Ziviler Friedensdienst

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Planification
Suivi
Évaluation

Guide de la PSE dans les programmes et projets du ZFD (Service civil pour la paix) de la GIZ

Édition
Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Siège de la société
Bonn et Eschborn (Allemagne)

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40
53113 Bonn
T +49 228 44 60-0

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn
T +49 61 96 79-0

Responsable de la publication
Programm Ziviler Friedensdienst (G220)
Michael Eberlein

Auteur(e)s
Barbara Winstel, Dr. Sandra Rubli, Benjamin Bräuer

Traduction française: Soňa Jarošová

Bonn et Eschborn, novembre 2017 / janvier 2020

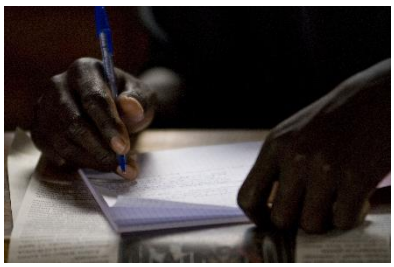


Table des matières

LISTE DES ABREVIATIONS **6**

LEGENDE **6**

I. INTRODUCTION **7**

La PSE est importante, mais… **7**
Structure du document principal 8
Historique 8

II. RESULTATS DE LA COOPERATION ENTRE LE ZFD ET SES PARTENAIRES **10**

Compréhension des résultats et lignes directrices normatives **10**
Parlons de résultats ! 10
Éléments constitutifs pour la compréhension des résultats 11
Lignes directrices normatives de la PSE axée sur les résultats 19

III. PROCESSUS DE LA PSE AU ZFD **23**

La PSE au quotidien du ZFD **23**
Planification, suivi, évaluation – consortium, programme, projet 23
PSE au niveau du consortium du ZFD 26
PSE au niveau du programme 27
PSE au niveau du projet 28

IV. LA PSE EN TANT QUE VOYAGE A TRAVERS LE PROJET : LES ETAPES **33**

C'est parti : méthodes et instruments **33**

Étape I - Analyse de conflit **34**

Le fondement de la PSE **34**
Analyse du contexte et du conflit 34
Analyse de conflit dans le processus de la PSE 34
Analyse de conflit au ZFD/GIZ 35

Étape 2 – Vision de la paix comme projection du futur **38**

La paix sur terre ou le rêve comme programme **38**
Vision de la paix comme projection du futur : situation idéale *vs* situation réelle 38
Impact comme vision d'une paix positive et juste 40

Étape 3 – Hypothèses de résultats, théories du changement **43**

Expertise et croyances **43**

Étape 4 – Outcomes **48**

Projection du futur en terrain difficile **48**
La projection du futur au niveau des outcomes 48
Outcomes au niveau du programme et du projet 48
Processus d'élaboration et de formulation 49
Acteurs de paix et acteurs de conflit 51

Étape 5 – Indicateurs de processus, jalons **49**

État des lieux et direction à prendre **49**

Étape 6 – RPP – Programmation réfléchie **61**

La recette du bonheur **61**
Matrice RPP - « reloaded » 62
Critères d'efficacité de la méthode RPP 67
Lien stratégique 67

Étape 7 – Suivi – prendre du recul sur son voyage **71**

Comparer l'idéal à la réalité et changer d'itinéraire **71**
Questions centrales du suivi participatif 71
Quand, où et comment se déroule le suivi participatif au ZFD/GIZ? 72
Suivi des contributions des CIP et des experts locaux 68

Étape 8 – Évaluation – Revenir sur la projection du futur **76**

Fantasy, propagande ou documentaire ? **76**

EPILOGUE : GESTION DES CONNAISSANCES **78**

Le savoir-faire de la PSE – valeur ajoutée du ZFD ? **78**
Planification de la gestion des connaissances 78
Suivi de la gestion des connaissances 79
Évaluation de la gestion des connaissances 79

V. OUTILS DE TRAVAIL **80**

GLOSSAIRE **81**

Liste des abréviations

ADH	Application des droits humains
APE	Analyse synthétique de la situation politico-économique
BMZ	Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (*Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement*)
CIP	Conseiller international de la paix du ZFD [en allemand : ZFD-FK]
DNH	Do No Harm (*Ne pas nuire*)
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (*Coopération allemande*)
KOR (ZFD-KOR)	Coordonnateur/-trice du programme ZFD [en allemand : ZFD-KOR]
MCD	Mission de courte durée
MoU	Memorandum of Understanding (*Convention de coopération*)
MSC	Most Significant Change (*Changement le plus significatif*)
OP	Organisation(s) partenaire(s)
RPP	RPP – Reflecting on Peace Practice (*Réflexion sur les pratiques de la paix*)
SL	Subventions locales
TLS	Stratégie-pays conjointe (partagée par les organisations membres du consortium ZFD)
ToC	Theory/Theories of Change (*Théorie(s) du changement*)
ZFD	Ziviler Friedensdienst (*Service civil pour la paix*)

Légende

△	Procédés facultatifs de la PSE
▲	Procédés obligatoires de la PSE
→	Référence à d'autres étapes et documents
▭	Référence à la sensibilité au conflit, au genre et à l'application des droits humains (Comment en tenir compte ?)
▭	Référence à la temporalité et à la responsabilité (Qui fait quoi et quand ?)

I. Introduction

La PSE est importante, mais…

… ça prend du temps et ça représente un effort supplémentaire que je ne peux pas me permettre vu ma charge de travail.
… je ne sais tout simplement pas comment m'y prendre avec la PSE, ni ce qui m'est demandé.
… il existe tellement de méthodes et d'instruments différents de la PSE – quels d'entre eux sont pertinents dans le contexte du ZFD/GIZ ? Chaque pays a, d'une certaine façon, sa propre manière de faire. D'ailleurs, j'ai du mal à comprendre et à relier ensemble les différents niveaux d'impact et de travail. Souvent, je ne sais plus où j'en suis.

Voici les **questions et appréhensions** typiques que les CIP (conseillers internationaux de la paix du ZFD) et les KOR (coordonnateurs/-trices de programmes du ZFD) expriment par rapport à la PSE. Quel est le rapport entre un programme et un projet ? Comment s'assurer que le projet reflète effectivement les grandes interdépendances au sein du processus d'élaboration d'un programme et dans les cycles des différents pays (stratégie-pays - planification du programme – lieux d'intervention des projets - planification des ateliers - formats des rapports) ? De quelle manière prendre en compte la contribution et le rôle des OP (organisations partenaires) ? Quelle contribution peuvent apporter les CIP et comment la mesurer ? Où sont ancrés les thèmes transversaux ?

Ce qu'on demande, c'est un **cadre d'orientation** qui fournisse des informations contraignantes sur l'utilisation pratique des instruments de planification et de suivi au ZFD/GIZ et – malgré la diversité des expériences – permette une compréhension commune de l'orientation axée sur les résultats. La PSE est une partie essentielle et intégrale de notre travail pour la paix. Sans planification, observation et évaluation réfléchies, la contribution pour la paix ne peut être ni décrite de manière logique, ni – à long terme – mesurée et communiquée au monde extérieur. Dans ce contexte, l'accès à la PSE est aussi une question d'attitude : soumettre ses propres actions et son approche aux conflits à l'autocritique est un prérequis d'une transformation de conflit réussie et la *conditio sine qua non* pour la planification, le suivi et l'évaluation. Ce guide doit fournir un **appui** à l'utilisation quotidienne de la PSE dans les programmes et dans les projets. Il doit permettre une utilisation uniforme d'un système de la PSE orienté vers les résultats propres au ZFD/GIZ et ancrer solidement la planification, le suivi et l'évaluation dans le quotidien du travail pour la paix.

Le document est divisé en **deux parties** : La première partie (**le document principal**) définit l'approche conceptuelle de la PSE au ZFD/GIZ et explique la synergie des programmes, des projets et des OP. Le guide présente certains procédés comme obligatoires afin d'assurer la cohérence, la comparabilité ainsi que la qualité de la PSE au ZFD/GIZ. Dans la deuxième partie on met à disposition des **outils de travail** : le guide y présente des exemples pratiques et fournit un ensemble de documents de référence et de modèles de rapports, qui s'inspirent des expériences réalisées dans différents pays et qui ont fait leurs preuves dans des contextes variés.

Au sens figuré, les outils de travail sont comme des nœuds d'appui sur une corde d'escalade qu'est le guide. Ils proposent un soutien concret sur le terrain, tout comme les nœuds sur une corde le long d'un versant escarpé d'une montagne. Cette partie du guide doit être continuellement réajustée, complétée et modifiée dans les années à venir en fonction des expériences acquises.

Structure du document principal

Le document principal contient quatre chapitres énoncés en chiffres romains : **I. Introduction, II. Résultats de la coopération entre le ZFD et ses partenaires, III. Processus de la PSE au ZFD, IV. Les étapes de la PSE (méthodes et instruments).** Le chapitre **V**. énumère les **outils de travail** avec des documents de références, des modèles de rapports et des exemples.

