d'un programme général.</li> <li>– Permet de mieux comprendre les évolutions et les tendances, mais pas les causes.</li> </ul>

## ANNEXE B

# *Comprendre et évaluer les théories du changement*

### **Définir les théories du changement**

On qualifie de « théorie du changement » une approche flexible conçue pour encourager l'esprit critique dans les phases de conception, d'exécution et d'évaluation d'activités de développement. Vogel (2012) indique que « le mode de réflexion propre aux théories du changement » fait toujours plus d'émules parmi de nombreux acteurs du développement international. Ce document d'orientation encourage la remise en question des stratégies et des activités ayant une incidence sur la construction de la paix et la prévention des conflits. Il met en exergue des théories du changement qui peuvent aider les évaluateurs à remplir leur mission mais aussi les responsables de programmes et les décideurs à reconsidérer les hypothèses de changement et les postulats qui sous-tendent leur travail. Pour Vogel, une théorie du changement est un processus d'analyse et d'apprentissage qui fournit des éléments à l'appui d'une réflexion critique tout au long du cycle de programme. C'est aussi une approche souple qui peut utilement favoriser l'innovation dans les stratégies programmatiques, afin de pouvoir réagir et s'adapter à une modification du contexte.

Les interventions d'aide dans des situations de conflit et de construction de la paix reposent souvent sur des approches, des stratégies et des tactiques ancrées dans des théories du changement (comprendre quels intrants ou quelles activités spécifiques sont censés permettre l'obtention des résultats attendus [produits, effets directs et impacts]) qui ne sont pas annoncées ou sont mal définies. Elles trouvent leur expression concrète dans les compétences et les stratégies des praticiens et des organisations œuvrant à la construction de la paix, dans leurs capacités et leurs techniques, dans leur attachement à certaines méthodologies et dans les éclairages apportés par les différentes parties prenantes sur le conflit et la paix.

Dans l'exemple fictif d'un programme de journalisme pour la paix censé favoriser des reportages sans préjugés ni stéréotypes, présenté en annexe C, l'une des questions pourrait concerner la capacité des ateliers et des actions de sensibilisation et de développement des compétences prévus à effectivement modifier la manière dont les journalistes rendent compte d'un conflit. Le programme pourrait s'intéresser au vocabulaire et au ton des reportages avant et après la formation, mais aussi examiner les attitudes du public. Parallèlement, il pourrait permettre de déterminer si les résultats escomptés ont été atteints – ou bien si des obstacles imprévus ont surgi. Un tel examen conduirait peut-être à constater, par exemple, que les journalistes n'ont en tant que tels que peu d'influence sur le style plus ou moins guerrier utilisé, et que les rédacteurs en chef

y ont en fait recours pour doper les ventes. Ce qui pourrait conduire à penser que la « théorie » voulant que l'on puisse modifier les techniques de reportage en formant les journalistes est erronée.

Une tâche connexe consiste à identifier l'origine des théories. S'appuient-elles a) sur l'expérience (l'expérience personnelle et professionnelle de ceux qui ont conçu le programme ou bien celle des parties prenantes et des bénéficiaires consultés pendant l'étape de conception) ; ou b) sur des travaux de recherche ? L'évaluation peut contribuer à améliorer la conception et l'exécution des programmes en cours. Elle peut aussi montrer si la réussite – ou l'échec – tient à la conception du programme et à la théorie ou bien à l'exécution du programme.

Une première étape utile pour conforter les stratégies de programmation et d'évaluation en matière de prévention des conflits et de construction de la paix est de rendre plus explicites les hypothèses sous-jacentes concernant la manière dont survient le changement, c'est-à-dire les théories relatives aux moyens d'instaurer la paix. Les activités en faveur de la prévention des conflits et de la construction de la paix sont conduites en fonction d'idées et d'objectifs précis liés aux résultats escomptés. Les décisions concernant les programmes sont prises en fonction d'un certain nombre de facteurs, au nombre desquels les hypothèses quant à la marche à suivre pour instaurer la paix et susciter le changement. Les spécialistes de la paix choisissent des méthodes, des stratégies et des tactiques fondées sur diverses « théories » concernant la façon dont la paix peut être instaurée dans un contexte particulier. Il importe que ces théories du changement soient connues, non seulement pour mettre la théorie à l'épreuve de la réalité du conflit, mais aussi pour servir de socle à l'évaluation des progrès accomplis en direction des objectifs visés.

Les théories présentées au tableau B.1 font partie des théories du changement présidant à la construction de la paix. Une étude systématique des activités passées et en cours en matière de prévention des conflits et de construction de la paix permettrait cependant probablement de mettre au jour d'autres théories sous-tendant des programmes en faveur de la construction de la paix.

Certaines théories mettent l'accent sur **qui** doit changer, c'est-à-dire quels individus ou groupes, voire quelles relations, doivent évoluer. D'autres portent sur **ce qui doit** changer : une institution, une politique, une norme sociale. D'autres enfin sont directement en phase avec une méthodologie ou une stratégie particulière et ont trait à la **manière** dont le changement peut ou doit s'opérer.

## Évaluer les théories du changement appliquées dans le cadre de la prévention des conflits et de la construction de la paix

Les impacts, l'efficacité, la pertinence, l'efficacité et la durabilité d'une activité en faveur de la prévention des conflits et de la construction de la paix demeurent dans une large mesure tributaires de la validité de la théorie du changement sous-jacente. Une théorie erronée ou incomplète peut parfois être une clé essentielle de l'échec d'un programme, d'un projet ou d'une politique. Les théories fondées, au contraire (qui reposent sur une analyse du conflit actualisée et approfondie) constituent un atout pour la réussite des interventions et l'efficacité des actions en faveur de la prévention des conflits et de la construction de la paix. L'analyse des théories du changement est donc un volet central de toute évaluation de ce type d'action. La théorie qui se trouve en filigrane d'une intervention doit être examinée dans le rapport d'évaluation et prise en compte dans les constats,

conclusions et enseignements tirés de l'évaluation, car c'est ainsi que l'on parviendra à appréhender avec plus de finesse la manière dont il convient d'induire des changements au service de la paix.

En menant à bien sa mission, l'évaluateur ou l'équipe d'évaluateurs doit apprécier la valeur des théories du changement qui sous-tendent l'intervention en faveur de la construction de la paix considérée. S'il s'agit souvent de variantes des théories générales présentées dans le tableau B.1, il convient, à des fins d'évaluation, de les reformuler en fonction des conditions et du contexte propres à l'intervention.

Parfois les théories auxquelles il est fait référence apparaissent clairement, même si elles sont implicites, dans les propositions de programmes et autres documents. Le plus souvent, elles ne peuvent être découvertes ou confirmées que par la consultation des agents chargés de la mise en œuvre et des autres parties prenantes. Le processus d'évaluation peut quelquefois aussi faire apparaître que les postulats (ou les théories) sur lesquels s'appuient les différents membres du personnel quant à la façon dont leur action va promouvoir le changement sur la voie de la paix sont également différents. Le processus d'évaluation peut donc en soi contribuer à éclairer cet aspect important de la stratégie d'intervention.

Les deux exemples réels présentés ci-après sont proposés à titre d'illustration.

### **Exemple 1 : Évaluation de l'action de prévention des conflits conduite à l'échelon local au Liberia**

À la suite de la guerre civile ayant sévi pendant 14 ans, une ONG internationale de premier plan a reçu des financements publics pour la création de conseils communautaires pour la paix (CCP), mécanisme destiné à résoudre divers types de litiges dans le cadre d'une approche délibérément interethnique. Ces conseils avaient aussi pour objet de promouvoir la participation démocratique en favorisant l'émergence de personnalités représentatives. L'équipe d'évaluateurs a dans un premier temps recensé les théories du changement sous-jacentes et les hypothèses sous-tendant les programmes (principalement à partir d'échanges de vues avec des agents locaux et internationaux) pour les aspects suivants :

- Première théorie : la création au niveau communautaire d'un nouveau mécanisme pour traiter divers types de litiges contribue au maintien de la paix en évitant les incidents qui risquent de provoquer une grave escalade des violences.
- Deuxième théorie : la création de structures ouvertes à tous en vue de résoudre des litiges entre communautés améliore la communication, le respect et les interactions productives entre les sous-groupes qui forment la communauté, et facilite l'accès à la prise de décision de groupes dans l'incapacité de faire valoir leurs droits.
- Troisième théorie : la création d'une nouvelle dynamique au niveau des instances dirigeantes, grâce à des personnes incarnant des valeurs démocratiques et dotées de compétences essentielles, favorise l'émergence d'une équipe apte à diriger plus réactive et plus efficace.

