

IV. RECOMMANDATIONS ET PRINCIPALES CONCLUSIONS

-

Éditions de l'OCDE | « [Revue de l'OCDE sur le développement](#) »

2008/3 n° 9 | pages 53 à 74

ISSN 1992-0490

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-de-l-ocde-sur-le-developpement-2008-3-page-53.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Éditions de l'OCDE.

© Éditions de l'OCDE. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

IV. Recommandations et principales conclusions

La partie 1 de cette section propose une approche globale de la conception des programmes et les éléments essentiels pour préparer l'évaluation d'activités en faveur de la prévention des conflits et de la construction de la paix. La partie 2 quant à elle énumère les étapes qui doivent nécessairement être franchies pour mener à bien concrètement une évaluation. La section énonce des recommandations formulées par l'équipe de CDA en s'appuyant sur les discussions plus approfondies dont il a été rendu compte dans les sections I, II et III. L'ordre dans le classement et l'importance relative des différents éléments mentionnés seront appelés à varier selon le contexte et les objectifs de l'évaluation ; les listes ne doivent donc pas être considérées comme une succession figée d'actions. Bien que les deux parties du présent chapitre soient présentées séparément par souci de clarté, il ne faut pas perdre de vue que la planification et la réalisation des évaluations sont des processus par nature imbriqués. Des propositions relatives à l'élaboration à venir d'un guide du CAD pour l'évaluation figurent également dans cette section.

1. Préparer les évaluations

A. Des programmes bien conçus pour une évaluation de qualité

Le présent rapport ne met pas l'accent sur la méthode à suivre pour être efficace au niveau de la conception elle-même des programmes. Pourtant, donneurs et agents en poste sur le terrain s'accordent sur le fait que la qualité du travail effectué au stade de la conception contribue grandement à la réalisation des objectifs didactiques auxquels doivent répondre les systèmes de suivi et d'évaluation. Il ressort des entretiens qui ont été menés et des ouvrages qui ont été consultés que plusieurs aspects de la conception d'une intervention peuvent lui conférer une efficacité accrue et en faciliter l'évaluation :

- une analyse rigoureuse du conflit
- une théorie du changement clairement formulée
- des buts bien définis, des objectifs – s'articulant à différents niveaux – et des activités en phase avec le conflit (c'est-à-dire visant à agir sur les principaux déterminants du conflit)¹⁷
- un processus intégrant dès le départ le suivi et l'évaluation

Les organisations ne disposent pas des ressources requises pour mener à bien les tâches décrites précédemment, d'où la recommandation énoncée ci-après.

Recommandation :

Les donneurs devraient encourager le respect d'une phase de lancement de la programmation et en assurer le financement. Cette phase de lancement permettrait de consacrer du temps et des ressources à

17. L'équipe de CDA s'est aperçue que si les concepteurs de programmes sont capables de définir des buts précis et des objectifs spécifiques, il devient relativement simple de mettre au point de bons indicateurs.

l'analyse du conflit, à la définition et à la mise à l'essai des buts et objectifs et des théories du changement ainsi qu'à l'élaboration de systèmes de suivi et d'évaluation adaptés.

Encadré 4.1. Principes directeurs pour l'évaluation

- Une évaluation sous l'angle de la prévention des conflits et de la construction de la paix constitue en soi une intervention dans une situation de conflit et doit obéir aux mêmes principes concernant l'attention aux conflits que toute autre intervention.
- Dès le départ, un processus d'évaluation doit prévoir un plan destiné à associer des publics/mouvements spécifiques aux conclusions, résultats, recommandations et/ou enseignements qui en seront tirés.
- Toute évaluation doit alimenter un processus d'apprentissage influant sur l'aménagement (le redéploiement) et/ou sur la conception (refonte) des politiques et des programmes.
- La première appréciation objective d'une activité doit intervenir dès le stade de la proposition : l'évaluation d'une proposition de financement doit reposer sur des critères similaires à ceux qui seront utilisés pour évaluer l'activité proposée pendant et après la mise en œuvre.

B. Organiser une évaluation

Il convient de résoudre un certain nombre de problèmes au stade de la conception et de l'organisation d'un exercice d'évaluation et de l'élaboration du cahier des charges. Les recommandations formulées dans les paragraphes qui suivent prennent la forme d'une série de questions auxquels il faut absolument répondre. En fin de compte, le guide du CAD doit servir, si possible, à dispenser des conseils sur ces différents points. La présente section est censée proposer des indications utiles aux responsables de services opérationnels de donateurs ou autres agents prenant l'initiative d'engager un effort dans le domaine de l'évaluation.

Définir la finalité et les grands axes de l'évaluation

La finalité première d'une évaluation est de promouvoir l'apprentissage et la reddition de comptes afin d'aider les donateurs et les agents chargés de l'exécution sur le terrain à améliorer en permanence l'efficacité de leurs activités. Pour satisfaire sa vocation didactique, l'examen, l'analyse ou l'évaluation d'un programme ou d'une stratégie ne doit pas être avant tout considéré comme un exercice sanctionné par un rapport écrit. (Il est apparu que la plupart des rapports d'évaluation ne sont lus que par un très petit nombre de personnes). Les donateurs, les évaluateurs et les organismes d'exécution devraient au contraire prévoir davantage de possibilités d'exposer les conclusions, recommandations et enseignements tirés des évaluations et d'en débattre avec les principaux acteurs concernés, y compris avec des représentants des pays partenaires. Les évaluations devraient mobiliser une large palette de parties prenantes dans le cadre d'un processus d'apprentissage mutuel associant un aussi grand nombre de personnes que possible et contribuant à l'amélioration des pratiques suivies.

Différents modes d'apprentissage et de recueil des retours d'informations peuvent être envisagés en fonction du stade du cycle de programmation auquel on se situe.

- Les systèmes de suivi permettent de recueillir en temps réel des données sur les principaux indicateurs et génèrent un flux régulier d'informations en retour autorisant des rectifications à

mi-parcours (même si ceux-ci ne sont pas la seule source d'informations motivant un réaménagement). Une telle méthode peut être un instrument utile pour garder l'œil sur le contexte du conflit qui peut évoluer rapidement.

- Les évaluations ou examens à mi-parcours ont pour objet d'évaluer un programme ou une stratégie en cours d'application et appelé à être mis en œuvre pendant un certain laps de temps (souvent non précisé), et là encore, de produire des éléments de référence permettant soit de légitimer la conception retenue, soit de motiver une refonte/une réorientation des choix passés, et de partager les premiers enseignements dégagés de ces exercices.
- Les évaluations réalisées en fin de programme ou au moment où une stratégie arrive à son terme offrent l'occasion d'examiner les résultats obtenus et de tirer des enseignements plus riches à propos de l'(des) intervention(s) effectuée(s).
- Une autoévaluation ou un examen réalisé en interne est quelquefois indiqué dans le cadre d'un processus d'évaluation. Le processus d'auto-examen peut être éclairant pour l'équipe chargée de la mise en œuvre (que ce soit au niveau du projet ou du programme ou à un niveau stratégique ou dans le cadre d'une approche à l'échelle de l'ensemble de l'administration du côté du donneur). Il s'agit souvent d'obtenir par une méthode simple un bilan à mi-parcours, mais l'exercice peut également constituer une étape dans un processus d'évaluation plus vaste. Il existe différents instruments et méthodes d'autoévaluation, y compris des méthodes participatives consistant à intégrer l'équipe chargée de la mise en œuvre dans une réflexion collective, des exercices d'analyse/de réflexion individuelle ou encore des enquêtes, questionnaires et processus de réflexion conduits auprès ou au sein de groupes composés d'acteurs ayant participé directement au programme.

Les finalités didactiques et la structure du processus d'évaluation varient en outre en fonction du niveau auquel l'évaluation est conduite : programme isolé, secteur, effets cumulés de multiples programmes mis en œuvre dans une même zone de conflit, stratégie de plus large portée.

Les évaluations et examens à mi-parcours peuvent être menés à bien à des niveaux d'intervention très divers : projet isolé, programme (recouvrant souvent plusieurs projets), stratégie-pays (généralement mise en œuvre par un seul donneur), stratégie (stratégie unique appliquée par un donneur dans plusieurs contextes), formules diverses associant plusieurs donneurs dans un même contexte ou dans des contextes variés. Le ciblage et la structure d'un exercice d'évaluation varient considérablement selon le niveau auquel il est réalisé.