Le chapitre I introduit le sujet et explique l'historique du guide.

Le chapitre II donne un aperçu des résultats de la coopération entre le ZFD et ses partenaires et définit les éléments constitutifs et les termes essentiels.

Le chapitre III présente les différents processus de la PSE au ZFD/GIZ : où, quand et avec la participation de qui se déroule la PSE au sein du ZFD/GIZ ?

Dans le chapitre IV, le guide emmène le lecteur à un voyage passionnant à travers la PSE : les huit étapes de ce voyage représentent les principaux éléments constitutifs, essentiels pour la compréhension des résultats tels que définis par le ZFD/GIZ. Le voyage commence par l'analyse de conflit (étape 1), se poursuit avec la vision de la paix – niveau de l'impact (étape 2), puis avec la formulation d'hypothèses de résultats qu'on appelle aussi les théories du changement – ToC (étape 3), ensuite arrive la formulation des outcomes (étape 4) et des indicateurs de processus correspondants (étape 5). On fait une halte pour mener une « Réflexion sur les pratiques de la paix » ou RPP (étape 6), où l'on découvre, entre autres, la matrice RPP qui est l'instrument central pour la classification ou la systématisation de la PSE, après quoi on arrive au suivi (étape 7) et finalement à l'évaluation des programmes et des projets (étape 8). Chaque étape du voyage explique le sens de la procédure en question, comment celle-ci s'inscrit dans la logique de résultats, quels éléments sont obligatoires ou facultatifs et de quelle manière et où les CIP, les KOR, les experts locaux et les autres acteurs peuvent apportent une contribution.

Le chapitre V met à disposition des outils de travail pour accompagner le voyage à travers les huit étapes.

Pour faciliter l'utilisation du guide, chacune des étapes est conçue de façon à pouvoir être lue indépendamment des autres. La sensibilité au conflit, l'égalité des sexes et l'application des droits humains (ADH) sont considérées comme des principes essentiels du ZFD dans toutes les étapes.

Historique

L'idée de l'élaboration de ce guide est née lors de deux réunions des KOR en 2015 et en 2016 à Königswinter. Il s'inspire de documents déjà existants sur la PSE rédigés par le ZFD/GIZ (et par les autres organisations membres du consortium ZFD) et vient s'ajouter au document de référence intitulé : Ziviler Friedensdienst – Grundlagen, Akteure, Verfahren de février 2014, qui propose un guide pratique pour l'utilisation de la PSE dans et par les organisations du consortium ZFD. Le guide comprend également les conclusions d'une enquête détaillée menée auprès des KOR au sujet des différents instruments et procédures de la PSE utilisés dans différents programmes et dans différents pays. D'autres échanges sur les processus de la PSE et sur les modèles de rapports ont eu lieu ultérieurement au sein de la communauté virtuelle du ZFD/GIZ. Un premier draft du guide a été présenté et discuté lors d'un atelier de validation. Le présent manuel est le résultat d'une longue procédure participative de clarification et de réflexions sur sa conception.

Nous souhaitons remercier vivement tous ceux qui ont contribué activement à l'élaboration du guide. Nous espérons que le guide peut répondre aux questions importantes au sujet de la PSE et qu'il fera

ses preuves dans la pratique. Mais nous souhaitons surtout que la PSE soit à l'avenir perçue moins comme une contrainte, mais plutôt comme un processus passionnant et créatif, qui rapprochera davantage les acteurs vivant dans un contexte de conflit, les partenaires locaux, les CIP et les responsables des programmes.

II. Résultats de la coopération entre le ZFD et ses partenaires

Compréhension des résultats et lignes directrices normatives

Pays partenaires des organisations membres du consortium ZFD dans le monde

Parlons de résultats !

« Change for Peace » est l'intitulé d'un livre du ZFD/GIZ dans lequel les CIP d'Europe et des pays partenaires racontent leurs histoires sur les transformations qu'ils ont vécu ensemble avec les personnes concernées par le conflit, dans le monde entier à travers leur travail dans les pays d'intervention des programmes du ZFD[1]. Il s'agit de rapports engagés, subjectifs et écrits à partir de leurs propres expériences. Les récits racontent la vie des gens, l'histoire et la nature du conflit local, ainsi que les effets du travail du ZFD sur les personnes, sur leur coexistence et sur la façon dont ils gèrent le conflit.

La PSE considère les « récits sur le changement » qui correspondent à une forme narrative de l'analyse et de la mise en évidence des résultats et de l'imagination (ou vision) de la paix comme une méthode importante et efficace. Si elles sont bien racontées, les histoires ou « reportages journalistiques » sur les changements réalisés grâce aux mesures du ZFD ont un caractère holistique, critique et informatif. Ce guide est en faveur de la narration[2] comme méthode d'acquisition de connaissances sur les résultats et se réfère à certains endroits aux procédures correspondantes.

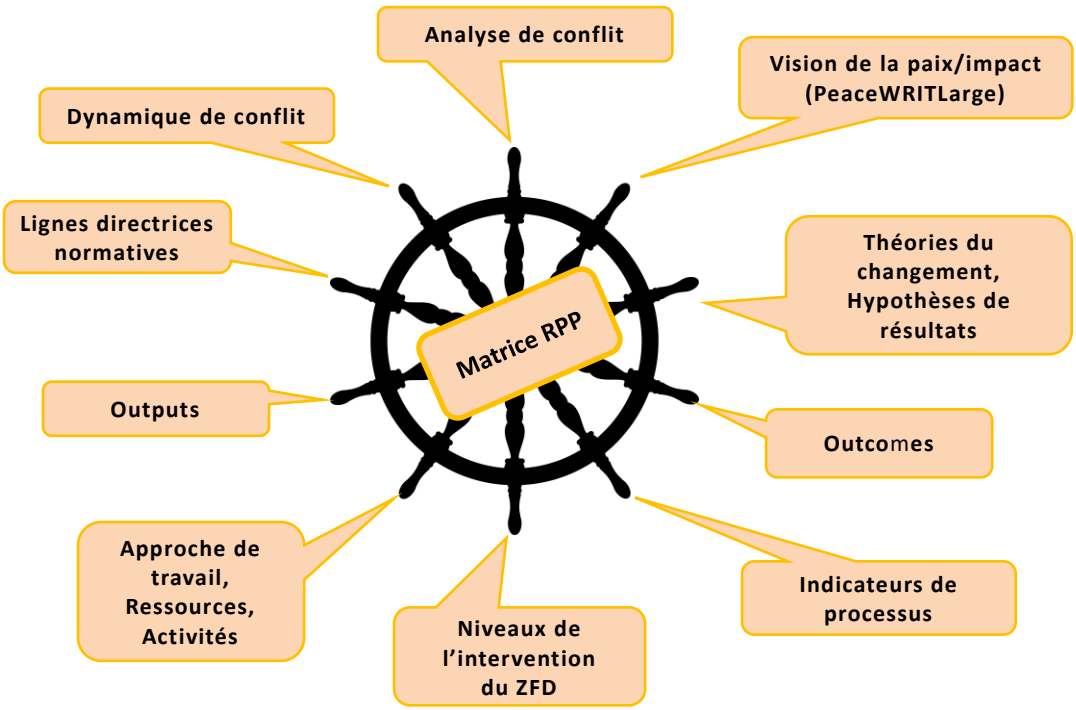
Cela dit, d'autres méthodes ont également leur place dans ce guide : pour répondre à l'exigence d'une gestion axée sur les résultats telle que promue par le ZFD, il est nécessaire d'employer des modèles de présentation de résultats plus formalisés et standardisés. On peut regretter que les « *Change stories* » qui doivent se plier à ces modèles perdent parfois quelque chose de leur réalisme imagé. Cependant, ce n'est qu'ainsi que ces histoires peuvent servir de canaux de communication avec les partenaires, les clients, les bailleurs de fonds et les experts.

Dans la section suivante nous présentons les termes essentiels ou les éléments constitutifs pour la compréhension des résultats au ZFD/GIZ et nous les expliquons à l'aide d'exemples de terrain.

[1] Pays partenaires des membres du consortium de ZFD dans le monde, cf. carte (actualisée au 31/08/2017)
[2] Narratif (cf. glossaire en fin de la publication)

Éléments constitutifs pour la compréhension des résultats

La figure ci-dessous montre les éléments constitutifs de notre compréhension des résultats. Ces éléments sont décrits plus en détail aux chapitres III et IV. Le chapitre IV (station 6) (et brièvement aussi la fin de cette section) est dédié à la matrice RPP[3], à la manière dont on peut associer ces éléments constitutifs en un instrument central de la PSE et de l'analyse des résultats. Nous commençons par l'élément de la « Dynamique de conflit », car cette dernière se trouve au début de tout projet du ZFD, puis nous parcourons la roue dans le sens des aiguilles d'une montre. Les lignes directrices normatives du travail du ZFD sur lesquelles repose la compréhension des résultats, sont traitées séparément dans la partie suivante.