L'équipe d'évaluateurs a ensuite étudié si, et en quoi, ces théories du changement étaient adaptées à la situation qui prévalait au Liberia, et comment elles ressortaient dans le programme. Dans un premier temps, les évaluateurs ont mené à bien une analyse du conflit actualisée en conduisant des entretiens et en mettant sur pied des groupes de réflexion auxquels ont pris part un large éventail de représentants des communautés

concernées. Ils se sont ensuite posés la question de savoir si le programme avait les effets prévus par la théorie du changement. Dans le cas des CCP par exemple, il leur a fallu étudier les types de conflit traités par les conseils et déterminer si les différends traités présentaient un risque d'escalade et de généralisation de la violence, auquel cas les CCP devraient être considérés comme ayant directement contribué à neutraliser un facteur déclenchant d'un conflit violent. Si en revanche les évaluateurs parvenaient à établir que ces litiges étaient sans rapport avec les principaux déterminants du conflit ou que les mécanismes de règlement des différends institués au niveau local n'offraient pas de possibilité de traiter les types de litiges présentant le plus de risques de dégénérer en violence, il faudrait en conclure que les CCP n'avaient guère, voire pas du tout, favorisé l'instauration d'un climat de paix.

L'équipe d'évaluateurs est arrivée à la conclusion que les conseils communautaires pour la paix ne s'occupaient pas, pour la plupart, des litiges les plus graves et les plus menaçants pour la paix, à savoir les litiges fonciers. Elle s'est ensuite demandée si cette situation s'expliquait par une défaillance dans la mise en œuvre du programme ou, au contraire, par le fait que la théorie du changement était incomplète ou erronée. Sa principale conclusion a été que, même si les CCP étaient institués et les membres de ces conseils formés comme il convenait, ils avaient de moins en moins à connaître de litiges fonciers au fur et à mesure que les communautés se reformaient et que les schémas traditionnels d'exercice du pouvoir se reconstituaient. Parallèlement, les espoirs placés dans des modèles alternatifs d'exercice du pouvoir (et les théories y afférentes) se sont révélés vains dans la mesure où les habituels tenants du pouvoir ont pris le contrôle des CCP ou les ont utilisés pour régler des problèmes dont ils préféreraient ne pas avoir à s'occuper. L'évaluation a conduit à préconiser que l'organisme d'aide s'emploie à élargir le mandat et les compétences des conseils communautaires en matière de règlement de litiges en les mettant en relation avec des commissions foncières et d'autres structures gouvernementales naissantes. Il convient de préciser en outre que les conseils communautaires pour la paix ont effectivement représenté un instrument précieux de progrès sur le front du développement même s'ils n'ont pas apporté une contribution aussi déterminante qu'on pouvait l'espérer à l'instauration d'un climat de paix.

### **Exemple 2 : Répercussions des politiques et programmes internationaux de construction de la paix au Kosovo**

CDA Collaborative Learning Projects a pu effectuer une étude de très vaste portée sur les causes du regain de violence interethnique au Kosovo au printemps 2004 ainsi que sur les corrélations entre cette violence et les politiques et programmes instaurés par la communauté internationale. Cette étude a notamment fait apparaître les théories du changement sur lesquelles s'appuyaient les diverses stratégies suivies pour améliorer les relations entre ethnies. Comme c'est souvent le cas en pareille situation, ces théories ont été fortement influencées par les politiques et présupposés (non formulés) de la communauté internationale. Les multiples programmes d'aide et de développement étaient directement liés à la mise en œuvre des « Normes pour le Kosovo » établies au niveau international et à des convictions largement répandues concernant le retour des réfugiés, les relations interethniques et le futur État multiethnique en tant que fondement de la construction de la paix.

L'exemple du Kosovo concerne un grand nombre d'organismes et de programmes. L'étude a permis de mettre en évidence les principales stratégies suivies en matière de

programmation, ainsi que les théories du changement qui en constituaient le socle, dont certaines sont citées ci-après, avant que ne soient examinées l'efficacité de chacune d'elles ainsi que leur éventuelle corrélation avec la prévention de la violence.

## A. Dialogue interethnique et interconfessionnel

Au Kosovo, les activités que les organismes et les membres des communautés considéraient comme relevant de la construction de la paix portaient pour la plupart l'étiquette « dialogue », ce terme recouvrant un large éventail d'activités allant de simples contacts sociaux à des conversations structurées sur l'identité et le développement de la compréhension mutuelle, en passant par des efforts de résolution de problèmes concrets, de négociation et de médiation en vue d'accords sur l'affectation des terres au sein de groupes de travail municipaux en charge de la question du retour des réfugiés et des personnes déplacées. Les théories du changement les plus fréquentes ayant inspiré les activités de dialogue menées au Kosovo ont été les suivantes :

- Première théorie : l'organisation de discussions entre Serbes du Kosovo et Albanais instaure les conditions nécessaires pour mener à bonne fin, en toute sûreté et sécurité, le retour des personnes déplacées. À son tour, cette opération favorise la réintégration et la stabilisation de l'environnement et met fin à l'une des conséquences funestes du conflit.
- Deuxième théorie : l'association de membres des communautés à des approches participatives de la prise de décision et de la mise en œuvre des activités de développement renforce les relations intercommunautaires.
- Troisième théorie : la promotion de la coopération interethnique sur des questions non politiques d'intérêt commun (VIH/sida, consommation de stupéfiants, développement d'activités industrielles et commerciales et entrepreneuriat, droits des femmes, infrastructures, etc.) permet de resserrer les liens et d'approfondir la compréhension entre ethnies.

## B. Formation et apprentissage de la paix

Des formations concernant la résolution des conflits, les droits de l'homme, la communication non violente et des thèmes connexes ont été organisées dans de nombreuses communautés ; cette méthode a été, avec le dialogue, la plus appréciée dans le cadre des programmes en faveur de la construction de la paix. De nombreux camps ont été organisés (camps de jeunes ou camps pour la paix, camps archéologiques ou camps d'enseignement artistique, etc.) et des programmes de formation technique ont été ouverts à des publics multiethniques (informatique, gestion de projet, marketing et autres sujets techniques ou professionnels). Ont également été mis sur pied et intégrés, même si cet aspect a été moins développé, des programmes d'apprentissage de la paix dans les écoles, destinés à sensibiliser les enfants aux droits de l'homme et à la tolérance.

- Première théorie : améliorer les compétences des communautés en matière de résolution de conflits leur permet d'être mieux à même de régler leurs litiges sans recours à la violence, ce qui réduit les risques de violence interethnique.
- Deuxième théorie : parler et jouer ensemble permet de nouer des relations et de casser les stéréotypes.

### C. Projets et institutions pluriethniques

Parallèlement au dialogue et à la formation, la mise sur pied d'institutions et de projets conjoints (interethniques) constituait une part non négligeable des programmes pour la construction de la paix engagés auprès des communautés concernées par l'étude sur le Kosovo. Certains de ces projets étaient un produit ou du moins un prolongement du dialogue et concrétisaient l'intention d'aller au-delà de simples échanges de vues dans le développement de la communication et des relations.

- Première théorie : si les activités entreprises apportent des bénéfices économiques aux deux communautés ethniques (en favorisant l'interdépendance économique), celles-ci sont plus disposées à résister aux appels à la violence intercommunautaire.
- Deuxième théorie : en ouvrant des possibilités de travailler de concert sur des sujets concrets qui transcendent les frontières ethniques, la coopération interethnique permet de dépasser la méfiance et les préjugés, et de créer des habitudes de coopération.
- Troisième théorie : la création d'emplois et la stabilité économique contribuent à atténuer l'hostilité entre ethnies.

### D. Gouvernance démocratique et renforcement des capacités

Bien des donateurs, organismes et ONG internationaux ont mis en œuvre des activités en faveur de la construction de la paix qui visent à renforcer les institutions municipales afin de favoriser l'intégration des minorités, la communication et le dialogue ainsi que le retour durable des réfugiés et des personnes déplacées. Ils travaillent sur la théorie suivante :

L'amélioration de l'administration et des services et l'adoption de politiques de non-discrimination atténuent les tensions interethniques et démontrent ainsi la viabilité d'un Kosovo pluriethnique.

Nombre de programmes et de politiques amalgamaient **plusieurs approches et plusieurs théories du changement**. Tel était notamment le cas d'un programme visant à faciliter le retour des minorités serbes du Kosovo, qui comportait plusieurs activités et stratégies reposant sur différentes théories combinées :

- Incitation au dialogue entre la communauté hôte et les candidats au retour sur l'hypothèse qu'il contribuerait à apaiser les craintes et favoriserait le rétablissement des relations et partant, un retour sans heurt des réfugiés au pays (théorie A1).
- Mise en place de comités pluriethniques chargés de définir les priorités des communautés en matière d'aide au développement (théorie A2).
- Fourniture d'équipements et de semences à des coopératives agricoles pluriethniques (théorie C1 et 2).

Une fois les théories mises en évidence, il a été possible de les évaluer sans perdre de vue les déterminants du conflit et les facteurs expliquant l'absence de violence dans certains endroits en mars 2004. L'étude consacrée au Kosovo a permis de dégager des schémas d'éclosion de la violence interethnique et de recenser les facteurs ayant concouru à la prévention de ces débordements, grâce notamment à l'organisation d'entretiens approfondis au sein de communautés, dont certaines ont connu des épisodes de violence en mars 2004 quand d'autres ont été épargnées par le phénomène. L'équipe d'évaluateurs a ensuite passé en revue les stratégies de programmation et étudié la corrélation (éventuelle) entre ces stratégies et les facteurs ayant aidé certaines communautés à échapper

à la violence. L'étude a démontré que l'incapacité de certains programmes de construction de la paix à produire les effets escomptés s'explique pour partie par des failles dans les postulats autour desquels s'articulent les théories du changement, et pour partie par des écueils rencontrés au niveau de la conception et de l'exécution des programmes.