La mise au point et l'institutionnalisation de systèmes de suivi sont deux aspects considérés comme très importants pour l'apprentissage permanent et l'adaptation constante des interventions dans le domaine de la prévention des conflits et de la construction de la paix. Les données recueillies dans le cadre d'un processus de suivi peuvent en effet être instructives pour les évaluateurs. Plusieurs personnes interrogées ont toutefois rappelé que suivi n'est pas synonyme d'évaluation et que, même si les visées de ces deux types d'exercice ne sont pas sans rapport les unes avec les autres, et même si les données collectées grâce aux dispositifs de suivi sont éclairantes, il ne saurait être question de s'appuyer exclusivement sur ces données sans se poser de questions car elles doivent impérativement être vérifiées et recoupées avec d'autres.

Enfin, les donneurs et les professionnels œuvrant sur le terrain s'intéressent à différents niveaux d'évaluation. Certaines évaluations visent uniquement à déterminer si un programme a été exécuté comme prévu (résultats) et ont donc dans la pratique une fonction de contrôle ou d'audit. D'autres s'intéressent aux répercussions directes du programme (effets directs sur les participants, etc.), d'autres

encore visent à apprécier les effets du programme sur la société en général. L'attention est attirée à cet égard sur le niveau des effets obtenus, car c'est là que se situe la principale difficulté pour les donateurs et leurs partenaires, et là que doit résider la priorité numéro un dans une optique didactique dans le domaine de la prévention des conflits et de la construction de la paix.

Recommandations :

Le cahier des charges devrait être conforme aux décisions prises concernant les finalités et les grands axes de l'évaluation, qui ne sont que deux aspects parmi tant d'autres. Plus précisément, les questions suivantes doivent être posées :

- Pourquoi cette évaluation est-elle réalisée à ce moment précis ? S'agit-il véritablement d'une évaluation ou l'intention est-elle de mettre en place ou d'évaluer un système de suivi ? S'il s'agit effectivement d'une évaluation, est-elle conduite à mi-parcours ou une fois que le programme a pris fin ?
- Quelle est la finalité de l'évaluation ? S'agit-il essentiellement de rendre compte de l'exécution (des performances au regard des objectifs visés dans le respect du budget) ou de mesurer l'efficacité et/ou l'impact du programme ?
- Si le principal souci porte sur l'utilisation des fonds et les résultats des activités menées, quels sont les grands axes qui devront guider la conduite de l'évaluation ? (Voir sous-section 2.D ci-après).
- Si la préoccupation première a trait à l'efficacité et à l'impact des interventions, quels doivent être les grands axes auxquels devra obéir l'évaluation ?

Préciser les utilisations de l'évaluation envisagées

La finalité et les grands axes d'une évaluation sont fortement tributaires des utilisations que l'on envisage de faire des résultats de l'évaluation une fois que celle-ci aura été menée à bien. La conception et le déroulement d'une évaluation doivent être guidés par une vision précise de l'utilisation qui en sera faite.

Recommandation :

Il importe de se poser les questions suivantes :

- Comment l'évaluation sera-t-elle utilisée ? Pour guider le réaménagement d'un programme ou d'une stratégie ? Pour renouveler des décisions en matière de financement ? Pour orienter la conception de programmes/stratégies futur(e)s du même ordre ?
- A quels publics les conclusions s'adresseront-elles et comment s'y prendra-t-on pour mobiliser ces différents publics ? Quelles mesures faudra-t-il prendre pour que la mobilisation soit réelle ?
- Comment les résultats seront-ils communiqués et à qui ?
- Quel rôle les responsables des pays partenaires ou d'autres groupes de parties prenantes seront-ils appelés à jouer au moment de la diffusion des conclusions ?
- Quelles seront les stratégies qui permettront d'encourager l'utilisation, par les donateurs et les professionnels œuvrant sur le terrain, des conclusions et enseignements tirés de l'évaluation ?

- Quelle est le plan d'action retenu pour présenter aux principaux publics concernés (agents en poste sur le terrain, organisations partenaires, principaux responsables locaux, représentants sur place des donateurs et membres du personnel des services centraux des donateurs et de l'organisme d'exécution) les conclusions, recommandations et enseignements tirés de l'évaluation et en débattre ?
- Quelles sont les solutions les plus adaptées pour ouvrir la voie à des échanges de vues ouverts sur le réaménagement des programmes (finalités, objectifs, stratégies, théories du changement, activités) ? Concrètement, comment les conclusions de l'évaluation serviront-elles à guider le réaménagement des programmes et/ou la formulation de la stratégie ?

Définir le niveau et la portée de l'évaluation

L'évaluation sous l'angle de la prévention des conflits et de la construction de la paix au niveau stratégique, telle que définie dans le rapport du Groupe d'Utstein, a pour but de déterminer si la stratégie d'intervention dans sa globalité fonctionne (Smith, 2004a, p. 14). En dehors des programmes et des stratégies, les projets peuvent et doivent être évalués à ce niveau. Plus précisément, les évaluateurs doivent toujours, certes apprécier la mise en œuvre et la gestion des projets, mais aussi se demander si les interventions obéissent ou se rattachent à une stratégie reposant sur une théorie du changement raisonnable compte tenu des spécificités du conflit dans lequel elles sont menées à bien.

Recommandations :

Il convient de se pencher sur les questions suivantes :

- A quel « niveau » se situe l'évaluation/l'examen ? (au niveau de la communauté, l'accent étant placé sur certaines institutions en particulier, ou au niveau national ou régional ?)
- Jusqu'à quel maillon de la « chaîne des résultats » (résultats à réalisations à effets) l'examen/l'évaluation s'étendra-t-il/elle ? L'évaluation portera-t-elle sur les effets immédiats et à plus long terme sur les participants au programme, sur les institutions, sur la société dans son ensemble et/ou sur la dynamique du conflit en général, et comment les appréciera-t-elle ?

Lorsque l'évaluation porte sur les efforts déployés par un seul donneur, l'exercice visera-t-il à évaluer :

- Un projet unique ?
- Plusieurs projets entrant dans le cadre d'un programme ?
- Toute la palette des programmes conduits par ce donneur dans un pays ou une région donnée (« examen de la stratégie-pays ») ?
- Un type particulier de programme mis en œuvre dans différents contextes (par exemple les programmes en faveur de la réforme de la police menés dans six pays différents) ?
- L'application et la mise en œuvre de la politique du donneur dans un contexte particulier et dans des contextes multiples ?

Lorsque plusieurs donateurs décident d'engager un effort d'évaluation conjoint, l'exercice visera-t-il à évaluer :

- Un choix de programmes conduits par plusieurs donateurs dans un contexte particulier ?
- Tous les programmes conduits par les différents donateurs dans une situation de conflit (par exemple les stratégies-pays mises en œuvre par les différents donateurs) ?
- Et comment cet effort conjoint sera-t-il *organisé et financé* ?

Examiner les approches et les méthodologies suivies

S'il n'existe pas une seule « bonne » méthodologie valable indépendamment des conditions propres à la prévention des conflits et à la construction de la paix, il peut en revanche exister un certain nombre de méthodes d'évaluation adaptées à un contexte particulier (Church et Rogers 2006). Il vaut la peine d'étudier l'applicabilité et l'efficacité des méthodes d'évaluation n'exigeant pas la production d'indicateurs telles que les méthodes du « changement le plus significatif », « l'évaluation par la théorie de l'action », les méthodes « d'évaluation sans objectifs déclarés », et l'évaluation participative. Celles-ci peuvent se révéler plus concluantes que les méthodes s'appuyant sur des indicateurs comme celle du cadre logique et du cadre de résultats. Selon les circonstances, les objectifs et la portée de l'évaluation, figurent parmi les solutions envisageables les options suivantes :