Élément constitutif : dynamique de conflit

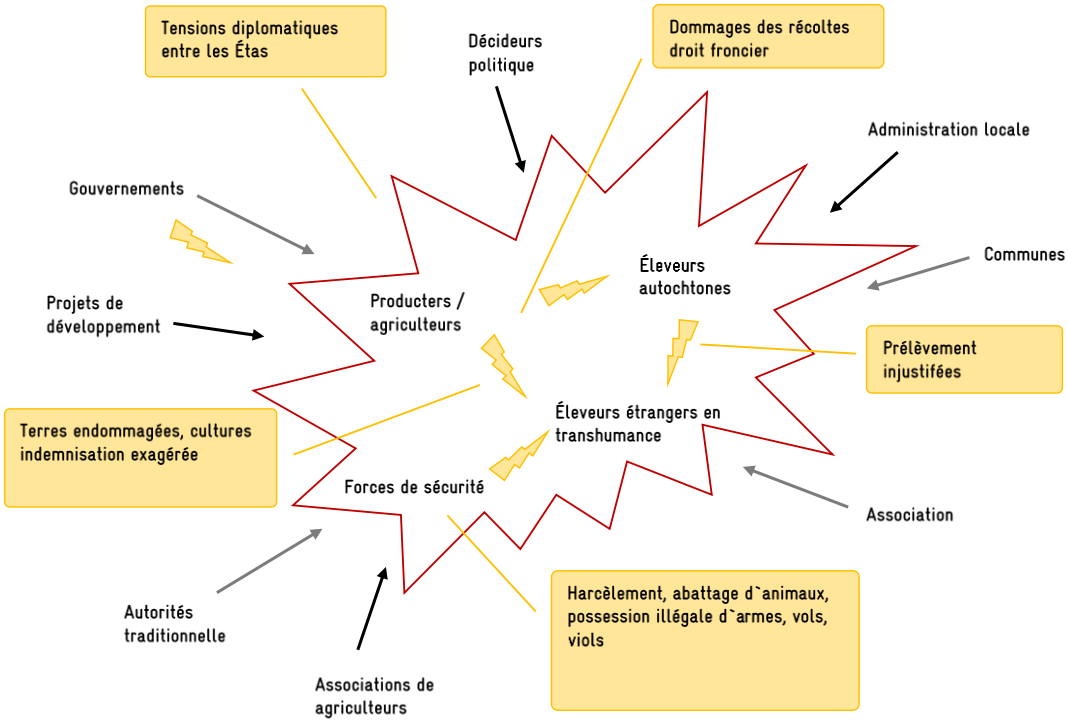
Par dynamique de conflit, nous entendons la **synergie des différents facteurs lors de l'émergence et du déroulement d'un conflit.** Ces facteurs sont, d'une part, le comportement des différents groupes d'acteurs (par ex. les parties prenantes au conflit) ainsi que les causes associées, et, d'autre part, le contexte environnemental et social dans lequel évoluent les personnes concernées (par ex. dégradation de l'environnement ou discrimination sociale). Ces facteurs interagissent et produisent des effets d'escalade ou d'atténuation des conflits sur un temps déterminé. La connaissance et la compréhension de la dynamique de conflit est une condition préalable fondamentale pour la détermination et l'examen continu des résultats ciblés du programme dans la PSE. L'objectif et l'effet de l'analyse de conflit est de créer cette condition préalable.

Élément constitutif : analyse de conflit

L'analyse de conflit est une **représentation méthodique de la dynamique du conflit.** Elle sert de base à la planification des programmes et des projets. Les deux figures suivantes montrent des parties d'une

[3] Pour une explication détaillée de la RPP cf. chapitre IV, étape 6 ainsi que le glossaire et l'outil de travail n°2

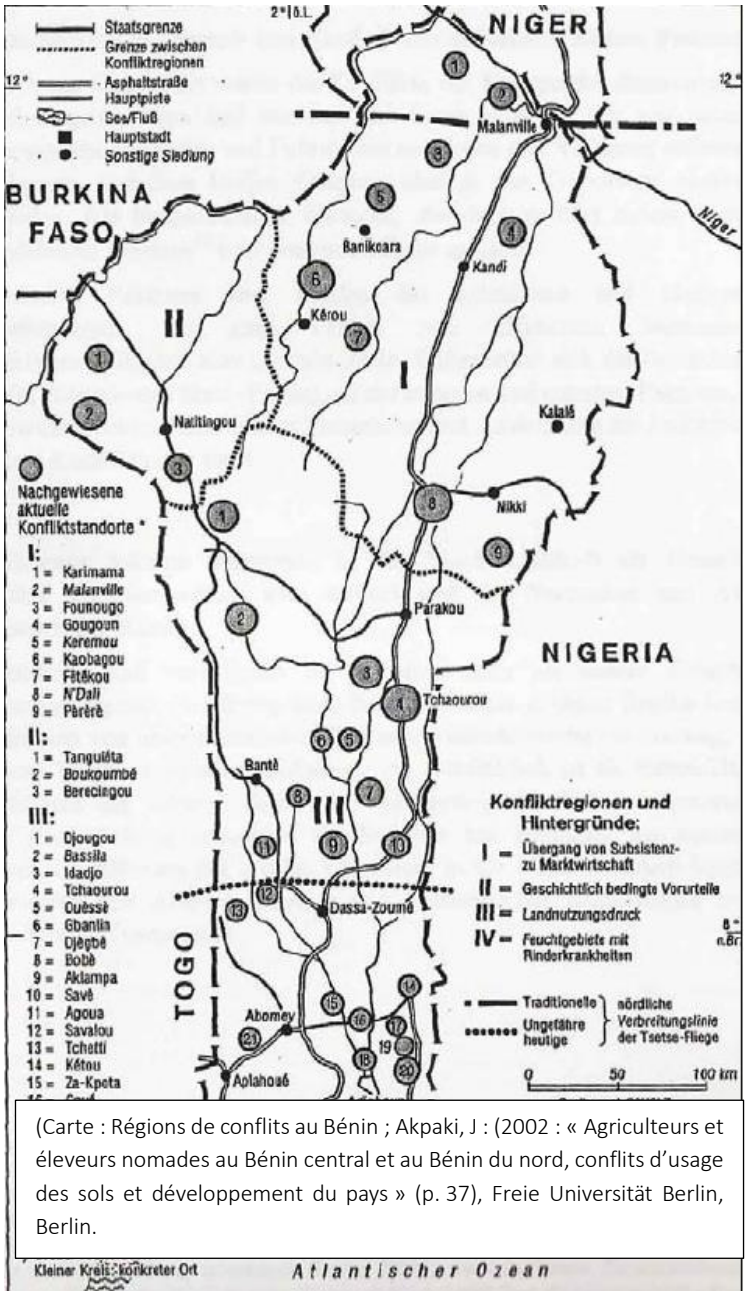
analyse de conflit d'une région frontalière entre le Bénin, le Burkina Faso et le Niger, où l'utilisation des terres fait l'objet depuis longtemps de violents conflits fonciers[4]. En résumé, l'analyse montre ceci : les conflits violents entre les éleveurs nomades des trois pays et les agriculteurs locaux ; l'importance écologique et économique de l'élevage dans la région ; la pression exercée sur les ressources naturelles par la croissance démographique ; la dégradation de l'environnement ; la surexploitation des terres ; la pénurie d'eau et l'extraction des matières premières ; l'impact de la mauvaise gouvernance, de la mauvaise gestion communale et de l'instabilité politique, ainsi que des affrontements armés dans la région transfrontalière.



Typologies de conflits, schéma établi sur : « *Konflikte im Zusammenhang mit grenzüberschreitender Transhumanz in Niger, Burkina Faso und Benin* » (Conflits liés à la transhumance transfrontalière au Niger, au Burkina Faso et au Bénin), documentation d'un projet du ZFD de 2006

L'analyse de conflit implique **l'analyse des acteurs**. Elle montre leurs intérêts, leurs relations, leurs stratégies, leurs perceptions du conflit et leur base du pouvoir : éleveurs nomades autochtones et étrangers, agriculteurs/-trices sédentaires, administration des eaux et forêts, gardiens/-iennes de parcs, fonctionnaires des douanes, communes (maires, conseillers locaux), gouvernements, associations d'éleveurs, partenaires au développement nationaux et internationaux.

[4] Source : Conflits liés à la transhumance transfrontalière au Niger, Burkina Faso et Benin, documentation ZFD, 2006



(Carte : Régions de conflits au Bénin ; Akpaki, J : (2002 : « Agriculteurs et éleveurs nomades au Bénin central et au Bénin du nord, conflits d'usage des sols et développement du pays » (p. 37), Freie Universität Berlin, Berlin.