Les problèmes de conception tiennent parfois à des défaillances dans les processus de sélection des participants, à des phénomènes de fragmentation de la programmation, à des insuffisances au stade du suivi et à la faiblesse des ressources allouées aux composantes périphériques du programme. En ce qui concerne la stratégie de mise en œuvre, les réfugiés n'étaient pas les principaux acteurs sur le terrain de la violence, même s'ils ont payé un lourd tribut au conflit. Il est apparu à l'usage que le fait d'orienter les apports d'aide vers les réfugiés et les communautés accueillant des réfugiés avait tendance à attiser le ressentiment et à aggraver les dissensions interethniques au lieu d'améliorer les relations entre les groupes.

La théorie du changement sur laquelle les programmes prenaient appui était en partie erronée. S'agissant du dialogue interethnique entre les communautés d'accueil et les réfugiés, l'étude a montré que si les activités de dialogue ouvraient des perspectives d'interaction entre les ethnies qui n'auraient autrement jamais été envisageables, avaient des effets puissants sur le plan interpersonnel et avaient favorisé le développement d'initiatives de coopération transcendant les barrières entre les ethnies, elles n'avaient toutefois ni renforcé les liens au sein de la communauté, ni suscité une opposition collective à la violence.

L'hypothèse selon laquelle les changements d'attitude résultant du dialogue peuvent conduire à des changements dans les postures et les actions politiques, avoir des répercussions sur d'autres acteurs au sein de la communauté ou sur les principaux responsables a été infirmée. Que ce soit parmi les Albanais ou au sein de la communauté serbe du Kosovo, les pressions intracommunautaires implicites, les « règles du jeu », ont réduit le champ des échanges autorisés à des opérations commerciales généralement invisibles et rendu très difficiles le maintien et le développement de relations interethniques.

Les exemples du Liberia et du Kosovo mettent en évidence quelques-unes des théories du changement les plus fréquentes sous-tendant des politiques ou des projets œuvrant à la construction de la paix. D'autres sont présentées dans le tableau B.1, chacune étant associée à des exemples de méthodes utilisées. Une première liste de ces théories a été établie après examen des études de cas présentées par CDA Collaborative Learning dans son ouvrage *Reflecting on Peace Practice* (2004). Ce tableau n'a pas vocation à servir de liste de contrôle ou de simple inventaire des théories. Il se veut purement illustratif et entend contribuer à la clarification du concept de « théories du changement », à l'aide d'exemples concrets. Il ne prétend en aucun cas être exhaustif et les théories qu'il recense ne s'excluent pas mutuellement – un programme peut être sous-tendu par une ou plusieurs d'entre elles.

Tableau B.1. **Théories du changement les plus fréquemment rencontrées**

Théories du changement	Exemples de méthodes
<b>Changements dans les attitudes des individus</b> : le fait de transformer les façons de penser, les attitudes, les comportements et les compétences du plus grand nombre permet de créer une « masse critique » de véritables défenseurs de la paix.	Changement psychologique induit par la formation, l'évolution personnelle, des ateliers ou processus de sensibilisation ; mécanismes de dialogue ou création de groupes de rencontre ; soutien psychologique aux victimes du conflit.
<b>Établissement de relations saines et rapprochement</b> : l'établissement de relations solides est un élément nécessaire à la construction de la paix. En brisant l'isolement, les antagonismes, les divisions, les préjugés et les stéréotypes au sein des groupes et entre eux, nous pourrions progresser sur les points essentiels.	Processus de dialogue entre groupes, établissement de réseaux, développement des relations, activités communes et programmes concrets concernant des problèmes de fond.
<b>Retrait des moyens de combat</b> : les guerres exigent beaucoup de moyens (armes, approvisionnements, transport, etc.) et du capital humain. Si l'on interrompt sur ces deux plans l'alimentation de la machine de guerre, elle se délitera et la paix deviendra possible.	Campagnes visant à supprimer les crédits ou budgets nationaux permettant de financer la guerre, objection de conscience ou résistance au service militaire, contrôle international des armements, embargos et boycotts sur les armes et autres équipements.
<b>Atténuation de la violence</b> : le fait de réduire l'intensité des violences perpétrées par les combattants et/ou leurs représentants accroît les chances d'instaurer la sécurité et la paix.	Cessez-le-feu, créations de zones de paix, retrait ou refus de l'engagement direct, présence de forces de maintien de la paix ou d'interposition, missions d'observation, activités d'accompagnement, adoption de méthodes non violentes pour servir des objectifs politiques, sociaux, économiques, réforme des institutions du secteur de la sécurité (forces armées, police, système judiciaire/tribunaux, prisons).
<b>Justice sociale</b> : en s'attaquant aux problèmes de fond – injustice, oppression et exploitation, menaces pesant sur l'identité et la sécurité, sentiment de victimisation – il est possible d'agir sur les déterminants du conflit et ouvrir des perspectives de paix.	Campagne de longue haleine pour une évolution sociale et structurelle, processus de vérité et réconciliation, réformes des institutions sociales, des lois et réglementations et des systèmes économiques.
<b>Bonne gouvernance</b> : la paix est tributaire de la création d'institutions stables et inspirant confiance qui garantissent la démocratie, l'équité, la justice et une répartition équitable des ressources.	Nouvelles dispositions/entités constitutionnelles et de gestion des affaires publiques, structures de partage du pouvoir, développement des droits de l'homme, du respect du droit, de la lutte contre la corruption, création de structures économiques démocratiques et équitables, développement économique, démocratisation, élections et contrôle du processus électoral, accès et participation accrue à la prise de décision.
<b>Élites politiques</b> : en modifiant les calculs politiques des principaux dirigeants politiques (et d'autres), et la perception qu'ils ont de leurs intérêts, on les amène à prendre des mesures propices à la paix.	Augmenter le coût et réduire les avantages pour les élites politiques d'une poursuite de la guerre, et renforcer les motivations à rétablir la paix ; amener les groupes d'intérêts actifs et influents à s'engager en faveur de la paix ; supprimer le soutien international et le financement apportés aux belligérants.
<b>Mobilisation de la base</b> : « lorsque la population prend l'initiative, les dirigeants suivent ». En mobilisant suffisamment l'opposition à la guerre, on contraint les dirigeants politiques à œuvrer à l'instauration de la paix.	Inciter la base, et ses diverses composantes, à s'opposer à la guerre ou à lutter en faveur d'une action positive, associer les médias, mener des campagnes pour une action directe non violente ; action de sensibilisation ou de mobilisation, organisation de mouvements militant en faveur de la paix, organisation d'événements marquants pour frapper les esprits.
<b>Accords de paix</b> : un accord politique, sous une forme ou une autre, est indispensable à l'instauration de la paix ; nous devons œuvrer en faveur d'un processus de négociation entre les principales parties au conflit responsables de la violence.	Négociations officielles entre les représentants des principales parties au conflit, dialogues au sein de la société civile à l'appui des négociations, dialogue de type « track 1½ » et « track 2 » entre les personnalités influentes
<b>Mesures économiques</b> : les décisions des individus et celles des responsables sont fondées sur un système d'incitations et de sanctions qui sont essentiellement d'ordre économique. En modifiant les aspects économiques liés à la belligérance, on peut favoriser l'instauration de la paix.	Recours aux institutions publiques ou institutions financières pour agir sur la dynamique de l'offre et de la demande, contrôle des dispositifs de récompense et d'incitations, boycotts et embargos.
<b>Attitudes de l'opinion publique</b> : la guerre et la violence sont en partie motivées par les préjugés, des jugements erronés et l'intolérance face à la différence. On peut promouvoir la paix en recourant aux médias (télévision et radio) pour modifier les perceptions de la population et œuvrer à la tolérance.	Émissions de radio et télévision préconisant la tolérance, création de modèles de comportement tolérant, actes symboliques de solidarité ou d'unité, dialogues entre les groupes en conflit – toutes actions auxquelles il convient de donner un large écho.
<b>Justice transitoire</b> : les sociétés qui ont subi des traumatismes et des bouleversements graves doivent bénéficier d'un processus permettant de répondre aux doléances, d'établir la vérité sur ce qui s'est passé et d'amener les coupables à répondre de leurs actes. Ce type de mesure permet à la population de se remettre et de reconstruire une société pacifique et prospère.	Création de commissions Vérité et Réconciliation, procès et tribunaux jugeant les crimes de guerre, réparations, processus de réconciliation des communautés, rites et cérémonies traditionnelles, réformes institutionnelles.
<b>Réintégration des réfugiés et des personnes déplacées</b> : en leur permettant de rentrer chez eux et de vivre en relative harmonie avec leurs voisins, on contribue à la sécurité et au redressement économique.	Négociation et résolution des problèmes pour permettre les retours, dialogue entre groupes, action sur les relations entre anciens combattants et communautés, processus de résolution des revendications territoriales, soutien psychologique.
<b>Culture de la paix</b> : en orientant les normes, valeurs et conduites culturelles et sociétales vers un refus de la violence, une adhésion au dialogue et à la négociation, et en s'attaquant aux causes profondes des hostilités, on peut créer les conditions nécessaires à l'instauration d'une paix durable.	Apprentissage de la paix, éradication de la pauvreté, réduction des inégalités sociales, promotion des droits de l'homme, action en faveur de l'égalité homme-femme, renforcement de la participation démocratique, développement de la tolérance, développement de la libre diffusion des connaissances et du savoir, réduction de la production et du trafic d'armes.

