

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 ?

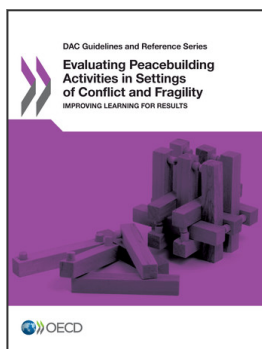
L'équipe d'évaluateurs rendra directement compte au responsable national du programme au sein du département d'évaluation, Mme X. Elle travaillera par ailleurs avec un groupe de référence restreint, composé de X, Y et Z, pour révision du rapport du démarrage et commentaires. L'équipe produira un rapport 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 ?



Extrait de :

Evaluating Peacebuilding Activities in Settings of Conflict and Fragility

Improving Learning for Results

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/9789264106802-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2013), « Exemple de cahier des charges pour mener à bien l'évaluation d'un conflit », dans *Evaluating Peacebuilding Activities in Settings of Conflict and Fragility : Improving Learning for Results*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264106833-11-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

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.

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. 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 ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.