L'analyse spatiale identifie les régions en conflit avec leurs contextes spécifiques tels que la transition d'une économie de subsistance vers une économie de marché ou des facteurs historiques ou climatiques. L'analyse de conflit décrit un ensemble de causes et d'effets sociaux qui évoluent dans le temps et entraînent la dynamique du conflit. L'analyse de conflit est comme une photographie prise à un moment donné et doit être constamment révisée et, si nécessaire, mise à jour au cours du programme.

Élément constitutif : vision de la paix

Par impact on entend les résultats d'un programme du ZFD sur la paix et le développement à plus haut niveau et à plus long terme. Il s'agit de résultats probables et justifiables de manière plausible du programme du ZFD, qui s'étendent au-delà de la sphère d'influence directe du programme ainsi qu'au-delà de la durée de son exécution. L'impact des programmes du ZFD est la contribution prévue ou supposée du programme à la vision de la paix, formulée par le programme du ZFD à la base de l'analyse du conflit. L'impact est défini avec les partenaires locaux. De manière générale, les programmes du ZFD contribuent à transformer la dynamique du conflit en cours en vue de réduire la violence et de parvenir à une paix positive. Dans l'optique des 17 objectifs de l'Agenda 2030, les impacts des programmes du ZFD peuvent être perçus comme des contributions locales à l'objectif « Paix, Justice et Institutions fortes ».

Élément constitutif : théories du changement, hypothèses de résultats

Chaque programme du ZFD travaille avec des hypothèses sur la manière d'initier des changements dans la dynamique du conflit, sur la manière de réduire la violence et de promouvoir une paix positive. Ces hypothèses de résultats de changement définis à partir de l'analyse de conflit sont appelées Théorie (ou théories) du changement (ToC).

Les Théories du changement d'un programme du ZFD :

- Explicitent nos hypothèses sur la manière dont on peut transformer la dynamique de conflit en place (décrite dans l'analyse de conflit) et l'orienter vers un objectif ;
- Représentent un ensemble d'**hypothèses de résultats** formulées sous forme de la **condition « si – alors »** ;
- Affirment deux sortes de déclarations de résultats :
  1. Déclarations sur les conditions et sur les vecteurs de la dynamique de conflit susceptibles de transformer la situation de conflit en réduisant la violence et en introduisant une paix positive. Il s'agit par conséquent de déclarations sur des changements nécessaires dans la dynamique de conflit et leur effet transformatif. On les appelle **hypothèses de résultat liées à la transformation**.

  2. Déclarations sur les ressources, activités et groupes-cibles (approches de travail) susceptibles de modifier de manière ciblée ces conditions dans la dynamique de conflit. Il s'agit ainsi de déclarations sur l'utilisation nécessaire des ressources et des activités, y compris leur impact sur le changement préconisé dans la dynamique de conflit. On les appelle **hypothèses de résultat liées à l'intervention**.
- Au sens large[5], les ToC correspondent à des théories de transformation de conflit pour la région dans laquelle intervient le ZFD ;
- Dans un premier temps, les ToC opèrent dans une perspective analytique et de recherche appliquée sur la paix et les conflits – indépendamment des interventions planifiées – et, seulement dans un deuxième temps, déterminent les interventions programmées ;
- Relient les hypothèses de résultats dans des structures ou dans une logique de résultats justifiables, déterminées non pas par une construction linéaire, mais par une interaction systémique.

Le point de départ pour la formulation d'une théorie du changement est la question suivante : que faut-il changer dans la société et la région en conflit pour réduire la violence individuelle et structurelle et pour ouvrir la voie à une paix positive? En d'autres termes : quelles sont les prérequis d'un début de transformation et, successivement, d'une consolidation du conflit ? Pour apporter une réponse détaillée et justifiée à cette question centrale on se réfèrera à l'analyse de conflit, à l'expertise en matière de la théorie de conflit et de la politique de paix, ainsi qu'aux compétences des partenaires locaux.

Élément constitutif : les *outcomes*

Par résultats d'un programme du ZFD, nous entendons tout d'abord en termes généraux ce qu'une mesure du ZFD a pour objectif dans un pays[6]. En termes plus conceptuels, on entend par résultats d'un programme du ZFD les changements intentionnels ou non intentionnels dans la dynamique du conflit – initiés et encouragés par le programme du ZFD. Il s'agit de changements qui n'auraient pas eu lieu sans l'intervention du programme et des ressources du ZFD. Outre les résultats prévus et imprévus, il existe également la distinction entre les résultats positifs et négatifs. Les résultats sont positifs s'ils modifient positivement la dynamique du conflit, tandis que les résultats négatifs entravent les résultats

[5] Cf. notion de « théorie » dans le glossaire
[6] Cf différence entre un *programme* et un *projet*, au chapitre III

planifiés. Par conséquent, le terme **outcome** désigne les changements dans la dynamique de conflit auxquelles aspirent le ZFD avec ses partenaires et qui peuvent être attribués aux **activités du programme du ZFD**. Nous parlons de résultats directs par opposition à l'impact qui désigne les résultats indirects à long terme d'un programme. La justification objective pour un outcome attendu découle de l'analyse du conflit et de la compréhension des processus de transformation nécessaires. En général, un programme du ZFD vise à atteindre deux à trois outcomes.

Les résultats d'un programme du ZFD peuvent se traduire par des changements de comportement, d'attitude, de perceptions des acteurs du conflit ou de ceux affectés par le conflit. Les résultats de programme peuvent également se traduire par des changements au niveau des conditions ou structures sociales et/ou sociétales. La stabilisation d'un statu quo ou la prévention de sa détérioration sont, elles-aussi, interprétées comme résultats. Comme développé plus en détail plus loin, nous distinguons entre résultats et outcomes au **niveau individuel et personnel** d'une part, et au **niveau sociopolitique** d'autre part. À cet égard, nous nous référons à la méthode RPP.[7]

Élément constitutif : indicateurs de processus

Les indicateurs de processus indiquent **l'état d'avancement du processus de transformation d'un conflit** par rapport à un objectif spécifique. Dans le processus de la PSE ces indicateurs décrivent comment identifier les étapes intermédiaires pour atteindre le résultat désiré et comment observer et mesurer (opérationnaliser) ces étapes. Des indicateurs complémentaires peuvent être utilisés au cours d'un programme sans offre modificative adressée au BMZ, par opposition aux outcomes du programme dont la modification est conditionnée par l'accord du BMZ. Pendant la mise en œuvre d'un programme, c'est à dire pendant la durée d'un projet, il s'agit d'évaluer l'état d'avancement par rapport aux résultats ciblés/aux outcomes à l'aide des indicateurs de processus (suivi). Pour ajuster la mise en œuvre du programme, on s'appuie sur l'analyse des derniers développements dans la dynamique de conflit ou sur les changements dans l'utilisation des ressources (suivi). Par ailleurs, les conclusions documentées du processus de suivi servent de base pour la rédaction de rapports et pour la formation.

Élément constitutif : niveaux de travail du ZFD

Les différents niveaux de travail sont : I) le consortium du ZFD en tant que comité interorganisationnel, 2) le programme ZFD/GIZ et 3) le projet ZFD/GIZ. Pour une compréhension appropriée de la PSE et de ses résultats, les éléments constitutifs doivent se rapporter à ces trois niveaux de travail. Le présent guide fait cela à de nombreux endroits, en particulier dans la présentation des processus de la PSE au chapitre III.

Élément constitutif : approche de travail, ressources, activités

Une approche de travail est – en termes simples – une forme spécifique de travail pour la paix et qui se distingue des autres formes existantes. Le ZFD distingue en ce sens deux différents niveaux d'approche. D'une part, l'approche **commune** au niveau du consortium du ZFD s'inscrivant dans la TLS (stratégie-pays conjointe, c.-à-d. partagée par toutes les organisations membres du consortium ZFD). D'autre part, l'approche **spécifique** au niveau du projet, propre à l'organisme d'exécution. Dans les deux cas, l'approche de travail indique de quelle manière et à quels niveaux le ZFD ou – dans notre cas – le

[7] Concernant RPP cf. plus bas

ZFD/GIZ veut déployer ses ressources et ses activités dans le pays en question[8]. L'approche de travail se définit, dans les deux cas, à travers les réponses aux questions suivantes:

- Comment le ZFD peut-il saisir les potentiels de paix identifiés pour obtenir les résultats ciblés ? Quels sont les points forts et quelles sont les faiblesses ? Par exemple, certaines organisations ou projets choisissent comme **partenaires de coopération** prioritaires les gouvernements ou les administrations, d'autres se focalisent au contraire sur les organisations religieuses ou séculaires de la société civile. Ceci détermine les acteurs ou les **groupes-cibles** pertinents dans le processus de consolidation de la paix, à qui les activités et les prestations du programme doivent s'adresser prioritairement. L'approche de travail est opérationnalisé par l'utilisation de **méthodes** déterminées et par la mise en œuvre d'activités. L'expertise, les compétences ainsi que la perception de soi des organisations d'exécution et des projets jouent un rôle essentiel lors du choix des méthodes et des activités.
- Quelles hypothèses de résultats se trouvent derrière l'approche privilégiée quant aux **ressources** déployées par le consortium ou par le projet ? Est-ce que les objectifs peuvent être atteints avec l'approche de travail choisie ? L'approche de travail **justifie** pourquoi, dans un conflit donné, les interventions choisies (prestations réalisées à l'aide de ressources humaines et financières, de compétences et d'investissements techniques et sociales) peuvent résulter en changements en faveur de la paix.
- Quel est le rôle des partenaires, des CIP et des autres ressources en personnel ? Comment créer et fructifier les synergies avec d'autres acteurs ? Les différentes approches de travail se différencient par conséquent aussi selon le **modèle de coopération** avec les OP et avec les acteurs impliqués (→ chapitre III).