## ANNEXE C

## *Exemple de cahier des charges pour mener à bien l'évaluation d'un conflit*

Afin d'aborder les modalités de préparation d'un cahier des charges, cette annexe s'appuie sur un cas fictif d'évaluation d'un programme de journalisme pour la paix (dont les grandes lignes sont présentées par le diagramme 4.1). Il s'agit de donner ainsi aux lecteurs une idée du type d'informations à faire figurer dans un cahier des charges sur la prévention des conflits et la construction de la paix. Purement indicatif, cet exemple ne doit pas être pris pour un modèle formel. Un véritable cahier des charges irait nettement plus dans le détail. L'OCDE (2010c) a publié des *Normes de qualité pour l'évaluation du développement* qui proposent d'autres conseils pour élaborer ce type de document.

### **Cahier des charges : évaluation du programme de « journalisme pour la paix » conçu par l'Agence dans une zone de conflit X (2000-03)**

**Définir la finalité et l'utilisation de l'évaluation.** L'évaluation a-t-elle pour finalité l'apprentissage ou la redevabilité ? Servira-t-elle à décider des futurs financements ? À fournir des informations utiles pour une future intervention de soutien ? À apporter des éclairages pour une nouvelle stratégie ?

Cette évaluation a pour finalité de déterminer dans quelle mesure le programme de journalisme pour la paix a été exécuté dans le respect des règles de l'organisme (redevabilité), quelle a été, le cas échéant, sa contribution à l'apaisement des tensions interethniques dans le pays X, comment cette contribution s'est manifestée (apprentissage) et si le journalisme pour la paix a un impact notable sur la stabilité à long terme (vérification du bien-fondé de la théorie du changement). L'évaluation sera publiée et diffusée aux responsables du programme ainsi qu'au personnel de terrain dans le pays. Les responsables s'appuieront sur ses conclusions pour décider ou non de poursuivre le financement du programme. Ces conclusions intéressent aussi les autorités du pays Y voisin, qui envisage d'adopter une approche similaire pour un programme couvrant tout le territoire.

**Décrire l'objet de l'évaluation et le champ couvert.** Quels sont les objectifs spécifiques de l'évaluation ? S'agit-il de rendre compte des résultats obtenus ? D'évaluer tout ou partie des objectifs de l'activité ? L'évaluation portera-t-elle sur les stratégies et les processus de mise en œuvre ? Sera-t-elle axée sur la démarche participative ? Examinera-t-elle les hypothèses et les théories du changement sous-tendant le programme ? Sur quels critères d'évaluation du CAD s'appuiera-t-elle (impact, pertinence, durabilité, efficacité ou efficacité) ?

L'évaluation passera en revue les résultats du programme de journalisme pour la paix sur la période 2000-03 et son impact sur la paix et la dynamique du conflit. Plus précisément, elle tâchera d'apprécier si le journalisme pour la paix apporte ou non une contribution efficiente et efficace à la construction de la paix. Les cinq critères d'évaluation du CAD seront appliqués pour évaluer le programme.

**Décrire la raison d'être de l'évaluation.** Pourquoi l'évaluation est-elle entreprise à ce moment précis ? Décrire la durée, le montant des financements et les risques associés à l'intervention. Des événements particuliers ont-ils présidé à l'organisation de cette évaluation (découverte de cas de corruption, résultats contraires aux intentions initiales, publication de nouveaux travaux de recherche) ?

La situation de conflit dans le pays X se dégrade et l'opinion publique du pays donneur réclame des informations sur l'implication de l'organisme dans les évolutions récentes. En outre, l'organisme envisage de financer des programmes similaires dans d'autres régions et aimerait savoir si cette stratégie mérite d'être poursuivie.

**Décrire le calendrier, les objectifs et la nature de l'activité à évaluer ainsi que le champ couvert.** Préciser les questions qui seront traitées, le budget et le montant des fonds dépensés, la période à évaluer, le type d'activités, la couverture géographique, les groupes ciblés ainsi que d'autres aspects de l'intervention pour la prévention du conflit et la construction de la paix pris en compte, notamment des facteurs contextuels.

Le programme de journalisme pour la paix a consisté en la formation de 50 journalistes venus de huit districts municipaux et l'organisation de quatre ateliers pour des membres du personnel du ministère de l'Intérieur. La formation de deux jours a été animée par du personnel de l'organisme et des organisations partenaires locales. Le coût total a été de 500 000 EUR. Le programme entendait contribuer à la construction de la paix en sensibilisant les journalistes aux risques de distorsion de leurs reportages et en leur faisant davantage prendre conscience des causes et de la dynamique d'un conflit par rapport à leur travail (théorie du changement). Chaque session prévoyait des activités menées sous la conduite du personnel de l'organisme dans le pays. Plusieurs ateliers ont été organisés, pour un public composé à 57 % de femmes ; 30 % des participants appartenaient à des groupes religieux dominants (contre 70 % pour des groupes religieux minoritaires), 40 % au groupe ethnique minoritaire A et 60 % au groupe B.

Aucun bilan du programme n'a encore été dressé. Le personnel local et le personnel en charge du programme ont présenté à deux reprises des auto-évaluations annuelles, mettant en évidence les produits obtenus et les objectifs de base atteints, parmi lesquels le nombre de journalistes formés. Des évaluations des ateliers et des formations ont été communiquées par les participants. Alors que le personnel avait le sentiment que le programme avait été globalement réussi, la récente escalade de violences dans le pays soulève des doutes quant à son impact. Bon nombre de participants ont révisé leur opinion sur le programme à la lumière de l'évolution de la situation sur le terrain.

**Proposer des grands axes pour les approches à utiliser.** Quelle sera la méthode retenue pour mener à bien l'évaluation ? Comment l'évaluation doit-elle être conduite, en faisant appel à quels processus, en respectant quelles étapes, etc. ? Y aura-t-il une phase initiale ? Quel sera le degré d'implication des parties prenantes dans le processus d'évaluation ?

Les évaluateurs se livreront à une analyse approfondie du conflit avant de rédiger un rapport initial provisoire dans lequel ils décriront la manière dont ils répondront aux

principales questions d'évaluation. L'évaluation comportera un examen des auto-évaluations du programme et des évaluations des participants ainsi que des rapports sur les dépenses et des rapports-pays rédigés par l'organisme et d'autres donneurs intervenant dans la région. L'équipe d'évaluateurs se rendra dans le pays X pour un atelier participatif avec le personnel animant le programme et des membres de l'ambassade mais aussi pour des entretiens avec les participants.

**Préoccupations logistiques et sécuritaires.** Il s'agit d'aborder la question du comportement éthique dans des situations de conflit et de proposer des orientations en matière de sécurité et de logistique.

Pour des raisons de sécurité, l'équipe d'évaluateurs effectuera des visites de terrain dans les Régions 1 et 2 mais pas dans la Région 3. Pour cette dernière, les évaluateurs rencontreront à la place des représentants dans la capitale du pays et tireront leurs données d'une étude récente conduite par OXFAM auprès de communautés des Régions 3 et 4. Ce déplacement devra avoir lieu au mois de mars. L'ambassade du pays X fournira des escortes de sécurité dans la Région 2.

**Principes.** Cette partie concerne les normes et les principes à respecter. L'équipe d'évaluateurs devra consulter tout document de politique pertinent ou les différents accords passés par l'agence.

L'évaluation doit respecter les « Principes pour l'engagement dans des situations de conflit » de l'organisme et adhérer aux normes de qualité du CAD. L'équipe d'évaluateurs doit également respecter les « Lignes directrices relatives à une aide au développement sensible aux questions de genre » de l'organisme.

**Dispositifs de gestion, contrôle de la qualité et présentation des résultats.** À qui seront attribuées chacune des tâches et la responsabilité de la supervision ? À qui l'équipe d'évaluateurs rendra-t-elle compte ? Faut-il mettre en place un dispositif de pilotage pour l'évaluation ? Qui sera responsable de la circulation des informations au sein de l'équipe d'évaluateurs ? Qui participera à la rédaction et à l'appréciation des conclusions ? Quels types de rapports seront produits ? Seront-ils accessibles au public ou confidentiels ? Seront-ils imprimés ou mis à disposition sur Internet ? Les rapports et les conclusions seront-ils vérifiés ? Quels systèmes de contrôle qualité seront utilisés ?