- Les *méthodes d'évaluation fondées sur les résultats*, qui visent à évaluer si les interventions ont permis d'obtenir les résultats escomptés (résultats, réalisations ou effets).
- Les *méthodes d'évaluation sans objectifs déclarés* dans lesquelles l'évaluateur examine les résultats, les réalisations et les effets réels des interventions sans vérifier s'ils correspondent aux résultats escomptés ou aux objectifs fixés au préalable.
- Les *méthodes du « changement le plus significatif »*, consistant à s'appuyer sur des témoignages de participants pour mettre en exergue les effets de l'intervention. Les participants sont invités à fournir des témoignages écrits sur les changements les plus significatifs qu'ils ont observés, puis à prendre part à des échanges (au sein d'un groupe) sur ces changements, afin de décrire précisément ce que chacun d'entre eux et le groupe dans son ensemble estiment être un changement significatif.
- *L'évaluation de l'action*, dans le cadre de laquelle l'évaluateur coopère avec l'équipe responsable de l'intervention, les participants et les donateurs selon un processus itératif qui se déroule pendant toute la durée d'une intervention afin de définir des objectifs, d'examiner les hypothèses et les valeurs qui sous-tendent ces objectifs, et enfin d'élaborer et d'appliquer des méthodes permettant de vérifier que les objectifs visés sont atteints.
- *L'évaluation par la théorie de l'action*, qui consiste à répertorier les hypothèses implicites dans la conception d'un programme et à recenser les données nécessaires pour vérifier ces hypothèses. Une telle méthode peut être suivie pour évaluer aussi bien une activité proprement dite (contribution à la réalisation des objectifs généraux) que des choix de mise en œuvre (hypothèses justifiant les choix précis ayant dû être opérés au stade de la mise en œuvre : participants, sujets, lieux, calendrier, etc.). Compte tenu de l'importance qu'il y a lieu d'attacher à la formulation et à la mise à l'épreuve des théories du changement, il a été suggéré avec force à Oslo que l'évaluation par la théorie sous-jacente du changement serait une solution adaptée pour éprouver les théories sous-tendant des programmes ou des interventions. Il est par ailleurs recommandé de prévoir l'application d'une méthode fondée sur la théorie sous-jacente du changement pendant la phase

d'expérimentation de la version pilote du futur guide afin de recueillir des éléments d'information supplémentaires sur l'utilisation de cette méthode dans le domaine de la prévention des conflits et de la construction de la paix.

Cette liste n'est pas exhaustive et il est possible de combiner plusieurs méthodes pour répondre aux besoins d'une évaluation spécifique. Il n'existe cependant encore aucune méthode complète et infaillible dans le domaine de la prévention des conflits et de la construction de la paix.

Recommandations :

Il importe de bien peser les avantages et les inconvénients d'une méthode d'évaluation donnée en tenant compte des finalités de l'évaluation et des questions auxquelles elle doit permettre de répondre, du contexte dans lequel elle est conduite, mais aussi de la portée de l'exercice ainsi que du budget alloué et du délai imparti pour sa réalisation.

Bien que l'on puisse utiliser différentes méthodes dans le domaine de l'évaluation sous l'angle de la prévention des conflits et de la construction de la paix, certains principes communs doivent néanmoins être observés pour conférer à l'évaluation validité et la rigueur :

- *Ne rien laisser de côté.* Les méthodologies de ce type doivent permettre de tenir scrupuleusement compte de tout l'éventail des points de vue qui s'expriment. En particulier, les évaluations doivent prendre en considération des opinions émanant d'agents travaillant dans les capitales et ailleurs que dans les capitales, ainsi que les avis de divers groupes et sous-groupes (acteurs et organes représentatifs) qui sont parties prenantes au conflit même si les interventions ne se font qu'avec l'une des parties. Certaines méthodes d'échantillonnage, notamment d'échantillonnage aléatoire, pèchent à cet égard. Lorsque la collecte de données se révèle difficile faute d'accès aux sources ou pour des raisons de sécurité, il convient de recourir à d'autres méthodes, notamment de se référer à des valeurs donnant une approximation, pour tenir compte des points de vue de toutes les parties au conflit.
- *Vérifier la théorie sous-jacente du changement.* Les méthodologies suivies doivent permettre de produire des données/éléments factuels grâce auxquels les hypothèses sur lesquelles repose la théorie du changement matérialisée dans les activités de prévention des conflits et de construction de la paix peuvent être vérifiées, et peuvent notamment être vérifiées leur pertinence par rapport au conflit et au contexte et leur *plausibilité*, c'est-à-dire la probabilité que les stratégies gouvernant ces activités et les réalisations et résultats aient les effets souhaités sur la nature et les déterminants du conflit.
- *Mélanger les techniques.* L'évaluation doit prendre appui sur des méthodes et des données qualitatives et quantitatives. Les évaluations reposant sur une seule méthode ne conviennent pas pour une analyse sous l'angle de la prévention des conflits et de la construction de la paix.
- *Veiller à la rigueur de la collecte de données.* Les données et informations utilisées doivent être recoupées lorsque cela est possible. Les sources d'information doivent être transparentes et fiables.
- *Prêter attention aux impacts non escomptés.* Il convient d'avoir recours à des processus et à des techniques permettant de mettre en évidence et d'évaluer les effets prévus et non prévus, ou inattendus, positifs ou négatifs, des activités examinées.

- *Ne pas déroger à la déontologie.* Les problèmes déontologiques qui risquent de se poser pendant l'évaluation doivent être réglés dès le départ, dans le cahier des charges.¹⁸ Le fait d'énoncer des règles déontologiques en matière d'évaluation peut faciliter la gestion des enjeux politiques (à tous les sens du terme) d'une évaluation et permettre que l'exercice se déroule à l'abri des pressions politiques qui risquent d'en compromettre la validité et l'utilité.

En ce qui concerne le recours à des méthodes d'évaluation participatives, les donneurs et les évaluateurs devraient se demander quand et comment associer des acteurs locaux (représentants de l'administration, bénéficiaires, etc.) à la conception de l'évaluation en tenant compte des éléments suivants :

- La politisation et la polarisation de la situation et la mesure dans laquelle il existe une définition commune du problème. Il s'agit de déterminer s'il est possible de définir une série d'indicateurs, de critères ou de domaines appelant des changements sur lesquels s'accordent l'ensemble des principaux groupes de parties prenantes
- Les relations de pouvoir entre les diverses parties en présence et leurs interférences avec le programme. Il s'agit de savoir s'il existe un risque qu'un point de vue ou un groupe exerce une influence déterminante sur le processus visant à définir des indicateurs ou à évaluer la réussite des actions entreprises.
- La possibilité d'avoir accès aux points de vue de l'ensemble des parties prenantes concernées à tous les stades décisifs du processus participatif. Il s'agit de veiller à ce que toutes les parties en présence soient en mesure de participer à l'évaluation, si ce n'est sur un pied d'égalité, du moins de façon efficace et constructive.

On a beaucoup écrit sur les méthodes d'évaluation. Aussi le guide du CAD devrait-il se référer à des sources pertinentes, sans toutefois reprendre l'ensemble des enseignements et pratiques exemplaires contenus dans les divers manuels d'évaluation existants. Les orientations futures devraient faire état des atouts et des faiblesses des différentes méthodes d'évaluation afin d'aider le lecteur à choisir une méthodologie idoine pour les évaluations sous l'angle de la prévention des conflits et de la construction de la paix. Une rapide synthèse des points à porter au crédit et au débit des diverses méthodes existantes est proposée dans le guide de l'évaluation sous l'angle de la construction de la paix publié sous le titre *Designing for Results* par Church et Mark Rogers (2006) ; elle pourrait être affinée pendant la phase d'expérimentation du guide et au delà.

Déroulement dans le temps et aspects logistiques :

En ce qui concerne la planification, un large consensus s'est dégagé parmi les personnes consultées autour de l'idée que les évaluations réalisées une fois le projet mené à son terme sont souvent inutiles et risquent de rester lettre morte/tomber dans l'oubli (au lieu d'être mises à profit). Nombre d'observateurs insistent pour que les activités de suivi et d'évaluation soient menées à bien « juste à temps », « en continu » ou « avec une certaine fréquence ». Une évaluation devrait être se dérouler de telle manière qu'elle puisse éclairer le débat sur la politique à suivre et/ou guider le redéploiement des programmes au service d'une amélioration de l'efficacité. Nombreux sont ceux qui établissent un rapprochement entre le processus d'évaluation et la dynamique d'un conflit qui exige une réévaluation et des réorientations constantes des démarches suivies.

18. S'il n'existe pas encore de règles déontologiques contraignantes en matière d'évaluation acceptées par tous, les principes déontologiques adoptés par un certain nombre d'associations nationales et régionales sont très similaires et traduisent une convergence de plus en plus nette.