Les outcomes et l'approche de travail d'un programme du ZFD sont interdépendants : les changements dans la dynamique d'un conflit qui doivent être atteints par une intervention découlent naturellement de la dynamique du conflit en question ou de l'analyse de ce conflit. Toutefois, on ne peut atteindre que les résultats (outcomes) qui s'inscrivent **dans le cadre de l'approche de travail**.

Pour obtenir les changements ciblés, le ZFD déploie différentes **ressources** dédiées aux différentes activités du projet. Ces ressources comprennent des moyens financiers et matériels, tout comme des compétences techniques, sociales et d'appui-conseil de la part des experts du ZFD sur le terrain, de l'organisation d'exécution ainsi que des partenaires locaux.

Les **activités** sont des actions opérationnelles dans le quotidien du projet. Leur contenu découle des outcomes prédéfinis. Elles sont essentiellement déterminées par l'approche de travail du programme, qui, comme expliqué ci-dessus, stipule comment et pourquoi ces outcomes peuvent être atteints.

Élément constitutif : outputs

Les outputs sont les **prestations** (services) et les **produits** (biens) réalisés par les activités du programme du ZFD. Nous pouvons les quantifier comme suit : les outputs sont le nombre et le type d'activités réalisées pendant la mise en œuvre du programme (formations, campagnes d'information et de sensibilisation, rencontres et plateformes d'échanges pour les parties au conflit, mesures de mise

[8] Cf. la documentation du ZFD « Ziviler Friedensdienst (ZFD). Grundlagen, Akteure, Verfahren », 2014, chap. 5, 5.1 et 3.1/p .3

en réseau, émissions radiophoniques, etc.). On désigne par output également le nombre ou la proportion de personnes touchées par une ou plusieurs activités (par ex. le nombre de participants à une formation). Les outputs peuvent également être de nature matérielle : le nombre de documents traduits dans les langues locales (manuels, brochures, etc.) ou une infrastructure locale importante pour le processus de transformation du conflit (par ex. des puits) réalisée en coopération avec des partenaires.
Les outputs s'inscrivent dans une logique d'action (ici représentée - de manière abstraite - comme linéaire) de la mise en œuvre du programme **après** les activités et avant les outcomes :

Input (Ressources) → Activités → Outputs → Outcomes → Impact

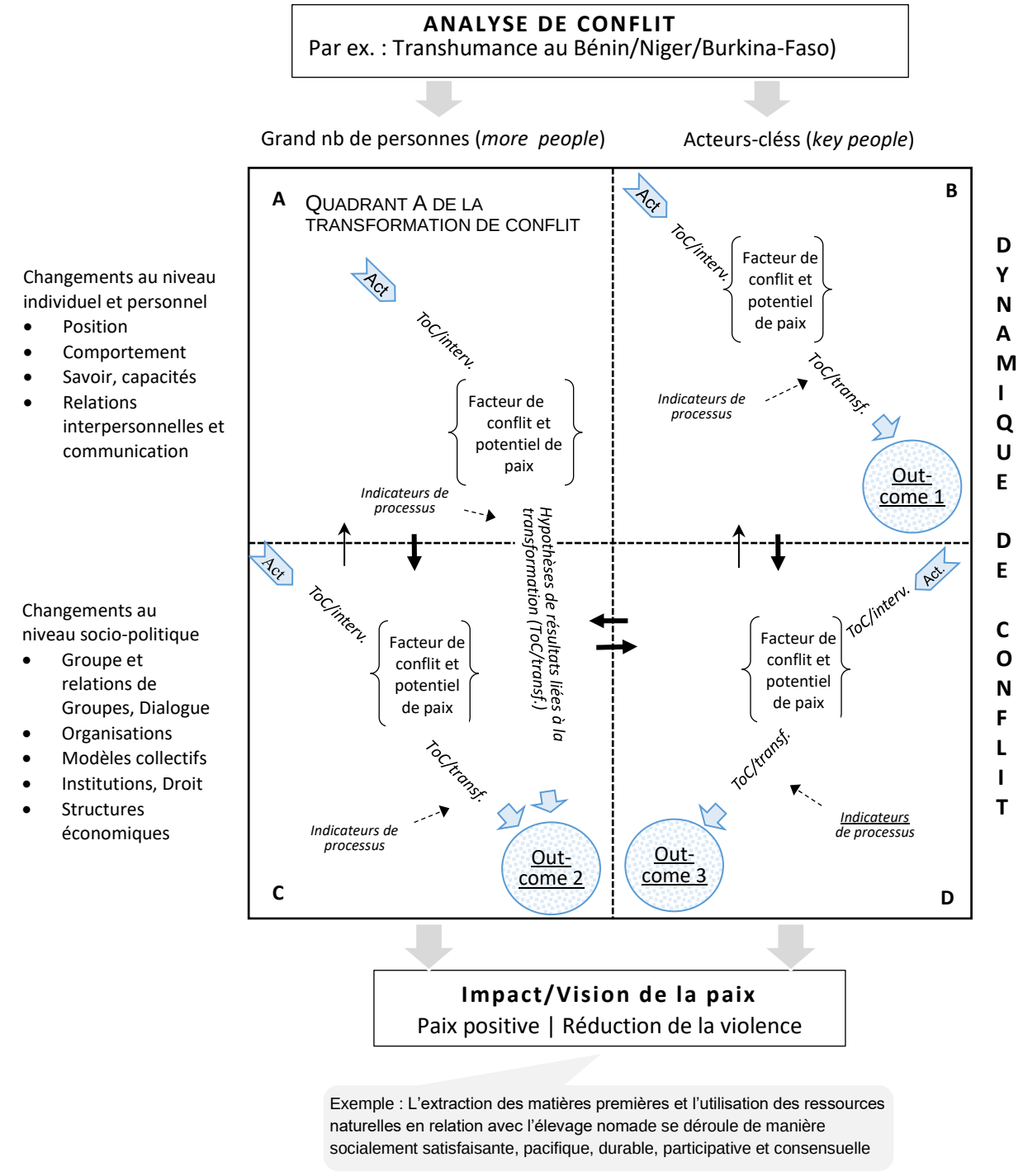
Les outputs se trouvent ainsi au niveau des **activités des projets** et font partie de la mise en œuvre du programme. En revanche, les outcomes décrivent les changements dans la **dynamique de conflit**[9].

Élément constitutif : matrice RPP

La matrice RPP[10] est un instrument **d'analyse et de planification** utilisé souvent dans le travail pour la paix. Dans ce guide, elle nous permettra de créer un cadre cohérent avec les différents éléments constitutifs pour la compréhension des résultats. La figure de la roue des éléments constitutifs représentée plus haut indique l'interdépendance des différents éléments constitutifs. Après avoir donné la signification de chacun de ces éléments, nous pouvons à présent démontrer leurs relations par rapport à la matrice RPP.

[9] Expliqué en détail au chapitre IV, étape 6 « Matrice RPP – reloaded »
[10] Cf. glossaire

Transformation de conflit dans la grille d'analyse de la matrice RPP



Exemple : L'extraction des matières premières et l'utilisation des ressources naturelles en relation avec l'élevage nomade se déroule de manière socialement satisfaisante, pacifique, durable, participative et consensuelle

Légende :
Act = Activités du projet | *ToC/interv.* ou *ToC/transf.* = Hypothèses de résultats (ou théories du changement) liées à la transformation/à l'intervention | *Facteurs de conflit et potentiels de paix* = les causes et comportements entrainant les conflits tout comme les ressources et forces réduisant la violence et favorisant la reconstruction et la paix, par ex. « Connectors » et Dividers » dans le sens de DNH ; | → = changements au niveau personnel – individuel sont importants ; mais pour une transformation durable, des changements au niveau sociopolitique pour un impact sur le long terme sont indispensables. Ceux-ci réagissent → au niveau personnel – individuel ; des changements pour ou par des personnes-clé au niveau sociopolitique (quadrant D) influencent des changements dans le quadrant C et vice versa. | outcome 1 – 3 = résultats directs ciblés ou réalisés au cours du programme ou du projet | Indicateurs de processus = montrent dans quelle mesure les étapes intermédiaires en direction de l'outcome final ont été franchies.