L'équipe d'évaluateurs rendra directement compte au responsable national du programme au sein du département d'évaluation, Mme X. Elle travaillera par ailleurs avec un groupe de référence restreint, composé de X, Y et Z, pour révision du rapport du démarrage et commentaires. L'équipe produira un rapport de terrain qui sera soumis au personnel du pays lors d'un atelier participatif avant la fin de la mission sur place. A et B examineront le rapport final avant de valider sa publication.

**Exigences concernant l'équipe d'évaluateurs** (y compris sa composition). Qui sont les personnes chargées de l'évaluation et quelles caractéristiques doivent-elles posséder ? Quelles sont la taille et la composition idéales de l'équipe ? Quelle est la charge de travail en termes de temps passé (personnes-jours) ? Quels sont les profils requis pour mener à bien cette évaluation spécifique dans ce contexte particulier ?

L'équipe doit recruter des experts des conflits ethniques et des litiges fonciers ayant une connaissance précise du conflit en cause. Elle doit être composée d'un responsable (40 jours) et d'au moins quatre experts (30 jours chacun) et avoir jusqu'à deux assistants de recherche (30 jours au total). Deux membres au moins de l'équipe doivent parler couramment la langue A et la langue B et tous doivent accepter de travailler dans des

conditions difficiles, avoir de réels talents de communication et se garder de tout comportement agressif.

**Budget et calendrier.** Comment l'évaluation sera-t-elle financée ? Des accords ont-ils été passés pour les frais de sécurité et autres coûts additionnels liés au fait de travailler dans une situation de conflit ? Des fonds ont-ils été alloués à l'analyse du conflit (d'autres offres pourront être acceptées et comparées afin de déterminer les véritables besoins) ? À quelle date l'évaluation sera-t-elle réalisée ? Quels seront les critères appliqués aux rapports permettant de déclencher le versement de fonds ?

## Références

- Agence canadienne de développement international (ACDI) (2011), « Réponse de la direction aux recommandations formulées à l'issue de l'Évaluation pluridonateurs de l'appui aux activités visant à prévenir les conflits et à consolider la paix menées au Sud-Soudan de 2005 à 2010 », [www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Evaluations2/\\$file/sudan-mr-fra.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Evaluations2/$file/sudan-mr-fra.pdf).
- Agence danoise de développement international (Danida) (2011), « Open Fun Football Schools Programme », *Evaluation Study*, Ministry of Foreign Affairs of Denmark, Copenhagen.
- Agence norvégienne de coopération pour le développement (Norad) (2006), « Proceedings of the Workshop on Developing a Guidance for Evaluating Conflict Prevention and Peacebuilding Activities », 30 novembre-1<sup>er</sup> décembre, Oslo.
- Agence suédoise de coopération pour le développement international (Asdi) (2003), « Reflection on Experiences of Evaluating Gender Equality », *SIDA Studies in Evaluation*, 03/01, Department for Evaluation and Internal Audit, Stockholm.
- Anderson, M.B. (1999a), *Do No Harm: How Aid Can Support Peace or War*, Lynne Rienner, Londres.
- Anderson, M.B. et L. Olson (2003), *Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners*, Reflecting on Peace Practice Project, Collaborative For Development Action, Inc., Cambridge, MA.
- Aoi, C., R. Thakur et C.H. de Coning (éd.) (2007), *Unintended Consequences of Peacekeeping*, United Nations University Press, New York.
- Asdi (2004), *Conflict Sensitive Development Co-operation: How to Conduct a Conflict Analysis*, Agence suédoise de coopération pour le développement international (ASDI), Stockholm.
- Bamberger, M. et al. (2004), « Real World Evaluation in a Nutshell », A brief summary of full article « Shoestring Evaluation », *American Journal of Evaluation*, vol. 25, n° 1, Spring.
- Bamberger, M., J. Rugh et L. Mabry (2006), *Real World Evaluation Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.
- Banque asiatique de développement (BAsD), (2007), « Emergency Flood Rehabilitation Project in Tajikistan », Operations Evaluation Department, Manille.
- Banque mondiale (2001), *Rapport sur le développement dans le monde 2011: Conflits, sécurité et développement*, Banque mondiale, Washington.
- Banque mondiale (2005a), *Towards a Conflict-Sensitive Poverty Reduction Strategy: Lessons from a Retrospective Analysis*, Banque mondiale, Washington.
- Banque mondiale (2005b), « Conducting Quality Impact Evaluations under Budget, Time and Data Constraints », Independent Evaluation Group, Banque mondiale, Washington.
- Beck, T. (2006), « Evaluating Humanitarian Action: Using the OECD-DAC Criteria – An ALNAP Guide for Humanitarian Agencies », Overseas Development Institute (ODI), Londres.
- Bellina S., et al. (2010), « L'État en quête de légitimité : sortir collectivement des situations de fragilité », Editions Charles Léopold Mayer, Paris.
- Bellina, S., H. Magro, et V. de Villemeur (éd.) (2009), *Democratic Governance: A New Paradigm for Development?* Hurst Publishers, Londres.
- Bennett, J. et al. (2010), « Aiding the Peace: A Multi-donor Evaluation of Support to Conflict Prevention and Peacebuilding Activities in Southern Sudan 2005-2010 », Itad Ltd., Royaume-Uni.

- Böhnke, J., J. Koehler, C. Zürcher (2007), « Assessing the Impact of Development Co-operation in North East Afghanistan: Approaches and Methods », *Evaluation Working Papers*, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), Bonn.
- Böhnke, J., J. Koehler, C. Zürcher (2010), « Assessing the Impact of Development Co-operation in North East Afghanistan 2005-2009 », *Evaluation Reports 049, Rapport final*, BMZ, Bonn.
- Bonnes pratiques pour l'aide humanitaire (GHD) (2003), *Principes et bonnes pratiques pour l'aide humanitaire*, [www.goodhumanitarianandonorship.org/Libraries/Ireland\\_Doc\\_Manager/FR-23-Principles-and-Good-Practice-of-Humanitarian-Donorship.sflb.ashx](http://www.goodhumanitarianandonorship.org/Libraries/Ireland_Doc_Manager/FR-23-Principles-and-Good-Practice-of-Humanitarian-Donorship.sflb.ashx).
- Borton, J. et J. Eriksson (2004), « Lessons from Rwanda – Lessons for Today. Assessment of the Impact and Influence of Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda », ministère danois des Affaires étrangères, Centre d'information de l'État danois, décembre, [www.danida.netboghandel.dk](http://www.danida.netboghandel.dk).
- Borton, J., M. Buchanan-Smith et R. Otto (2005), « Support to internally displaced persons: Learning from evaluations », Rapport de synthèse d'un programme d'évaluation conjointe, commandé par l'Agence suédoise de développement international (Asdi), les ministères danois et néerlandais des Affaires étrangères et l'Office d'aide humanitaire de la Commission européenne (ECHO), Asdi, Stockholm.
- Brabant, K. van (2001), « Understanding, Promoting and Evaluating Co-ordination: An Outline Framework » in D.S. Gordon and F.H. Toase (éd.), *Aspects of Peacekeeping*, Frank Cass, Londres.
- Brusset, E. et al. (2011), *Amani Labda, Peace Maybe*, Évaluation conjointe sur la prévention des conflits et la construction de la paix en République démocratique du Congo, Rapport de synthèse, Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement, Royaume de Belgique Bruxelles.
- CDA Collaborative Learning Projects (2004), *Reflecting on Peace Practice Project*, CDA Collaborative Learning Projects, Cambridge MA.
- CDA Collaborative Learning Projects (2007), *Do No Harm Checklist*, [www.cdainc.com/cdawww/project\\_profile.php?pid=DNH&pname=Do%20No%20Harm](http://www.cdainc.com/cdawww/project_profile.php?pid=DNH&pname=Do%20No%20Harm).
- CDA Collaborative Learning Projects (2009), *Reflecting on Peace Practice – Participant Training Manual*, Cambridge, MA.
- Centre de ressources en ligne sur l'évaluation du développement (DEReC), Réseau du CAD sur l'évaluation du développement, [www.oecd.org/dac/evaluationnetwork/derec](http://www.oecd.org/dac/evaluationnetwork/derec).
- Chapman, N. et al. (2009), « Evaluation of Donor-Supported Activities in Conflict ? Sensitive Development and Conflict Prevention and Peacebuilding in Sri Lanka », *Rapport d'évaluation principal*, OCDE, Paris.
- Chesterman, S. (2002), *Tiptoeing Through Afghanistan: The Future of UN State-Building*, International Peace Academy, New York.
- Chigas, C. et al. (2006), *Has peacebuilding made a difference in Kosovo ? – A Study of the Effectiveness of Peacebuilding in Preventing Violence: Lessons Learned from the March 2004 Riots in Kosovo*, CDA Collaborative Learning Projects and Care International, Pristina.
- Chr. Michelsen Institute, Copenhagen Development Consulting, et German Association of Development Consultants (2005), *Joint Evaluation: Humanitarian and Reconstruction Assistance to Afghanistan, 2001-05 from Denmark, Ireland, the Netherlands, Sweden and the United Kingdom*, Chr. Michelsen Institute, octobre.
- Church, C. et J. Shouldice (2003), « The Evaluation of Conflict Resolution Interventions, Part II: Emerging Practice and Theory », INCORE, Londres.
- Church, C. et M. Rogers (2006), « Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs, Search for Common Ground », Washington, DC.
- Coffey International Development, « Helmand Monitoring and Evaluation Programme », [www.uk.coffey.com/our-projects/helmand-monitoring-and-evaluation-programme](http://www.uk.coffey.com/our-projects/helmand-monitoring-and-evaluation-programme).
- Collaborative for Development Action (CDA) Collaborative Learning Projects (2000), *Options for Aid in Conflict: Lessons from Field Experience*, CDA Collaborative Learning Project, Cambridge, MA.
- Collier, P. et al. (2003), « Breaking the Conflict Trap: Civil Wars and Development Policy », World Bank and Oxford University Press, Washington, DC.