Recommandations :

Les facteurs à prendre en considération en ce qui concerne les conditions dans lesquelles se déroule l'évaluation sont notamment les suivants :

- A quel stade du cycle de la planification/mise en œuvre du programme ou de la stratégie de prévention des conflits et de construction de la paix se trouve-t-on ? Le moment est-il bien choisi pour revoir les orientations et les stratégies retenues ?
- Les responsables de l'action gouvernementale et de la conception des programmes conduits dans le domaine de la prévention des conflits et de la construction de la paix sont-ils en mesure de procéder aux adaptations requises ? Savent-ils qu'ils vont devoir procéder à des changements ?
- Comment le conflit évolue-t-il ? A-t-on pu observer des changements dans la dynamique du conflit qui appellent une remise à plat des programmes ?
- A quel stade du cycle du conflit se trouve-t-on ? Comment les conditions politiques et les conditions de sécurité influent-elles sur les possibilités de conduire une évaluation/un examen ?
- A quel stade du cycle de la programmation se trouve-t-on ? L'intervention a-t-elle commencé depuis assez longtemps pour que l'on puisse en tirer une expérience et des enseignements profitables ?
- Le moment est-il bien choisi pour mener à bien l'exercice d'évaluation proposé compte tenu notamment de l'état d'avancement du processus d'élaboration et de mise en œuvre du programme, etc. ?
- Combien de temps s'est-il écoulé depuis que la précédente évaluation, ou le précédent examen, a été réalisée ?
- Y a-t-il des aspects logistiques à prendre en considération (restrictions pour des raisons de sécurité, problèmes météorologiques, périodes de congés dans le pays, difficultés d'accès aux transports, etc.) ?
- Comment l'évaluation sera-t-elle financée et gérée ?

Définir un cahier des charges

Toutes les considérations et questions qui viennent d'être évoquées auront des répercussions sur la définition du cahier des charges de l'évaluateur ou de l'équipe d'évaluateurs. Le futur guide du CAD devrait contenir un modèle de mandat. Le mandat devra notamment stipuler, parmi les nombreuses précisions importantes :

- Le type d'exercice que l'on entend réaliser : examen, évaluation à mi-parcours, etc.
- Le niveau d'analyse visé (projet, programme, stratégie-pays, dispositif associant plusieurs donneurs, etc.).
- La nature des éléments évalués : résultats, réalisations et/ou effets.

Choisir un évaluateur ou une équipe d'évaluateurs

L'étendue du champ d'expérience des évaluateurs est très variable dans le domaine de la prévention des conflits et de la construction de la paix. De sérieuses réserves ont été émises par certains intervenants

à propos de leurs compétences tandis que d'autres ont salué avec beaucoup de chaleur leurs qualités professionnelles et leur motivation. Trois critères semblent revêtir une importance particulière pour les évaluateurs travaillant dans le domaine de la prévention des conflits et de la construction de la paix : 1) leur connaissance des méthodes d'évaluation ; 2) leur maîtrise du domaine de la prévention des conflits et de la construction de la paix ; et 3) leur maîtrise de méthodes de travail adaptées. La plupart des interlocuteurs ayant enrichi de leur contribution le contenu du présent document estiment généralement qu'une équipe d'évaluateurs doit être constituée en veillant à associer des personnes possédant des compétences complémentaires, et que la présence de professionnels de terrain maîtrisant bien le domaine de la prévention des conflits et de la construction de la paix est un ingrédient essentiel pour la qualité des évaluations.

Voici quelques-unes des questions qu'il convient de se poser au moment du choix des évaluateurs :

- Quelles sont les qualités (compétences, expérience, réseaux de relations) que l'on est en droit d'attendre d'un évaluateur ou d'une équipe d'évaluateurs compte tenu des finalités de l'évaluation et des grands axes qui doivent en guider la réalisation ?
- En particulier, l'équipe possède-t-elle une connaissance avérée du domaine de la prévention des conflits et de la construction de la paix et une expérience pratique dans ce domaine ? A-t-elle la capacité de conduire une analyse du conflit ? Maîtrise-t-elle les stratégies et méthodes d'évaluation ? Possède-t-elle une expérience dans le pays/la région concernée, des compétences linguistiques ?
- Quelles sont les méthodes de travail des évaluateurs pressentis ? Ont-ils : a) des compétences avérées pour travailler avec aisance, dans le calme et sans agressivité, dans des situations potentiellement dangereuses et politiquement sensibles ; b) la capacité de déployer des stratégies relationnelles transparentes bâties sur la confiance et inspirant la confiance ; et c) des qualités démontrées pour gérer conflits et tensions ?

Recommandations :

Sur le fond, les évaluateurs devront à tout le moins :

- Être au fait des analyses les plus récentes dans le domaine de la prévention des conflits et de la construction de la paix sur lequel porte l'examen et aussi des éléments invitant à la prudence lorsqu'il s'agit d'apprécier si les diverses activités en faveur de la prévention des conflits et de la construction de la paix produisent des effets réels sur la situation d'ensemble au regard de la paix et de la sécurité.
- Avoir conscience qu'une évaluation sous l'angle de la prévention des conflits et de la construction de la paix constitue, en soi, une intervention, ce qui les amènera à appréhender leur mission sans perdre de vue les effets que leurs activités pourront avoir sur les progrès réalisés en direction de la paix ou de la sortie du conflit.
- Avoir les connaissances et les compétences requises pour mener à bien une analyse du conflit et élaborer des méthodes d'évaluation.

Sur le plan des aptitudes, les évaluateurs devront à tout le moins :

- Être capables de travailler sans appréhension dans des situations dangereuses (dans le calme, sans agressivité et sans prendre trop de risques).

- Être en mesure de déployer des stratégies relationnelles transparentes, bâties sur la confiance et inspirant la confiance, respectant le principe de l'égalité homme-femme et adaptées à l'environnement culturel.
- Posséder les qualités requises pour gérer conflits et tensions.

C. Autres considérations à prendre en compte

Évaluations conjointes

Il convient d'encourager les évaluations conjointes (associant plusieurs donneurs et portant sur plusieurs programmes) car elles peuvent être plus instructives sur le bilan global des actions engagées. Les évaluations globales appréhendent dans une perspective plus vaste un grand nombre d'interventions (voire toutes les interventions) conduites dans une zone de conflit donnée de façon à analyser les effets combinés des multiples actions engagées. Parallèlement, les aspirations politiques des multiples acteurs en jeu devront être examinées minutieusement pour que ces considérations ne risquent pas de brouiller ou de compromettre l'évaluation, et aussi pour que l'on ait la certitude que les leçons tirées de l'exercice justifient les coûts supplémentaires supportés.

Un certain nombre de propositions concrètes sont formulées dans le document de travail du Réseau du CAD sur l'évaluation du développement intitulé en anglais *Joint Evaluations: Recent Experiences, Lessons Learned and Options for the Future* (OCDE, 2005a, annexe 2), ainsi que dans les *Orientations relatives à la réalisation des évaluations conjointes* (OCDE, 2006, annexe 3). Par ailleurs, il serait peut-être possible d'intégrer un facilitateur dans l'équipe d'évaluateurs qui serait chargé d'aider les acteurs concernés à poser des questions et à définir un cahier des charges, mais aussi à concilier les points de vue divergents susceptibles d'être émis au cours d'une évaluation conjointe à propos de l'approche, de la méthodologie et du ciblage de l'évaluation. Enfin, il est primordial, dans le cas d'évaluations conjointes, d'associer des acteurs locaux au processus afin que le programme d'action défini par les intervenants extérieurs (à savoir les donneurs) ne l'emporte pas sur les intérêts des pays partenaires et les préoccupations locales.

Rôle des pays partenaires

Le rôle des pays partenaires dans les évaluations est un aspect qui appelle des réflexions complémentaires en raison de l'intervention éventuelle du gouvernement, ou du moins de certains secteurs de l'administration, dans le conflit. La question n'est pas de savoir qui doit participer au processus, mais comment cette participation doit être organisée. Cofinancer une évaluation n'est pas une bonne méthode si le gouvernement est partie au conflit. Toute considération ayant trait à la définition du rôle des pays partenaires doit être fondée sur une analyse des risques, perçus ou supposés, que l'évaluation soit faussée, ainsi que sur une analyse des possibilités que la participation de l'administration ait des effets sur le conflit lui-même.

