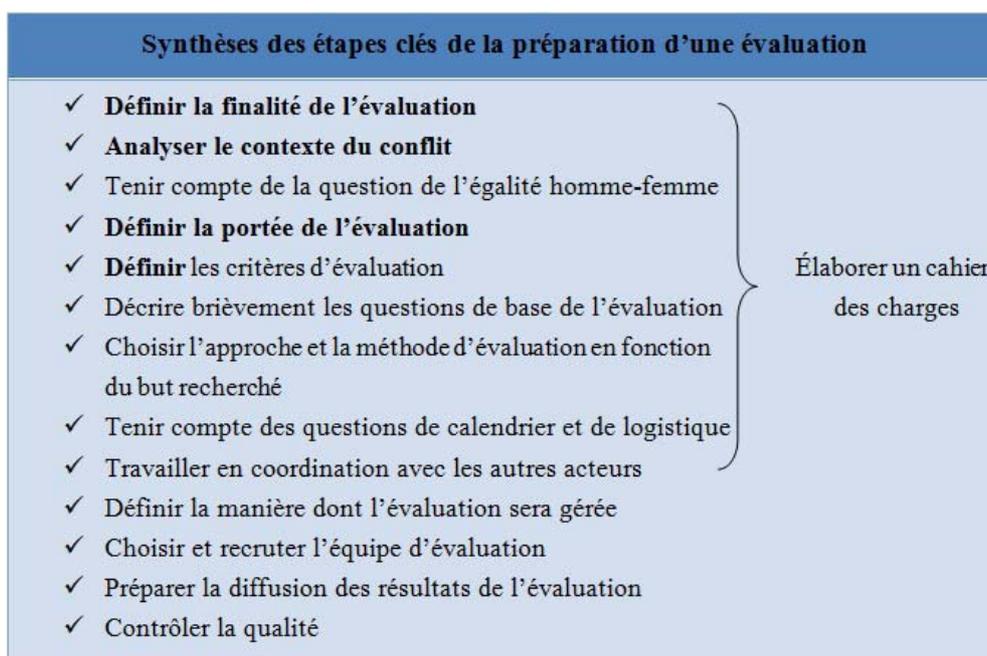


Chapitre 3

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.

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.

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 donateurs) ?

- 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 donateurs 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 donateurs 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.

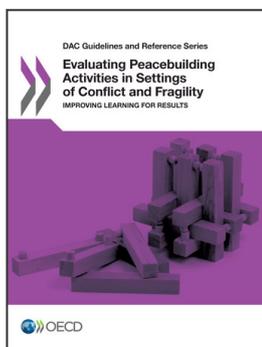
Choisir l'équipe d'évaluation

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 donateurs, 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.



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), « Préparer une évaluation dans des situations de conflit ou de fragilité », dans *Evaluating Peacebuilding Activities in Settings of Conflict and Fragility : Improving Learning for Results*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264106833-7-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.