- Comité permanent interorganisations (CPI) (2004), Relations entre civils et militaires dans les situations d'urgence complexes, <http://ochanet.unocha.org/p/Documents/FRENCH%20VERSION%20Guidelines%20for%20Complex%20Emergencies.pdf>.
- Commission européenne (2011), « Thematic Evaluation of European Commission Support to Conflict Prevention and Peace-building », *Rapport final*, Commission de l'Union européenne, Bruxelles. [www.oecd.org/dataoecd/28/22/49446993.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/28/22/49446993.pdf).
- Conflict Sensitivity Consortium (2004), « An Introduction to conflict-sensitive approaches to development, humanitarian assistance and peace building: tools for peace and conflict impact assessment tools for peace and conflict impact assessment », Resource Pack, Chapter 2, Conflict Sensitivity Consortium.
- Coning, C.H. de (2007), « Civil-Military Co-ordination and UN Peacebuilding Operations » in H. Langholtz, B. Kondoch, A. Wells (éd.), *International Peacekeeping: The Yearbook of International Peace Operations*, vol. 11, Koninklijke Brill N.V., Bruxelles.
- Conseil de sécurité des Nations Unies (2000), Résolution 1325, adoptée par le Conseil de sécurité à sa 4213e séance, le 31 octobre 2000, Nations Unies, New York, [www.un.org/womenwatch/ods/S-RES-1325\(2000\)-F.pdf](http://www.un.org/womenwatch/ods/S-RES-1325(2000)-F.pdf).
- Cosgrave, J., B. Ramlingam, T. Beck (2009), « Real Time evaluations of humanitarian action », ALNAP Guide, pilot version, Overseas Development Institute, London, [www.alnap.org/pool/files/rteguide.pdf](http://www.alnap.org/pool/files/rteguide.pdf).
- CSIS (2002), « Post-Conflict Reconstruction: Task Framework, Center for Strategic and International Studies (CSIS) and the Association of the United States Army (AUSA) », Washington, DC.
- Cutillo, A. (2006), « International Assistance to Countries Emerging from Conflict: A Review of Fifteen Years of Interventions and the Future of Peacebuilding », International Peace Academy (IPA), New York.
- Dahrendorf, N. (2003), « A Review of Peace Operations: A Case for Change: East Timor Study, Conflict, Security and Development Group », King's College, Londres.
- DevInfo (2012), « DevInfo In Action: Occupied Palestinian Territory: Using DevInfo to Provide Data for Decision-Making », *DevInfo Newsletter*, 19 janvier 2012, [www.devinfo.org/devinfo\\_in\\_action.html](http://www.devinfo.org/devinfo_in_action.html).
- Dobbins, J.E. et al. (2005), « The UN's Role in Nation-Building: From Congo to Iraq, Rand Corporation », Washington, DC.
- Donini, A. (2002), « The Policies of Mercy: UN Co-ordination in Afghanistan, Mozambique and Rwanda », *Occasional Paper #22*, Thomas J. Watson Jr. Institute for International Studies, Brown University, Providence, RI.
- Doyle, M.W. et N. Sambanis (2000), *International Peacebuilding: A Theoretical and Quantitative Analysis*, Banque mondiale, Washington, DC.
- Duffield, M., S. Lautze, B. Jones (1998), *Strategic Humanitarian Co-ordination in the Great Lakes Region 1996-1997*, Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies (OCHA), New York.
- Eriksson, J. et al. (1996), *The International Response to Conflict and Genocide: Lessons from the Rwanda Experience – Synthesis Report, Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda*, DANIDA, Copenhague.
- Fafo Institute for Applied International Studies (2006), *Evaluating Conflict Prevention and Peacebuilding Activities*, rapport établi pour le Réseau du CAD-OCDE sur l'évaluation du développement et le Réseau du CAD-OCDE sur les conflits, la paix et la coopération pour le développement, Fafo, Oslo, non publié.
- Feinstein, Osvaldo (2002), p. 433 : « Use of Evaluations and the Evaluation of their Use » in *Evaluation*, vol. 8 (n° 4), pp. 433-439, [www.evi.sagepub.com/cgi/content/abstract/8/4/433](http://www.evi.sagepub.com/cgi/content/abstract/8/4/433).
- Ficatier, Y. et Groupe de recherches et d'échanges technologiques, *Intervenir dans les États fragiles : Leçons d'expériences*, Série Notes de synthèse n° 9, Division Évaluation et capitalisation, Agence française de développement (AFD), [www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/RECHERCHE/Evaluations/Notes-synthese/09-Notes-synthese.pdf](http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/RECHERCHE/Evaluations/Notes-synthese/09-Notes-synthese.pdf).
- Gaarder, M. (2011) « 3iE's Approach to Policy Influence », PowerPoint Presentation to the 3iE Member's Meeting, 3iE, May 2011, [www.3ieimpact.org](http://www.3ieimpact.org).
- Glouberman, S. et B. Zimmerman (2002), « Systèmes compliqués et complexes: en quoi consisterait une réforme des soins de santé réussie ? », *Étude n° 8*, Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada, <http://publications.gc.ca/collections/Collection/CP32-79-8-2002F.pdf>.

- Goor, L. van de et S. Versteegen (2000), « Conflict Prognosis: A Conflict and Policy Assessment Framework », Clingendael Institute, La Haye.
- Humphreys, M., R. Sanchez de la Sierra et P. van der Windt (2012), « Social and Economic Impacts of Tuungane: Final Report on the Effects of a Community Driven Reconstruction Program in Eastern Democratic Republic of Congo », Columbia University, New York.
- IASC (2004), *Civil-Military Relations in Complex Emergencies*, UN Inter-Agency Standing Committee (IASC), United Nations, New York, juin.
- International Alert (2001), « Gender and Peace Support Operations: Opportunities & Challenges to Improve Practice », Gender and Peacebuilding Programme, International Alert, Londres. [www.international-alert.org/pdfs/pso\\_briefing\\_2001.PDF](http://www.international-alert.org/pdfs/pso_briefing_2001.PDF).
- International Alert (2004), *Oil and the Search for Peace in the South Caucasus: The Baku-Tbilisi-Ceyhan (BTC) oil pipeline*, International Alert, Londres.
- International Alert (2005), « Conflict-Sensitive Programme Management in International Co-operation », Conflict Sensitivity Consortium, [www.conflictsensitivity.org](http://www.conflictsensitivity.org).
- International Alert (2007a), « Conflict Analysis », in *Conflict-sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peace Building: Tools for Peace and Conflict Impact Assessment*, Conflict Sensitivity Consortium, Chapter 2, [www.conflictsensitivity.org](http://www.conflictsensitivity.org).
- International Alert (2007b), *Acting on Commitments: How EU Strategies and Programming Can Better Prevent Violent Conflict*, International Alert, Saferworld, et Bureau européen de liaison pour la construction de la paix.
- Johnston, N. (2005), « Evaluation of DFID Development Assistance: Gender Equality and Women's Empowerment – Phase II Thematic Evaluation: Conflict and Post Conflict Reconstruction », Working Paper 5, DFID, Londres, [www.dfid.gov.uk/Documents/publications1/evaluation/wp8.pdf](http://www.dfid.gov.uk/Documents/publications1/evaluation/wp8.pdf).
- Jones, R., P. George et C. Stanley (2001), « Canada-Japan Joint Peacebuilding Learning Project Guatemala Mission Report », posté sur le site Internet de l'OCDE à l'adresse suivante [www.oecd.org/dataoecd/4/9/35080245.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/4/9/35080245.pdf).
- Kennedy-Chouane, M.G. (2011), « Improving conflict prevention and peacebuilding assistance through evaluation », *OECD Journal: General Papers*, vol. 2010/1, OCDE, Paris, 25 mai, pp. 99-107.
- Lederach, J.P. (2002), *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*, USIP Press, Washington, DC.
- Leeuw, F. et J. Vaessen (2009), *Impact Evaluation and Development: NONIE Guidance on Impact Evaluation*, commandé par le Réseau des réseaux d'évaluation d'impact (NONIE), Banque mondiale, Washington, DC.
- Loode, S. (2010), « Working in complex communities: what peacebuilding can learn from complex systems science », document présenté à la Conférence mondiale de l'IPRA « Communicating Peace », University of Sydney, Australie, 6-10 juillet 2010.
- Lund, M. (2004), *Preventing Violent Conflicts: Conflict-Sensitive Development in the 21st Century*, commandé par l'Unité de prévention des conflits et de reconstruction, Département du développement social, Banque mondiale, Management Systems International, Inc., Washington, DC.
- Menkhaus, K. (2006), « Conflict Prevention and Human Security: Issues and Challenges » in R. Picciotto and R. Weaving (éd.), *Security and Development: Investing in Peace and Prosperity*, Routledge, New York.
- Minear, L. et U. Chellia (1992), *UN Co-ordination of the International Humanitarian Response to the Gulf Crisis*, Thomas J. Watson Institute for International Studies, Providence, RI.
- Ministère français des Affaires étrangères et européennes (2006), « Stratégie Gouvernance de la coopération française », Direction générale de la coopération internationale et du développement (DGCID), Paris, décembre, [www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/StrategieFrMAE.pdf](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/StrategieFrMAE.pdf).
- Ministère français des Affaires étrangères et européennes (2008), France, *La Politique de la France dans les pays en situation de fragilité : Evaluation des interventions de la coopération et des ONG françaises dans des contextes de crise et de fragilité institutionnelle (2000-2007)*, Évaluation n° 103, DGCID, Paris, juin.
- Ministère japonais des Affaires étrangères et Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) (2002), *Post-conflict Assistance of the Government of Japan through UNDP in Kosovo and East Timor*, Bureau de l'évaluation, New York.
- Norad (2009), *Evaluation of Norwegian Support to Peacebuilding in Haiti 1998-2008*, Evaluation Report 5/2009, Evaluation Department, Norad, Oslo.