La matrice RPP est un **tableau à quatre quadrants** : elle est représentée comme un carré divisé en quatre champs. Ces derniers représentent la division de deux dimensions (horizontale et verticale) en deux catégories. La dimension horizontale distingue deux groupes-cibles des projets de promotion de la paix : le groupe des acteurs-clés dans le contexte de conflit (*key people*) et le groupe de tous les autres acteurs et personnes concernées par le conflit (*more people*). La dimension verticale du carré distingue deux niveaux de changements permettant la transformation du conflit par le biais du projet : des changements au niveau personnel et individuel d'une part et des changements au niveau sociopolitique d'autre part (changements de politique gouvernementale ou de lois, accord de cessez-le-feu, mais aussi des normes sociales et des relations entre entités).
La matrice RPP facilite la lecture d'une dynamique de conflit complexe en classifiant les différents points de vue cités plus haut. Elle pose une grille conceptuelle pardessus la situation de conflit, et cette grille sert à définir les prérequis ou les points de départ d'une transformation de conflit réussie et à systématiser ces éléments dans les deux dimensions du tableau à quadrants. La matrice RPP enjambe l'analyse de conflit et la vision de la paix/impact. Les changements dans la dynamique de conflit (donc les outcomes) promus par le programme du ZFD sont placés dans les quatre quadrants, tout en tenant compte des deux points de référence (analyse de conflit et vision de la paix). Il est également possible d'y placer les jalons menant vers les outcomes. Cette infographie de corrélations et conditionnalités entre les outcomes et les conditions préalables, éventuellement les activités du programme fait émerger un réseau d'hypothèses de résultats : **une sorte de théorie de transformation de conflits**, qui constitue les fondements des activités du programme et en donne la direction.
Le schéma du tableau à quatre quadrants facilite dans un premier temps la planification de l'approche de travail à la transformation du conflit, puis, dans un second temps, le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du programme ou du projet. Il aide à structurer les réponses à la question fondamentale suivante : quel est le point d'intervention le plus efficace (*point of intervention*), compte tenu du profil de notre organisation, pour influencer la dynamique du conflit de façon que celle-ci prenne la direction souhaitée ? L'aspect du profil de l'organisation est important : quels sont les points forts de notre organisation ? Est-ce la perception de soi, ses compétences, ses ressources ? Sans oublier l'expertise en matière d'approches spécifiques ou la priorisation des lignes directrices normatives.

Lignes directrices normatives de la PSE axée sur les résultats

Sensibilité au conflit, **égalité entre les sexes** et **application des droits humains** sont des devises essentielles du ZFD. Elles fonctionnent en tant que principes d'action qui énoncent les valeurs de notre travail pour la paix. C'est pourquoi elles sont présentes dans toutes les phases du processus de la PSE. Le guide tient compte de cette idée en expliquant les processus de la PSE plus loin, au chapitre IV, également du point de vue de ces trois directives normatives.

Sensibilité au conflit

Chaque intervention a des conséquences sur le conflit. Même avec la meilleure intention, ces conséquences peuvent être aussi bien positives que négatives. Les programmes du ZFD tiennent particulièrement à réfléchir de manière critique sur les effets interactifs entre le contexte de conflit et leurs interventions. La réflexion sur des conséquences positives et négatives d'un comportement ou de mesures particulières dans une situation de conflit est l'un des principes essentiels du travail pour la paix. Nous partons de l'approche **« Ne pas nuire »** (DNH de l'anglais *Do-No-Harm*) développé par Mary Anderson. Selon cette approche, il existe, dans chaque conflit des vecteurs favorisant ou

maintenant la violence – un potentiel de violence - ainsi qu'un potentiel de paix, qui peuvent être utilisés pour des solutions pacifiques. L'approche DNH a été initialement développée pour le domaine de la coopération au développement et de l'aide humanitaire (*woking in conflict*). Étant donné que le ZFD effectue explicitement le travail pour la paix (*working on conflict*), il ne s'agit pas seulement d'empêcher les conséquences négatives (*do no harm*), mais surtout d'encourager les conséquences positives sur le conflit (*do some good*). C'est pourquoi nous privilégions dans ce guide d'employer la notion de sensibilité au conflit.
La sensibilité au conflit se réfère à la capacité d'un programme de

- comprendre le contexte et le conflit dans lequel des activités du programme sont exécutées (→ Étape I : Analyse de conflit)
- comprendre les interactions entre les interventions du programme et le conflit et les relations entre les différentes parties
- agir, en se reposant sur cette compréhension, de manière à éviter les conséquences négatives et à viser les conséquences positives.

L'analyse de conflit constitue la base pour une action sensible au conflit. Elle permet d'identifier notamment les éléments unificateurs ou diviseurs (*Connectors* et *Dividers*). Ces deux notions importantes issues de l'approche DNH jouent un rôle important lors du choix de points d'entrée pour les interventions (→ Outil de travail 1 : Instruments de l'analyse de conflit). En outre, les projets et les programmes agissent toujours avec des messages implicites et explicites sur le contexte.
La sensibilité au conflit n'est souvent mentionnée que dans la phase de planification. Toutefois, elle joue un rôle important dans toutes les étapes de la PSE, notamment dans le suivi, où les activités et les projets susceptibles d'avoir des conséquences négatives doivent être adaptés.

Genre

Le terme « genre » désigne les rôles attribués traditionnellement par la société aux femmes, aux hommes, ainsi qu'à d'autres groupes définis comme appartenant au genre, y compris LGBTI (lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres, intersexuels). Par opposition au sexe biologique, le gendre se définit par un comportement appris et par les attentes d'autrui. La société reproduit ces stéréotypes du masculin et du féminin qui évoluent avec le temps et varient entre les cultures.
Du point de vue du genre, les processus de consolidation de la paix ne sont pas neutres. Les hommes ont souvent un meilleur accès au pouvoir décisionnel que les femmes. Ces dernières sont souvent davantage exposées à la violence physique et psychique, notamment en raison de l'effondrement des structures économiques ou de la désintégration des réseaux familiaux et sociaux. Il ne faut toutefois pas oublier que les femmes peuvent être, tout comme les hommes, aussi bien victimes que coupables.

Dans les contextes de conflit, les femmes et les hommes ont des rôles, identités, intérêts et besoins différents. C'est pourquoi les projets de consolidation de la paix devraient contribuer à ce que les rapports entre les personnes de différents sexes soient équitables et aborder la question de l'asymétrie dans les rapports de force. Le défi consiste à remettre en cause de manière critique les rôles du genre sans provoquer des conséquences négatives, tout en respectant aussi bien l'approche de sensibilité culturelle que la revendication de l'application universelle des droits humains. Il est donc nécessaire de toujours redéfinir les rôles de genre, en fonction de la situation donnée.

Application des droits humains (ADH)

Le respect des droits humains fait partie des normes légales du ZFD (→ Étape 2 : Vision de la paix comme projection du futur). Les violations des droits humains peuvent être aussi bien la cause que la conséquence de conflits violents[11]. Dans un processus de transformation de conflit et de promotion de la paix, l'ADH pose deux questions. Premièrement, quels sont les risques potentiels de l'intervention au niveau des droits humains et comment les éviter ; et deuxièmement, comment un programme peut-il contribuer de manière durable à la mise en pratique des standards et des principes des droits humains. L'approche comprend trois aspects fondamentaux:

Référence aux normes relatives aux droits humains : ces normes désignent d'une part les droits humains en tant que tels (par ex. droit à la nourriture, à l'éducation, au travail) et d'autre part leurs composantes-clés. Parmi ces dernières, les plus importantes dans le domaine économique, social et culturel sont les suivantes : la disponibilité (*availability*), l'accessibilité (*accessibility* dans le sens d'accessibilité physique et d'abordabilité financière), la suffisance (*adequacy*) et l'adaptabilité (*adaptability*) aux ressources et valeurs matérielles et immatérielles. Les normes relatives aux droits humains désignent l'application concrète des droits humains universels dans différents contextes et dans différentes situations sociales (par ex. entreprises, système pénal, prise de décisions de justice, loi martiale, organisations internationales etc.). L'orientation sur les normes des droits humains met la lumière sur les causes structurelles et culturelles du conflit, sur le rôle de l'État, met en rapport les relations de pouvoir et l'accès aux ressources ainsi qu'à leur répartition et pose des questions de responsabilité et de justice. Cela clarifie et souligne le rôle de l'État en tant qu'organe responsable de ses droits et obligation ainsi que le rôle de la société civile en tant que détentrice de droits. Les droits humains offrent un cadre de référence normatif juridiquement contraignant et légitimé au niveau international pour la transformation des conflits.