Élaboration et utilisation d'indicateurs

Il n'existe pas une seule méthodologie éprouvée pour prévenir la violence et œuvrer à la paix. C'est ce constat qui a conduit une bonne partie des interlocuteurs avec lesquels l'équipe de CDA a eu des entretiens à porter intérêt aux tentatives récentes de donneurs pour établir des indicateurs de référence (ou universels) de la prévention des conflits et de la construction de la paix, mettre au point des analyses détaillées du cadre logique dans lequel s'inscrivent les activités prévues et pour mettre en relation les évaluations et les décisions en matière de financement. Un grand nombre d'entre eux ont indiqué qu'ils considèrent désormais que les évaluations sont réalisées « uniquement » ou « essentiellement » pour répondre à une demande émanant de donneurs.

Compte tenu du nombre de variables inconnues, les évaluations devraient être axées dans les années à venir sur la collecte de données factuelles et l'exploitation de ces données, sur la mise à l'épreuve et la remise en question des théories et hypothèses communément admises à propos de la paix et des conflits, plutôt que sur l'établissement d'indicateurs universels figés. Le processus permettra peut-être de projeter un éclairage nouveau sur les indicateurs (et de déterminer s'ils peuvent, ou non, être utilement généralisés), mais il conviendra alors d'éviter un ciblage et une approche trop axés sur des indicateurs utilisés comme étalons pour l'évaluation.

Parce que l'état de nos connaissances concernant les programmes n'est pas figé, les évaluations à venir sous l'angle de la prévention des conflits et de la construction de la paix devraient mettre l'accent sur l'accumulation d'enseignements de l'expérience et la réalisation d'analyses cumulatives et comparatives de ces enseignements dégagés dans divers contextes au service d'un apprentissage collectif plus fructueux.

2. Réaliser une évaluation

Les paragraphes qui suivent proposent un récapitulatif des éléments nécessaires pour pouvoir mener à bien une évaluation portant sur des activités de prévention des conflits et de construction de la paix. Sont notamment présentées les principales dispositions et considérations qu'il est recommandé aux évaluateurs et à leurs partenaires de prendre et d'intégrer lorsqu'ils travaillent dans le domaine de la prévention des conflits et de la construction de la paix. La partie 2 traite en outre des prochaines étapes sur le voie de l'amélioration des pratiques dans le domaine de l'évaluation sous l'angle de la prévention des conflits et de la construction de la paix en général, et de l'élaboration du guide du CAD pour l'évaluation en particulier.

Même si les éléments proposés sont exposés ici de façon linéaire, ils peuvent être organisés différemment dans le cadre d'une évaluation. Il revient aux concepteurs d'un exercice d'évaluation de choisir ceux qui correspondent le mieux à la situation et de les organiser le mieux possible, de même que de choisir les paramètres décrits dans la section précédente concernant l'organisation de l'évaluation, avant de définir l'ordre dans lequel ils doivent être pris en compte.

A. Obtenir ou réaliser une analyse du conflit.

Les évaluateurs devraient commencer par effectuer une analyse du conflit. Celle-ci servira de référence (indispensable) pour évaluer ensuite la pertinence et l'impact d'une stratégie/d'un programme. Une telle analyse permet de connaître les principaux déterminants et acteurs du conflit et d'appréhender les interactions entre eux. Si le programme a comporté une analyse du conflit mise à jour régulièrement et si l'évaluateur la juge fiable, celle-ci peut être utilisée sans que l'évaluateur ait besoin de réaliser sa propre analyse.

Une analyse du conflit n'est pas une analyse du contexte.

Une **analyse de contexte** a pour but de permettre d'appréhender, de façon globale, la situation politique, économique et sociale (sous l'angle historique, environnemental, etc.).

Une **analyse de conflit** met l'accent sur les éléments qui, dans le tableau d'ensemble, nourrissent le conflit. Il peut notamment s'agir de facteurs politiques, économiques, sociaux et historiques, mais l'idée est de porter en priorité l'attention sur ceux de ces facteurs qui influent directement sur le déroulement et la dynamique du conflit.

Une bonne analyse de conflit doit :

- Prendre en compte tous les points de vue, donc toutes les parties en présence.
- Recenser les *principaux déterminants du conflit* (facteurs essentiels alimentant le conflit et sans lesquels le conflit soit n'existerait pas, soit se présenterait de manière radicalement différente ; il peut s'agir de problèmes structurels s'inscrivant dans le long terme, de facteurs déclenchants plus immédiats ou de toute autre circonstance se situant entre ces deux extrêmes mentionnée par les personnes qui vivent la situation).
- Recenser les facteurs positifs qui peuvent être observés dans la situation et/ou les acteurs exerçant une influence positive en faveur de la paix et qui peuvent, dans nombre de cas, servir de point d'appui pour lancer d'autres initiatives au service de la paix.
- Mettre en évidence la dynamique/les liens entre les facteurs déterminants du conflit.
- Différencier les facteurs en fonction de leur importance pour le conflit.
- Comporter une analyse portant sur les parties prenantes et les principaux acteurs (individus/mouvements qui entretiennent ou au contraire apaisent le conflit).
- Rendre compte du déroulement et de l'évolution du conflit.

En principe, les concepteurs de programmes devraient conduire une analyse du conflit pendant la phase de conception. Malheureusement, ce principe est rarement respecté dans la pratique. Si une analyse a été menée tôt dans le processus, elle peut servir dans une certaine mesure de référence et permettre de faire des comparaisons avec une analyse du conflit postérieure. Les évaluateurs peuvent aussi procéder à une analyse à un moment donné et, dans le cadre de la collecte de données, caractériser la situation au début du programme de façon à se donner une base de comparaison.

Les efforts consacrés à l'analyse du conflit doivent être à la mesure de la portée de l'évaluation ou de l'examen. L'évaluation d'un projet isolé ou d'un programme relativement restreint n'appelle peut-être qu'une analyse simple et succincte alors qu'une évaluation portant sur toute une série de programmes conduits dans un même contexte ou une étude portant sur un pays tout entier exigera que l'on consacre davantage de ressources à la réalisation d'une analyse plus complète du conflit. Dans le cas d'analyses relativement simples, les personnes qui œuvrent à la paix sur le terrain et les équipes d'évaluateurs ont prouvé qu'il est possible de produire en quelques jours seulement, souvent une quinzaine de jours, une analyse solide qui peut être menée dans le cadre d'autres activités de recueil de données en prenant appui sur des processus participatifs.¹⁹ Les analyses plus poussées prennent plusieurs semaines et mobilisent des équipes de chercheurs plus nombreuses. [NB : le guide du CAD devrait comporter des indications plus détaillées sur la manière de conduire une analyse de conflit, sous une forme succincte et simplifiée d'une part, et dans une version plus complète d'autre part, et faire référence aux différents schémas et modèles suivis par les donneurs.]

Une analyse de conflit peut être, en soi, une entreprise lourde de conséquences sur le plan politique et doit donc être conduite dans le respect du principe de l'attention portée au conflit. Il n'est pas toujours possible de réunir les tenants de tous les points de vue qui s'affrontent (partis ou personnalités représentant telle ou telle mouvance) en un même lieu et à une même date. Il est cependant possible, en parlant séparément avec les différentes parties en présence, de mieux comprendre leurs visions différentes du conflit.

19. Voir par exemple Woodrow, 2006.

Il n'est pas nécessaire de parvenir à un consensus sur la nature du conflit. Les groupes en présence ne seront jamais d'accord sur l'enjeu du conflit. L'analyse du conflit peut et doit tenir compte des points de vue divergents qui s'expriment.

L'analyse du conflit doit également être menée à un niveau en rapport avec l'intervention en faveur de la construction de la paix, ce qui signifie que si le programme vise une province ou une zone en particulier, il importe d'appréhender la dynamique du conflit à ce niveau tout en analysant les effets de évolutions observées à d'autres niveaux (effets des évolutions observées au niveau national sur la situation au niveau local, effets des évolutions observées au niveau régional sur la situation nationale, etc.) sur les décisions prises concernant le programme. Si l'effort a essentiellement porté sur la dynamique en jeu au niveau national, l'analyse devra être axée sur ce niveau, mais montrer en outre comment les facteurs en jeu à l'échelon local et régional influent sur ce qui se passe au niveau national. Une évaluation à visées stratégiques, une étude par pays ou une évaluation portant sur de multiples initiatives gouvernementales (relevant par exemple des secteurs de la défense, du développement et des affaires étrangères) devrait donner lieu à une analyse couvrant les aspects pertinents à ce niveau.