- Norad (2011), *Pawns of Peace – Evaluation of Norwegian Peace Efforts in Sri Lanka 1997-2009*, Evaluation Report 5/2011, Evaluation Department, Norad, Oslo.
- Nouveau partenariat pour le développement de l’Afrique (NEPAD) (2005), *Cadre politique de reconstruction post-conflit en Afrique*, NEPAD, Midrand, [http://democratie.francophonie.org/IMG/pdf/Cadre\\_politique\\_de\\_reconstruction\\_post\\_conflit\\_en\\_Afrique.pdf](http://democratie.francophonie.org/IMG/pdf/Cadre_politique_de_reconstruction_post_conflit_en_Afrique.pdf).
- OCDE (1991), *Principes pour l’évaluation de l’aide au développement*, Comité d’aide au développement (CAD), OCDE, Paris
- OCDE (1997), *Les lignes directrices du CAD, Prévenir les conflits violents : quels moyens d’action ?*, CAD, OCDE, Paris.
- OCDE (1999), *Conseils pour l’évaluation de l’aide humanitaire apportée dans les situations d’urgence complexes*, Réseau du CAD sur l’évaluation du développement, OCDE, Paris.
- OCDE (2000), « *Pratiques efficaces pour mener une évaluation conjointe associant plusieurs donateurs* », *L’évaluation et l’efficacité de l’aide n° 4*, Comité d’aide au développement (CAD), OCDE, Paris
- OCDE (2001a), *Evaluation and Aid Effectiveness No. 5 ? Evaluation Feedback for Effective Learning and Accountability*, Éditions OCDE, doi: 10.1787/9789264034938-en.
- OCDE (2001b), *Prévenir les conflits violents : quels moyens d’action? : Partie I : Prévenir les conflits violents : orientations à l’intention des partenaires extérieurs ? Partie II : Les conflits, la paix et la coopération pour le développement à l’aube du XXI<sup>e</sup> siècle*, Lignes directrices du CAD, Éditions OCDE, doi : 10.1787/9789264294783-fr.
- OCDE (2001c), *La réduction de la pauvreté*, Lignes directrices du CAD, Éditions OCDE, doi : 10.1787/9789264294776-fr.
- OCDE (2002), *Glossaire des principaux termes relatifs à l’évaluation et la gestion axée sur les résultats*, Réseau du CAD sur l’évaluation du développement, OCDE, Paris.
- OCDE (2005), *Déclaration de Paris sur l’efficacité de l’aide au développement*, Éditions OCDE, doi : 10.1787/9789264098091-fr.
- OCDE (2006), *Orientations relatives à la gestion des évaluations conjointes*, Collection CAD Évaluation, CAD, OCDE, Paris.
- OCDE (2007a), « *Principes pour l’engagement international dans les États fragiles et les situations précaires* », OCDE, Paris, [www.oecd.org/fr/cad/conflitsetsituationsdefragilite/38368761.pdf](http://www.oecd.org/fr/cad/conflitsetsituationsdefragilite/38368761.pdf).
- OCDE (2007b), « *Vers un guide du CAD pour l’évaluation des activités en faveur de la prévention des conflits et de la construction de la paix* », *Revue de l’OCDE sur le développement*, vol. 8, n° 3, OCDE, Paris.
- OCDE-CAD (2007c), *Manuel de l’OCDE-CAD sur la réforme des systèmes de sécurité : Soutenir la sécurité et la justice*, Réseau du CAD sur les conflits, la paix et la coopération pour le développement, OCDE, Paris.
- OCDE (2008a), « *Le renforcement de l’État dans les situations de fragilité : Premières conclusions* », Groupe sur les États fragiles (GEF), CAD, OCDE, Paris, août.
- OCDE (2008b), *Guidance on Evaluating Conflict Prevention and Peacebuilding Activities – Working Draft for Application Period*, Comité d’aide au développement (CAD), OCDE, Paris.
- OCDE (2009), *Do No Harm: International Support for Statebuilding, Conflict and Fragility*, Éditions OCDE, doi: 10.1787/9789264046245-en.
- OCDE (2010a), « *Accélération du processus de concrétisation des Objectifs du Millénaire pour le développement dans les pays en proie à un conflit, à la violence et à l’insécurité* », Réunion du CAD au niveau des hauts fonctionnaires, les 14 et 15 avril 2010, Réseau international sur les situations de conflit et de fragilité (INCAF), CAD, OCDE, Paris, [http://search.oecd.org/officialdocuments/displaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC/INCAF\(2010\)3&docLanguage=Fr](http://search.oecd.org/officialdocuments/displaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC/INCAF(2010)3&docLanguage=Fr).
- OCDE (2010b), *Évaluer la coopération pour le développement. Récapitulatif des normes et standards de référence*, Deuxième édition, Réseau du CAD/OCDE sur l’évaluation du développement, OCDE, Paris, [www.oecd.org/dac/evaluationofdevelopmentprogrammes/dcdndep/47832438.pdf](http://www.oecd.org/dac/evaluationofdevelopmentprogrammes/dcdndep/47832438.pdf).
- OECD (2010c), *Normes de qualité pour l’évaluation du développement*, Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD, Éditions OCDE, doi : 10.1787/9789264083912-fr.
- OCDE (2011a), *Évaluer la coopération pour le développement. Récapitulatif des normes et standards de référence*, OCDE, Paris, [www.oecd.org/dac/evaluation](http://www.oecd.org/dac/evaluation).