Référence aux principes des droits humains : ces principes désignent la participation et l'autonomisation (*empowerment)*, la non-discrimination et l'égalité des chances, la transparence et la responsabilité. Ils sont énumérés dans tous les accords internationaux des droits humains. Le ZFD et ses partenaires doivent eux aussi s'approprier ces principes. La plupart de ces principes ne sont pas nouveaux, l'ADH rend toutefois leur application obligatoire. Ceci est important d'une part en ce qui concerne les parties au conflit les plus faibles, qui ne sont pas en mesure d'articuler leurs intérêts et leurs besoins dans le processus de transformation du conflit, et d'autre part en ce qui concerne la nécessité d'impliquer toutes les parties, y compris celles qui ont violé les droits humains (impartialité). Des solutions durables d'un conflit sont possibles uniquement si toutes les parties sont impliquées dans le processus de transformation de ce conflit. Il s'agit de la seule manière permettant des changements aux niveaux individuel, personnel et structurel. Toutefois, l'impartialité ne signifie pas que les statuts de chacun des acteurs sont équivalents. L'implication des acteurs de violences dans le processus de traitement des conflits est importante mais ne doit pas conduire à la légitimation de leurs actes.

[11] Cf la brochure d'information du BMZ du 7/2010, Menschenrechte konkret. Factsheets zum MRA in der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit, en particulier le Factsheet Konflikttransformation. MRA im Schwerpunkt Gewalt-/Krisenprävention und Friedensförderung ; également le document du BMZ de 2013 : Leitfaden zur Berücksichtigung von menschenrechtlichen Standards und Prinzipien ; et finalement le document Gender, bei der Erstellung von Programmvorschlägen der deutschen staatlichen Technischen und Finanziellen Zusammenarbeit, BMZ Referat 2014.

Renforcement des détenteurs et détentrices de droits et de devoirs : le système des droits humains comporte aussi bien des droits que des devoirs. Dans l'esprit de l'ADH, il s'agit d'une part de renforcer les capacités des détenteurs et détentrices de droits (individus/groupes, les *rights-holders*) à revendiquer et à exercer leurs droits, autrement dit de les autonomiser (*empowerment*) et d'autre part de permettre aux détenteurs et détentrices de devoirs *(duty–bearers*, institutions étatiques) de remplir leurs obligations en matière de respect, de protection et de garantie des droits humains (*capacity development).*

III. Processus de la PSE au ZFD

La PSE au quotidien du ZFD

Planification, suivi, évaluation – consortium, programme, projet

Ce chapitre donne une vue d'ensemble des processus, méthodes et formats de la PSE au ZFD/GIZ. Ces processus, méthodes et formats sont organisés de manière différente. C'est pourquoi nous les décrivons ici à travers trois **niveaux d'intervention** du ZFD : le niveau de consortium, de programme et de projet. La figure ci-dessous représente ces trois niveaux et le déroulement schématique et linéaire du processus de la PSE, subdivisé en phases de soumission, d'exécution et d'évaluation. La durée de référence de 3 ans se rapporte au niveau du projet. Le processus dure plus longtemps au niveau du consortium (en général 5 ans) et au niveau du programme (en général 4 ans) ce qui est représenté dans notre figure par la phase de soumission de la demande qui précède la réalisation même.

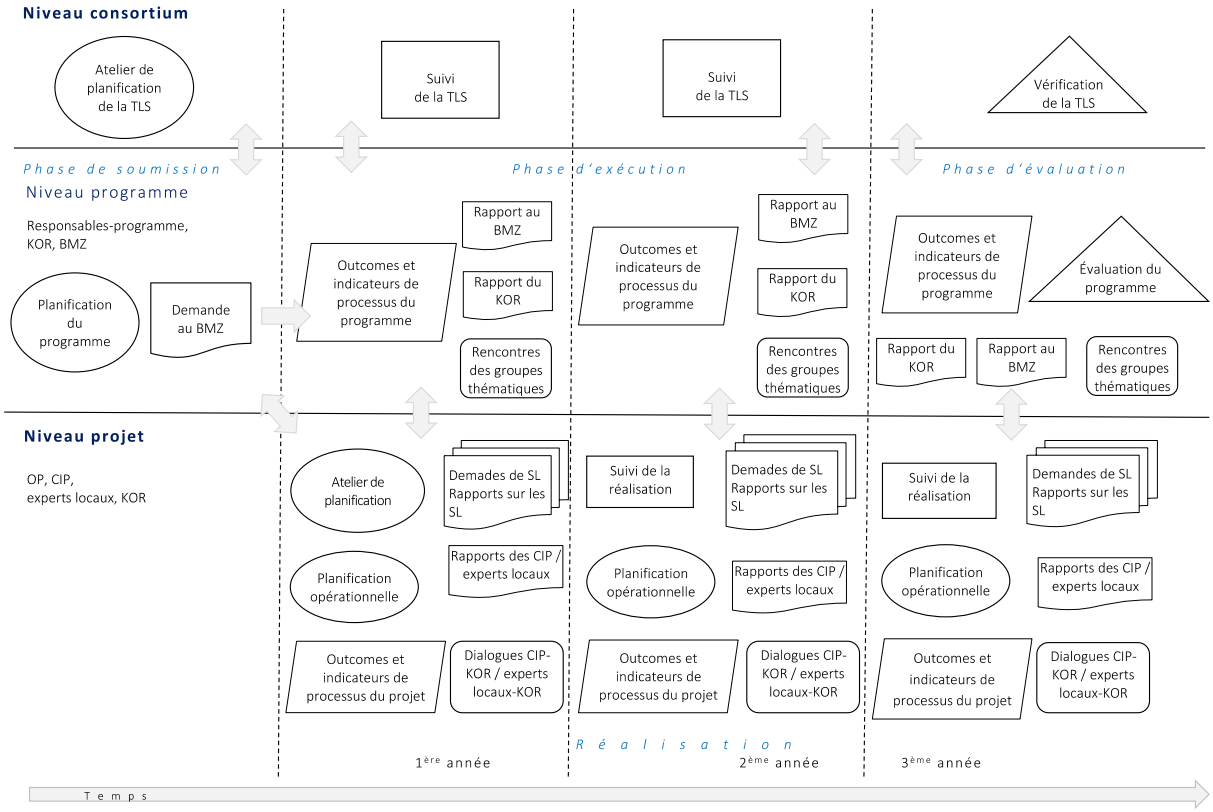
Les processus de planification comprennent essentiellement la planification stratégique du consortium et la planification du programme à la phase de soumission ainsi que l'atelier de planification au début et la planification opérationnelle pendant la mise en œuvre au niveau du projet. La planification au niveau du projet dépend donc des exigences de la planification au niveau du programme, disponibles sous forme d'outcomes du programme et d'indicateurs de processus. Les objectifs de la planification au niveau du projet sont principalement (I) les outcomes du projet et les indicateurs de processus (au sens des objectifs d'étapes partiels), (2) les activités nécessaires pour la réalisation des outcomes, (3) l'investissement requis, (4) le calendrier et (5) la justification de la contribution et du rôle du CIP, le cas échéant. Les directeurs/-trices pays et les KOR sont impliqués au processus de planification au niveau du consortium et du programme, tandis que les CIP ainsi que les experts locaux (le cas échéant) au niveau du projet.

Les processus de suivi commencent avec la première année d'exécution du projet et durent jusqu'à peu avant le début de la phase d'évaluation (vers la fin du projet). Les points de repère sont les outcomes planifiés au niveau du consortium, du programme et du projet ainsi que les indicateurs de processus prédéfinis. La phase d'exécution en début de la réalisation du projet se caractérise par l'identification et le réajustement des écarts entre ce qui a été prévu et la réalité, par des mesures correspondantes. Il existe des procédés plus ou moins formels (les rencontres de groupes thématiques étant un exemple de procédé informel). Les formats de rapport communs aux trois niveaux d'intervention jouent un rôle important dans la préparation et la présentation des résultats des activités de suivi. Il s'agit notamment du rapport des collaborateurs nationaux (experts locaux et membres du personnel national), du rapport sur les subventions locales (SL), le rapport des KOR et du rapport au BMZ.

Les processus d'évaluation désignent la préparation, la réalisation et la rédaction du rapport dans un processus d'évaluation d'un projet et/ou d'un programme. Il s'agit en général d'un événement ponctuel réalisé le plus souvent en phase finale d'un projet ou d'un programme, bien qu'on procède quelque fois également à des évaluations à mi-parcours (*mid-term evaluation*). Une évaluation est strictement limitée dans le temps, suit une méthodologie précise et souvent assistée ou effectuée par des intervenants externes. Les points de référence sont en principe les outcomes planifiés du projet ou du programme. Toutefois, il existe également des méthodes appelées 'ouvertes' qui emploient des

outcomes alternatifs. L'ensemble des méthodes et de formats de rapport utilisés pour le suivi jouent un rôle important pour l'évaluation.