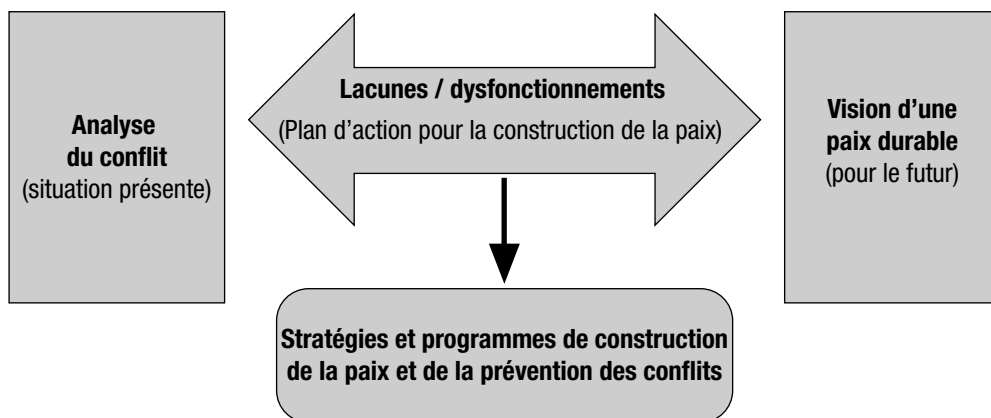
Les personnes qui vivent la situation peuvent parfois identifier des facteurs exogènes qui ont une influence sur le conflit. Citons à titre d'exemples les effets que peuvent avoir l'aide internationale (aide d'urgence, aide au développement, aide à la construction de la paix), les échanges (commerce licite ou illicite, trafic d'armes), les actions ou politiques des pays voisins (qui peuvent devenir des refuges pour des groupes armés, effectuer des incursions sur le territoire national, etc.) et d'autres initiatives de la communauté internationale (embargos/sanctions, soutien direct à des mouvements rebelles ou à un gouvernement répressif, résolutions des Nations unies, etc.).

B. Recenser les objectifs de l'intervention et évaluer la théorie du changement

Il s'agit de déterminer l'orientation positive que l'on a souhaité donner à l'intervention en faveur de la construction de la paix. Il importe de comprendre quelles conditions positives l'intervention ou le programme vise à instaurer et à quelle conception précise (allant au delà des généralités) d'une paix durable dans le futur elle donne corps. Cette vision de l'avenir, par contraste avec la situation telle qu'elle se présente (décrite dans l'analyse du conflit), peut servir à mettre en évidence des lacunes ou des défaillances dans le processus de construction de la paix²⁰ (voir figure 1) qui, à leur tour, font partie des paramètres qui conditionnent la formulation de la stratégie.

Certaines activités obéissent déjà à une vision explicite ayant inspiré la conception de l'intervention. D'autres soit sont moins explicites, soit évitent délibérément toute annonce de cette nature pour des raisons politiques ou diplomatiques. L'évaluateur peut parfois chercher, dans le cadre du processus d'évaluation, en particulier au cours des discussions avec l'équipe chargée de la mise en œuvre, à mettre au jour la vision de l'avenir qui a prévalu.

20. La définition des « lacunes ou dysfonctionnements » dans le plan d'action pour la construction de la paix apparaissant dans la figure 1 est adaptée, moyennant quelques corrections de nature terminologique, d'un document succinct intitulé « Thoughts about Relevance » qui s'inspire de la méthode d'évaluation des activités en faveur de la paix et de la prévention des conflits du BMZ décrite dans l'ouvrage publié sous le titre « Sector Strategy for Crisis Prevention, Conflict Transformation, and Peacebuilding in German Development Cooperation » consacré à la stratégie sectorielle de prévention des crises, de transformation des conflits et de construction de la paix dans la politique allemande de coopération pour le développement (BMZ 2005)

Figure 1. **Analyse stratégies et objectifs d'intervention**

Il importe en outre de mettre en évidence et d'évaluer la théorie du changement qui sous-tend l'intervention, que ce soit au niveau stratégique ou au niveau des programmes. La théorie du changement matérialise la manière dont les intervenants (responsables de l'action gouvernementale ou concepteurs des programmes, responsables de la mise en œuvre) pensent que leurs stratégies vont leur permettre d'atteindre leurs objectifs. L'une des façons les plus courantes d'énoncer une théorie du changement dans le domaine de la prévention des conflits et de la construction de la paix consiste à dire : « Si nous faisons ceci [action], nous obtiendrons cela [avancée en direction de la paix]. » Les théories du changement sont intégrées (souvent implicitement) dans les stratégies d'intervention au niveau du projet, du programme, de la stratégie-pays et de la politique gouvernementale.

Une évaluation doit viser à déterminer si les efforts consentis font avancer en direction des objectifs visés, autrement dit si la théorie du changement se vérifie. (Voir annexe 6 pour une explication plus complète des théories du changement à l'aide d'exemples.)

Parce qu'il existe de nombreuses théories ou d'hypothèses « de portée générale » communément admises à propos du processus qui amène le changement/la paix, dont la liste peut assez aisément être dressée, l'évaluateur doit travailler avec les responsables de la mise en œuvre afin de dégager les théories précises qui ont inspiré la conception de l'intervention considérée et déterminer si les hypothèses de départ ont été vérifiées.

C. Recueillir et analyser des données/informations

Connaître « l'histoire » du programme, y compris les explications des intervenants sur les raisons pour lesquelles il a évolué comme il l'a fait. Recueillir des informations a) tirées de documents et de rapports sur les programmes, b) fournies par les dispositifs de suivi (s'il en existe) et c) provenant d'entretiens avec des responsables de programmes, des organisations partenaires, des responsables locaux/nationaux, des participants, des parties prenantes et d'autres acteurs du grand public concernés.

L'évaluation elle-même doit être considérée comme une intervention et conduite comme telle. La collecte de données en particulier peut avoir des effets négatifs ou positifs sur le conflit. La collecte participative de données peut parfois se révéler productive, mais elle doit être utilisée avec précaution en raison du risque de partialité dans les prises de position d'un grand nombre d'acteurs et aussi des dynamiques de pouvoir et de domination à l'œuvre dans une situation de conflit.

D. Examiner les efforts déployés à l'aune de divers critères

Il s'agit ici d'étudier les efforts déployés en faveur de la paix (projet, programme, politique, stratégie-pays, action mobilisant plusieurs donateurs) en fonction de critères prédéfinis. Tout exercice d'évaluation doit préciser les critères fondamentaux et les questions détaillées (axes de l'évaluation) les plus appropriés selon le type d'intervention, le stade de mise en œuvre et d'autres facteurs politiques et organisationnels. L'application des critères pertinents est une dimension essentielle de l'évaluation. Toutes les interventions dans le domaine de la prévention des conflits et de la construction de la paix doivent être examinées à l'aune de ces critères (se reporter à l'annexe 4 pour trouver des éléments de réflexion sur les types d'interventions dont on estime qu'elles relèvent de la prévention des conflits et de la construction de la paix).

Les critères dont la liste figure ci-après sont le fruit d'une adaptation des cinq critères d'évaluation du CAD (pertinence, efficacité, efficacité, impact et viabilité) et des critères CAD/ALNAP élaborés pour évaluer l'action humanitaire (pertinence/adéquation, interconnectivité, cohérence, champ couvert, efficacité, efficacité et impact).

Ces critères offrent un éventail de prismes à travers lesquels une intervention peut être analysée. D'après les membres de l'équipe de CDA, certains de ces critères sont **essentiels** pour évaluer les efforts engagés dans le domaine de la prévention des conflits et de la construction de la paix tandis que d'autres sont facultatifs. Les différents critères seront applicables, ou non, selon la nature de l'évaluation. Le champ couvert et la cohérence par exemple seront peut-être des dimensions avant tout utiles dans le cadre d'évaluations réalisées au niveau stratégique ou global. En dehors des critères énoncés dans les paragraphes qui suivent, le critère d'efficacité/d'impact défini dans le cadre du projet RPP peut être utilisé pour déterminer plus facilement si une activité en faveur de la prévention des conflits et de la construction de la paix, qu'elle soit de faible portée ou de grande ampleur, a des effets positifs sur l'instauration d'un véritable climat de paix (voir annexe 5).