- OCDE (2011b), *Soutenir le renforcement de l'État dans les situations de conflit et de fragilité: Document d'orientation*, Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD, Éditions OCDE, doi : 10.1787/9789264097049-fr.
- OCDE (2011c), « La Nouvelle donne pour l'engagement dans les États fragiles », accord issu du 4<sup>e</sup> Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide tenu à Busan du 29 novembre au 1<sup>er</sup> décembre.
- OCDE (2011d), *L'engagement international dans les États fragiles: Peut-on mieux faire ?*, Conflits et fragilité, Éditions OCDE, doi : 10.1787/9789264094796-fr.
- OCDE (2011e), « Ensuring Fragile States Are Not Left Behind – 2011 Factsheet on Resource Flows in Fragile States », INCAF, CAD, OCDE, Paris, [www.oecd.org/fr/cad/conflitsetsituationsdefragilite/lesfluxdesressourcesdanslesetatsfragiles.htm](http://www.oecd.org/fr/cad/conflitsetsituationsdefragilite/lesfluxdesressourcesdanslesetatsfragiles.htm).
- OCDE (2012a), *Managing Risks in Fragile and Transitional Contexts: The Price of Success? Conflict and Fragility*, Éditions OCDE, doi : 10.1787/9789264118744-en.
- OCDE (2012b), *Pour un soutien international aux États en sortie de crise: Repenser les politiques, changer les pratiques*, Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD, Éditions OCDE, doi : 10.1787/9789264168565-fr.
- OCDE et CDA Collaborative Learning Projects (2007), *Vers un guide du CAD pour l'évaluation des activités en faveur de la prévention des conflits et de la construction de la paix*, rapport consultatif établi pour le Réseau du CAD-OCDE sur l'évaluation du développement et le Réseau du CAD-OCDE sur les conflits, la paix et la coopération pour le développement, OCDE, Paris.
- ONU (1992), *Agenda pour la paix, Diplomatie préventive, rétablissement de la paix, maintien de la paix*, Nations Unies, New York.
- ONU (2000), *Nous, les peuples : le rôle des Nations Unies au XXI<sup>e</sup> siècle*, Rapport du Secrétaire général, Cinquante-quatrième session, Assemblée générale, A/54/2000, Nations Unies, New York, 27 mars.
- ONU (2001), *Prévention des conflits armés*, Rapport du Secrétaire général, Assemblée générale, Conseil de sécurité, Nations Unies, New York.
- ONU (2007), *Décision du Comité politique du Secrétaire général*, Nations Unies, New York, mai.
- ONU (2010), *Monitoring Peace Consolidation- United Nations Practitioners' Guide to Benchmarking*, Nations Unies, New York.
- Paffenholz, T. (2011), « Evaluation Reports: The German Civil Peace Service, Synthesis Report, Volume I : Main Report », BMZ, Bonn, [www.oecd.org/dataoecd/55/47/49139167.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/55/47/49139167.pdf).
- Paffenholz, T. et L. Reychler (2007), *Aid for Peace: A Guide to Planning and Evaluation for Conflict Zones*, Nomos, Baden-Baden.
- Picciotto, R. et R. Weaving (éd.) (2006), *Security and development: investing in peace and prosperity*, Routledge, Londres.
- Polastro, R. et al. (2011), « IASC Evaluation of the Humanitarian Response in South Central Somalia 2005-2010 », DARA, Madrid, [www.oecd.org/dataoecd/9/29/49335639.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/9/29/49335639.pdf).
- Programme des Nations Unies pour le développement (2002), « Gender Approaches in Conflict and Post-conflict Situations », [www.undp.org/women/docs/gendermanualfinalBCPR.pdf](http://www.undp.org/women/docs/gendermanualfinalBCPR.pdf).
- Pugh, M. et N. Cooper (2004), *War Economies in a Regional Context*, Lynne Rienner, Londres.
- Reindorp, N. et P. Wiles (2001), *Humanitarian Co-ordination: Lessons from Recent Field Experience*, étude commandée par l'OCHA, Overseas Development Institute (ODI), Londres.
- Scriven, M. (1991), *Evaluation Thesaurus*, Fourth Edition, Sage Publications Inc., Newbury Park, CA.
- Search for Common Ground: The Learning Portal for Design, Monitoring and Evaluation for Peacebuilding, [www.dmeformpeace.org](http://www.dmeformpeace.org).
- Smith, D. (2004), *Towards a Strategic Framework for Peacebuilding: Getting Their Act Together*, Overview Report of the Joint Utstein Study on Peacebuilding, ministère des Affaires étrangères, Oslo.
- Stedman, S.J. (2005), « A Peacebuilding Commission as An Instrument of Conflict Prevention » in A. Melbourn (éd.), *Development, Security and Conflict Prevention: Security as a Millennium Goal*, Programme de prévention des conflits de la Fondation Anna Lindh, Fondation européenne Madariaga, Stockholm.
- Stedman, S.J., E. Cousens et D. Rothchild (éd.) (2002), *Ending Civil Wars: The Implementation of Peace Agreements*, Lynne Rienner, Boulder, CO.

- Stockton, N. (2002), *Strategic Co-ordination in Afghanistan*, Afghanistan Research and Evaluation Unit (AREU), Kaboul.
- Strand, A. (2003), *Who's Helping Who? NGO Co-ordination of Humanitarian Assistance*, Thèse de doctorat, Department of Politics, University of York, York.
- Tschirgi, N. (2006), *The Security-Development Nexus: Research Findings and Policy Implications*, International Peace Academy (IPA), New York.
- Union africaine (2006), *Cadre de la politique de reconstruction et du développement post-conflit (RDPC)*, Union africaine, Addis-Abeba.
- United States Agency for International Development (USAID) (2007a), *Women & Conflict – An Introductory Guide for Programming*, USAID, Washington, DC.
- United States Agency for International Development (USAID) et Management Systems International (2006), « Post conflict monitoring and evaluation », USAID, Washington, DC.
- USAID (2007b), « Conflict Management », [www.usaid.gov/our\\_work/cross-cutting\\_programs/conflict](http://www.usaid.gov/our_work/cross-cutting_programs/conflict).
- Uvin, P. (1999a), « Incentives and Disincentives for Influencing Conflict Situations », *Dossiers du CAD*, vol. 2, n° 3, CAD OCDE, Paris, [www.oecd.org/dataoecd/31/24/1843044.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/31/24/1843044.pdf).
- Uvin, P. (1999b), « L'influence de l'aide dans des situations de conflit violent, Synthèse et analyse des leçons tirées d'études de cas sur les limites et la portée de l'utilisation de mesures d'incitation et de désincitation, dans le cadre de l'aide au développement, pour influencer sur les situations de conflit », groupe d'étude informel du CAD sur les conflits, la paix et la coopération pour le développement, Comité d'aide au développement, OCDE, Paris, [www.peacepalacelibrary.nl/ebooks/files/18280198.pdf](http://www.peacepalacelibrary.nl/ebooks/files/18280198.pdf).
- Uvin, P. (2002), « The Development/Peacebuilding Nexus: A Typology and History of Changing Paradigms », *Journal of Peacebuilding & Development*, vol. 1, n° 1.
- Vogel, I. (2012), *Review of the use of « Theory of Change » in international development*, projet de rapport de synthèse pour le Department for International Development du Royaume-Uni, Londres.
- Weiss, C. (1995), « Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families », in J. Connell et al. (éd.), *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts*, Aspen Institute, Washington, DC.
- Wood, B. (2003), *Development Dimensions of Conflict Prevention and Peacebuilding*, Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), New York.

# **ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES**

L'OCDE est un forum unique en son genre où les gouvernements œuvrent ensemble pour relever les défis économiques, sociaux et environnementaux liés à la mondialisation. À l'avant-garde des efforts engagés pour comprendre les évolutions du monde actuel et les préoccupations qu'elles suscitent, l'OCDE aide les gouvernements à y faire face en menant une réflexion sur des thèmes tels que le gouvernement d'entreprise, l'économie de l'information et la problématique du vieillissement démographique. L'Organisation offre aux gouvernements un cadre leur permettant de confronter leurs expériences en matière d'action publique, de chercher des réponses à des problèmes communs, de recenser les bonnes pratiques et de travailler à la coordination des politiques nationales et internationales.

Les pays membres de l'OCDE sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Chili, la Corée, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Islande, Israël, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, le Mexique, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Slovaquie, la Suède, la Suisse et la Turquie. L'Union européenne participe aux travaux de l'OCDE.

Les Éditions OCDE assurent une large diffusion aux travaux de l'Organisation. Ces derniers comprennent les résultats de l'activité de collecte de statistiques, les travaux de recherche menés sur des questions économiques, sociales et environnementales, ainsi que les conventions, les principes directeurs et les modèles développés par les pays membres.

## **COMITÉ D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT**

Pour permettre à l'OCDE de réaliser ses objectifs, un certain nombre de comités spécialisés ont été créés. L'un de ceux-ci est le Comité d'Aide au Développement (CAD), dont le mandat est de promouvoir des politiques de coopération pour le développement et autres, qui contribuent à l'instauration d'un développement durable, y compris à une croissance économique pro-pauvres, à la lutte contre la pauvreté et à l'amélioration du niveau de vie dans les pays en développement, ainsi qu'à un avenir où plus aucun pays ne sera tributaire de l'aide. À cette fin, le Comité d'Aide au Développement réunit les plus importants donateurs du monde en élaborant des méthodes de définition et de suivi qui constituent la référence mondiale dans les domaines clés du développement.

Les membres du CAD sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, la Commission européenne, la Corée, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, l'Irlande, l'Islande, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Suède et la Suisse.

Le CAD met à disposition dans la série Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD des documents destinés à informer les membres de son Comité et à les guider dans la conduite de leurs programmes de coopération pour le développement.

Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD

# Évaluer les activités de construction de la paix dans les situations de conflit et de fragilité

**MIEUX COMPRENDRE POUR DE MEILLEURS RÉSULTATS**

## Sommaire

Chapitre 1. Cadre conceptuel et nécessité de disposer de meilleures approches dans les situations de conflit ou de fragilité

Chapitre 2. Relever le défi de l'évaluation dans les situations de conflit ou de fragilité

Chapitre 3. Préparer une évaluation dans des situations de conflit ou de fragilité

Chapitre 4. Conduire une évaluation dans les situations de conflit ou de fragilité

Veillez consulter cet ouvrage en ligne : <http://dx.doi.org/10.1787/9789264106833-fr>.

Cet ouvrage est publié sur OECD iLibrary, la bibliothèque en ligne de l'OCDE, qui regroupe tous les livres, périodiques et bases de données statistiques de l'Organisation.

Rendez-vous sur le site [www.oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org) pour plus d'informations.