Les critères du CAD qui renvoient à l'adéquation des moyens aux finalités devraient être systématiquement utilisés pour toutes les interventions dès lors que l'objectif sera d'appréhender l'égalité homme-femme et d'autres aspects de l'intégration des femmes dans la vie publique de même que l'attention portée à la dimension culturelle et au conflit. Pour bon nombre d'interventions, il conviendrait que soient appliqués en outre les critères proprement dits relatifs à l'intégration des femmes et à l'attention portée à la dimension culturelle et au conflit.

Des questions précises posées dans les pages qui suivent ont pour but d'illustrer comment chaque critère peut être appliqué à une évaluation sous l'angle de la prévention des conflits et de la construction de la paix. Ces questions doivent être envisagées en liaison avec les critères proposés comme des questions à caractère illustratif ou explicatif. Chaque exercice d'évaluation devra donner lieu à la rédaction d'un ensemble de questions adapté aux circonstances qui lui seront propres.

Les critères élaborés par le CAD, adaptés à l'évaluation d'activités en faveur de la prévention des conflits et de la construction de la paix, sont les suivants :

Pertinence/adéquation :

- L'intervention dans le domaine de la prévention des conflits et de la construction de la paix prend-elle appui sur une analyse précise du conflit ?
- Porte-t-elle en conséquence sur les principaux déterminants ou les principaux mouvements moteurs du conflit ?

- L'intervention fonctionne-t-elle de façon satisfaisante dans les bons domaines dans ce contexte et à ce moment-là (autrement dit est-elle en phase avec les circonstances) ?
- La théorie du changement sur laquelle repose l'activité/la politique est-elle logique ou raisonnable dans ce contexte là et à ce moment là ?
- L'action déployée a-t-elle démontré une certaine flexibilité face à l'évolution des circonstances au fil du temps ?

Efficiences :

- L'intervention a-t-elle permis d'atteindre l'objectif annoncé (ou visé implicitement) ou peut-on raisonnablement espérer qu'elle permette de l'atteindre au vu des résultats obtenus ?
- Les objectifs et buts déclarés sont-ils en phase (voir précédemment) avec les enjeux qui sont au cœur du conflit ?
- L'action engagée permet-elle d'avancer à un rythme raisonnable ? Est-il possible d'accélérer le processus ? Convient-il de ralentir la cadence pour un raison ou une autre ?

Efficacité :

- L'intervention débouche-t-elle sur des résultats et des réalisations dans de bonnes conditions d'efficacité (si l'on compare coûts et résultats) ? Grâce à quelles mesures qualitatives ou quantitatives ?
- Comment ce programme ou cette orientation stratégique en particulier se situe-t-il ou se situe-t-elle, en termes de coût, par rapport à d'autres options permettant d'atteindre le même but ?

Impact :

Les "impacts" sont les résultats ou les effets d'une intervention quelconque dans le domaine de la prévention des conflits et de la construction de la paix se situant en dehors des activités ou de la sphère immédiatement couvertes par le programme et amenant des changements de portée plus vaste dans le conflit. (se reporter à l'analyse plus approfondie de l'évaluation des impacts exposée dans la sous-section consacrée aux chaînes de résultats).

- *S'agissant de projets/programmes/politiques isolés* : Quels sont les effets primaires et secondaires, directs et indirects, positifs et négatifs, voulus ou non escomptés, immédiats et à long terme, à court terme et durables, d'une action donnée ? Ces effets influent-ils sur les déterminants du conflit ou les facteurs propices à la paix ?
- *S'agissant des évaluations portant sur plusieurs programmes et sur des actions associant plusieurs donneurs* : Quels sont les effets combinés et cumulés, primaires et secondaires, directs et indirects, positifs et négatifs, voulus et non escomptés, immédiats et à long terme, à court terme et durables, des multiples efforts consentis ? En quoi ceux-ci peuvent-ils avoir un impact notable sur les déterminants du conflit ou facteurs propices à la paix ?

Viabilité :

- Les nouvelles institutions conçues pour faire face au conflit perdureront-elles ? Sont-elles utilisées ?

- Les améliorations conquises avec peine dans les relations entre les groupes résisteront-elles aux difficultés ?
- Les parties ayant conclu un accord négocié le respecteront-elles et le mettront-elles en œuvre ? Existe-t-il des mécanismes efficaces pour faciliter la mise en œuvre d'un tel accord ?
- Les ressources nécessaires à la mise en œuvre pourront-elles être mobilisées auprès de sources nationales ou internationales ?
- A-t-on fait ce qu'il fallait pour tenir en échec ceux qui tirent avantage d'un conflit ou seraient tentés de résister au mouvement en faveur de la paix (les « saboteurs de la paix ») ?

Interconnectivité (remplace "connexions") :

- Les projets ou programmes isolés engagés sur le terrain se raccordent-ils à des actions menées à des niveaux supérieurs (national, régional) et à des efforts déployés parallèlement dans d'autres domaines (au niveau microéconomique ou macroéconomique, intersectoriel, etc.) ?
- Les initiatives lancées au niveau des pays tiennent-elles compte des dimensions régionale/internationale du conflit ou s'articulent-elles avec des efforts destinés à en tenir compte ?
- Les interventions ciblées sur les principaux responsables ou détenteurs d'un pouvoir s'articulent-elles effectivement avec les efforts visant à mobiliser des populations et des mouvements plus larges, et réciproquement ?
- Les efforts destinés à encourager des changements dans les comportements, les aptitudes et les attitudes individuelles sont-ils relayés par des efforts de changement au niveau sociopolitique ?
- Les différentes actions engagées sont-elles contradictoires ou antagonistes ?

Champ couvert :

- Les politiques des donateurs couvrent-elles efficacement tous les conflits ou les ressources financières apportées par les donateurs atteignent-elles selon des modalités adéquates toutes les zones en proie à des conflits ?
- Existe-t-il des « conflits oubliés » qui échappent en grande partie, voire totalement, à l'attention de la communauté internationale ?
- Prête-t-on une attention suffisante aux signes annonciateurs de violence et à la prévention des conflits dans toutes les régions où un risque de violence est perceptible ?

Cohérence avec les valeurs qui sous-tendent la prévention des conflits et la construction de la paix :

- Le personnel d'exécution est-il à l'écoute des autres, impartial dans ses jugements et respectueux des personnes ayant des opinions ou des points de vue différents ?
- Les moyens d'intervention sont-ils conformes aux fins que recouvre la construction de la paix ? Les organismes encourageant l'adoption de processus participatifs prennent-ils eux-mêmes leurs décisions sur un mode participatif ? Les interventions en faveur du dialogue entre ethnies ou entre groupes de population sont-elles gérées avec le souci de mettre en pratique ces principes ?

- L'intervention est-elle conduite en tenant compte du conflit ou a-t-elle pour effet d'exacerber inopinément les divisions et les antagonismes entre groupes ?

Cohérence :

Les membres des réseaux du CAD ne sont pas totalement d'accord pour le moment sur la question de savoir si le critère de la cohérence a sa place dans l'évaluation des interventions menées dans le domaine de la prévention des conflits et de la construction de la paix. C'est pour cette raison que les questions suivantes sont posées afin de servir de cadre pour la collecte de données factuelles supplémentaires sur ce point.

- Les efforts de coordination/d'alignement des programmes ou des politiques menées dans le domaine de la prévention des conflits et de la construction de la paix (entre organismes, entre pays donateurs, entre pays partenaires) se traduisent-ils, ou non, par une amélioration de l'efficacité et des répercussions positives sur la paix ?
- Quels sont les effets, positifs et négatifs, sur les activités déployées dans le domaine de la prévention des conflits et de la construction de la paix des approches à l'échelle de l'ensemble de l'administration et des efforts d'harmonisation des politiques menées par les pays donateurs dans les secteurs de la diplomatie, de la sécurité, du développement ainsi que dans d'autres sphères de l'action gouvernementale ?
- En quoi les efforts de coordination modifient-ils la prise en main, à l'échelon local, des processus de paix (par les responsables des pays partenaires, les acteurs de la société civile, etc.) ?

E. Analyser la chaîne des résultats²¹

L'objectif est d'analyser les informations recueillies et d'évaluer les résultats, les réalisations et les effets imputables aux efforts accomplis (en fonction des objectifs et de la portée de l'évaluation) en suivant le schéma de la « chaîne des résultats » généralement accepté. L'évaluation des effets exige une attention particulière.

Résultats : Dans quelle mesure le programme a-t-il permis de mener à bien les activités, de fournir les services et de livrer les produits prévus ? Si tel n'a pas été le cas, pourquoi ? Quels résultats non prévus a-t-il produits ?

Réalisations : Quels résultats immédiats/directs le programme a-t-il sur les participants directs, bénéficiaires, partenaires, institutions, politiques, etc. ?

Effets : Quels sont les effets que l'intervention a d'ores et déjà sur la société et le conflit dans leur ensemble et quels sont les effets qu'elle aura probablement dans le futur ?

L'évaluation des effets doit renvoyer à l'analyse du conflit : comment la situation a-t-elle changé avec le temps et quelle est la contribution probable de l'intervention en faveur de la prévention des conflits et de la construction de la paix aux changements observés ?

21. La chaîne des résultats est une suite de relations de cause à effet existant entre une intervention et la réalisation des objectifs visés, qui commence par la mise à disposition de ressources, se poursuit par des activités produisant des réalisations et des effets et s'achève par des retours d'information entraînant à leur tour des réactions. (OCDE, 2002, annexe 3)

Les évaluateurs devraient s'efforcer de mettre au jour et d'évaluer les effets de l'intervention sur les enjeux ou facteurs essentiels pour le conflit. Ils devraient également se pencher sur les effets probables (ou vérifiables) à plus long terme portant davantage sur le fond dont on peut penser qu'ils concourront à l'instauration d'un climat de paix, en tenant compte de ce qui sera ressorti de l'évaluation de la pertinence et de la plausibilité de la théorie du changement appliquée. Il n'est pas nécessaire de juger une action en faveur de la prévention des conflits et de la construction de la paix uniquement à l'aune de la finalité ultime qu'est l'instauration de la paix ; l'évaluation doit plutôt viser à appréhender les effets de l'intervention sur l'environnement dans lequel se déroule le conflit).

Lorsqu'on cherche à évaluer les effets d'une action en faveur de la prévention des conflits et de la construction de la paix, il est plus raisonnable de s'attacher à déterminer si celle-ci apporte une *contribution* à un changement positif que de tenter de lui *attribuer* directement des changements plus globaux toujours susceptibles de résulter en réalité d'une conjonction d'interventions multiples et d'autres facteurs exogènes.

F. Évaluer l'attention portée au conflit

Comme déjà noté ailleurs dans le présent document, tous les programmes conduits dans une situation de conflit doivent faire l'objet d'une analyse rendant compte de l'attention portée au conflit par ceux qui les mettent en œuvre. C'est pour cette raison qu'une évaluation doit s'inscrire dans un cadre imposant le principe « Ne pas nuire » ou comportant un instrument du même ordre permettant d'apprécier cette dimension.

G. Examiner les relations entre interventions et politiques

Il convient de déterminer quelles sont les orientations (stratégies-pays, déclarations de portée générale, approches spécifiques de la prévention des conflits et de la construction de la paix) appliquées à l'intervention soumise à évaluation. Les activités visées par l'évaluation cadrent-elles avec les politiques suivies ? Si un projet est jugé concluant, bien qu'il ne soit pas conforme aux politiques préconisées, que faut-il en conclure à propos de l'efficacité et de la pertinence de ces politiques ? Si l'évaluation porte sur plusieurs interventions menées dans une même zone de conflit, dans quelle mesure celles-ci sont-elles, ou non, conformes aux politiques définies ? Quelles sont les conclusions que le succès ou l'échec des interventions invite à tirer sur la politique menée ? (Si par exemple les interventions correspondent aux orientations générales, mais conduisent apparemment à l'échec, quelles sont les conséquences à tirer de ce constat concernant la politique menée ?

H. Engager un processus d'apprentissage

Il y a lieu de mettre en œuvre des plans (définis pendant la phase préparatoire) pour la mise à profit et la diffusion des enseignements tirés des évaluations. L'évaluateur/l'équipe d'évaluateurs peut parfois apporter une contribution spécifique dans ce processus, mais en principe, le suivi est avant tout du ressort de la personne ou de l'unité qui a demandé la réalisation de l'évaluation/l'examen.

Encadré 4.2. **Actions futures du CAD et prochaines étapes de l'élaboration d'un guide pour l'évaluation**

1. *Produire un projet de guide* : Comme indiqué précédemment, le présent rapport a pour objet de concourir aux travaux d'élaboration d'un guide pour l'évaluation des politiques et programmes menés dans le domaine de la prévention des conflits et de la construction de la paix. Dans cette optique, il devrait être utilisé pour consulter une large palette de représentants de donateurs et professionnels travaillant sur le terrain et obtenir d'eux des informations à l'occasion d'un atelier spécial. Les retours d'informations reçus devraient donc être pris en compte dans un document présentant des orientations.
2. *Expérimentation des évaluations par les donateurs* : Le projet de guide qui sera produit pourrait ensuite servir de pivot pour mobiliser les donateurs dans le cadre d'un effort concerté consistant à réaliser au cours des deux prochaines années des évaluations d'un aussi grand nombre que possible de programmes en faveur de la prévention des conflits et de la construction de la paix, en veillant à rendre compte scrupuleusement des procédures suivies, des cahiers des charges retenus, des enseignements dégagés concernant les processus d'évaluation ainsi que de certains aspects intéressants du contenu des programmes. Cet effort supposera que l'on mette au banc d'essai les évaluations conjointes et cumulatives dont il a été question plus haut, mais aussi que l'on applique les orientations contenues dans le guide à des exercices d'évaluation portant sur un seul programme.
3. *Évaluer les évaluations* : La masse des évaluations évoquées à l'alinéa 2) pourrait constituer la matière d'une évaluation comparative des évaluations sous l'angle de la prévention des conflits et de la construction de la paix qui serait riche d'enseignements sur les types d'évaluation générant des conclusions éclairantes et utilisables ainsi que sur les processus et méthodes d'évaluation qui ont permis de dégager ces enseignements.
4. *Examen annuel des évaluations sous l'angle de la prévention des conflits et de la construction de la paix* : Afin de faciliter l'apprentissage dans le domaine de l'évaluation, le CAD/l'OCDE pourrait organiser une réunion annuelle au cours de laquelle les participants examineraient un ensemble d'évaluations exécutées au cours de l'année écoulée, réaliseraient des analyses d'études de cas et tireraient les leçons de ces expériences pour mieux réussir les évaluations suivantes.
5. *Examen des politiques* : Avec le temps, le passage en revue de tout un éventail d'interventions diverses devrait fournir des données de nature à faciliter un examen des politiques conduites par les donateurs, de même que des politiques et orientations préconisées par le CAD/l'OCDE. Il conviendrait en particulier de se pencher sur les interactions entre les facteurs économiques et la paix et des retombées des efforts déployés pour renforcer la cohérence.

Un mot d'ordre pour conclure : privilégier la simplicité

Les personnes associées à des activités en faveur de la prévention des conflits et de la construction de la paix parlent fréquemment de la complexité des conflits et de la difficulté de la tâche que représente la construction de la paix. Les expressions mêmes qui sont à présent utilisées, telles que « situation d'urgence complexe », « États fragiles » témoignent du fait que l'on s'accorde généralement à reconnaître que ces contextes sont tout à la fois extrêmement complexes et difficiles à aborder. Certains spécialistes de terrain avec lesquels l'équipe de CDA a eu des conversations ont toutefois observé que dans le domaine de la prévention des conflits et de la construction de la paix, d'aucuns ont tendance à compliquer à outrance les problèmes et ce faisant, à fournir des alibis à l'inefficacité des actions menées et au manque de transparence. Ils ont insisté sur le fait qu'il faut absolument éviter, lors des évaluations sous l'angle de

la prévention des conflits et de la construction de la paix, les longues discussions sur la complexité du contexte car ces considérations sont autant d'obstacles à l'efficacité des efforts déployés en faveur de la prévention des conflits et de la construction de la paix. Au lieu de s'efforcer de « prouver » à quel point la situation est complexe et combien le sujet est maîtrisé en analysant tous les facteurs contextuels présentant un intérêt éventuel ou hypothétique dans la perspective d'une évaluation, il serait préférable de s'attacher en priorité à la manière dont les interventions dans le domaine de la prévention des conflits et de la construction de la paix interfèrent avec d'autres facteurs et acteurs essentiels jouant un rôle moteur dans le conflit. Le fait de tendre vers une certaine simplicité ne devra toutefois pas amener à nier pour autant la complexité des causes et de la dynamique du conflit.