Processus de la PSE aux trois niveaux d'intervention du ZFD/GIZ[12]



Les processus de la PSE ont une certaine durée. Celle-ci peut être représentée de manière linéaire avec les phases de soumission, d'exécution et d'évaluation, comme dans notre figure ci-dessus. Toutefois, il est quelquefois plus approprié de penser et de représenter la durée de la PSE de manière circulaire. A titre d'exemple, les activités de planification et de suivi se déroulent dans un cycle à un intervalle de six mois et ont par conséquent souvent lieu en parallèle. Il faut toujours garder cet aspect en tête lorsqu'on explique le processus de la PSE.

Dans ce guide, nous divisons le processus de la PSE (avec les méthodes et formats) en fonction des trois niveaux d'intervention. Une description détaillée est apportée pour chacun de ces trois niveaux. Nous allons dans un premier temps procéder à une explication des notions utilisées ici pour désigner les 'niveaux', puis dans un second temps nous nous consacrerons à l'explication les activités de la PSE spécifiques à chacun de ces niveaux.

Niveau consortium

Le « consortium du ZFD » est l'ensemble des organisations allemandes membres du ZFD. Mis à part la GIZ qui est la seule organisation étatique, les huit autres organisations, ecclésiastiques et de la société

[12] Cf. aussi → Outil de travail 19 : Processus de la PSE

civile, en font partie en 2017. En collaboration avec le BMZ, elles ont élaboré une série de principes relatifs aux objectifs, aux valeurs et aux standards de qualités ainsi qu'un système d'orientation axé sur les résultats qui régit le travail de chacune des organisations membres[13]. On y trouve également les consignes en matière de TLS, de l'approche axée sur les résultats des interventions du ZFD, de la promotion des valeurs du genre, des droits humains et de la sensibilité au conflit ainsi qu'en matière de soumission de demandes et de rédaction de rapports selon les règles de l'organisme « Engagement Global » ou du BMZ.

Par **niveau de consortium** nous entendons, d'une part, les interactions entre les différentes **organisations du ZFD** actives dans un pays partenaire ainsi que les interactions de ces organisations avec le **BMZ** ; d'autre part, ce niveau désigne également les résultats de cette interaction (par ex. la formulation de la TLS). Les acteurs à ce niveau sont les responsables du BMZ et les responsables de la conception des programmes-pays dans les organisations d'exécution du ZFD. Dans le cas d'une coopération déjà établie, comme dans le cas du ZFD/GIZ avec un pays partenaire, on compte parmi les acteurs également les coordonnateurs de programme sur place. Au niveau du consortium les objectifs du travail du ZFD sont formulés dans la TLS, idéalement de façon à, premièrement, prendre en compte les particularités de la dynamique de conflit en place et, deuxièmement, de façon à permettre à chaque organisation de contribuer par les outcomes de leurs programmes aux outcomes globaux de l'ensemble du ZFD.

Niveau programme

Un « programme » est une mesure mise en œuvre par le ZFD dans un pays (plus rarement dans une région transfrontalière) par suite d'un accord du BMZ donné à une demande soumise par le ZFD par l'intermédiaire de l'organisme Engagement Global. Dans un programme du ZFD, les éléments suivants revêtent une importance particulière pour la PSE : la place dans la TLS (entre autres sa contribution à l'impact prévu) ; les résultats directs (les outcomes) ; les suppositions sur les corrélations entre les résultats (logique du programme axée sur les résultats) ; la coordination et la collaboration avec des acteurs, locaux et internationaux, et enfin le plan de financement[14].

Le **niveau de programme** est le niveau où l'on soumet la demande au BMZ par l'intermédiaire de l'organisme Engagement Global (demande au BMZ), autrement dit le niveau de **la gestion de la demande**. Les acteurs à ce niveau sont les responsables de programmes au siège du ZFD ainsi que dans le pays partenaire, les interlocuteurs (actuels ou futurs) dans les OP et les responsables au BMZ ainsi que l'organisme Engagement Global. Le niveau de programme constitue le point de rencontre pour les activités de coopération concrètes (pour les projets) et pour les organisations d'exécution (leur TLS). Un rôle central incombe ici aux KOR, car les résultats attendus du programme sont formulés en tant qu'impact et outcomes dans la demande au BMZ. Le KOR doit négocier les outcomes du programme aussi bien avec les partenaires qu'avec le BMZ de façon que leur rapport avec la TLS soit effectif pour les deux côtés et qu'il soit méthodiquement possible de les vérifier. Au niveau du programme, il est également nécessaire de justifier et de s'assurer que les effets visés qui se produisent tout au long de la durée du programme (et si possible dans les sous-parties qui sont les différents projets) contribuent

[13] Éléments contenus dans le document Ziviler Friedensdienst – Grundlagen, Akteure, Verfahren, Février 2014

[14] Les notions « programme » et « projet » ne sont pas toujours utilisées de la même manière au ZFD. Il faut en particulier tenir compte du fait que le BMZ et l'organisme Engagement Global emploient souvent la notion de « projet » pour désigner ce que nous appelons « programme » (cf. titre du projet, numéro de projet, etc.).

de façon pertinente à la logique des résultats et par conséquent aux outcomes du programme conclus avec le BMZ.

Niveau projet

Un « projet » désigne la coopération concrète avec une ou plusieurs OP dans le cadre d'un programme. **Différents modèles de coopérations** existent au ZFD/GIZ : I) le (la) CIP travaille au sein de l'OP où il/elle a été affecté(e) ; 2) le (la) CIP appuie plusieurs OP sur un même sujet (appui-conseil thématique) ; 3) le (la) CIP appuie directement des réseaux de personnes ou des groupes d'intérêts. Ces trois cas de figure peuvent s'effectuer en collaboration avec un(e) expert(e) local(e) ou avec un membre du personnel national ; 4) l'OP est appuyée financièrement par des SL sans implication d'un(e) CIP.

Le niveau de projet désigne l'interaction de tous les acteurs impliqués activement dans la **mise en œuvre du programme sur place** et/ou de ceux que cette mise en œuvre concerne. Parmi ces acteurs on compte les représentants des OP avec leur réseau de contacts, les différents groupes-cible et le personnel local du ZFD. C'est au niveau du projet que les activités ou les mesures prévues par le programme sont mises en œuvre. Les résultats attendus par les projets doivent être cohérents avec les outcomes formulés pour le programme dans la demande au BMZ. Cependant, le contexte local de l'organisation de la mise en œuvre du programme fait **diverger l'orientation des résultat.** L'OP, les membres du personnel national du ZFD et en particulier les CIP et les experts locaux des pays partenaires doivent pouvoir s'adapter à cette réalité : ils peuvent notamment considérer de cibler des résultats pour chacun des (sous-)projets. Ces résultats auraient un lien avec les outcomes du programme mais ne seraient pas identiques. Certaines OP ont également l'habitude de définir d'autres objectifs supplémentaires, qui ne figurent pas dans le champ d'action du programme du ZFD. Dans un tel cas, les résultats ciblés du programme du ZFD ainsi que les activités du projet dont le but est de provoquer les changements définis en amont, ne constituent qu'une partie de l'ensemble du portfolio des tâches de l'OP (→ Étape 4 : Outcomes).

PSE au niveau du consortium du ZFD

Comme mentionné en introduction à ce chapitre, la PSE couvre, au niveau du consortium, une période plus longue (5 ans en général) que la durée correspondante d'un programme ou d'un projet dans le pays partenaire.

Planification

En 2014, le ZFD a standardisé l'ensemble de ses stratégies-pays conjointes (documents communs pour toutes les organisations du consortium du ZFD).[15] Dans une TLS, les différentes organisations présentes dans un pays partenaire s'accordent sur les aspects essentiels de la dynamique de conflits et identifient des besoins en matière de paix. La TLS repose sur l'analyse de conflit du pays en question (le plus souvent élaborée en externe). Ces stratégies contiennent l'approche de travail et les outcomes, à l'aide desquels est défini le cadre de travail à adopter et la direction à emprunter par les organisations d'exécution. Pour élaborer une TLS, il est nécessaire d'organiser un atelier réunissant les représentants de toutes les organisations d'exécution du ZFD présentes dans le pays ainsi que les employés des OP.

[15] Cf. note 12 en bas de page 18

Suivi et évaluation

Le consortium du ZFD prévoit un suivi annuel de la TLS par les organisations d'exécution présentes dans le pays. A la fin de sa durée (5 ans en général), La stratégie doit être entièrement revue (le cas échéant également modifiée) à la fin de la période qu'elle couvre (5 ans en général), et si la situation de conflit l'exige, cette révision doit avoir lieu plus tôt. Une évaluation externe n'est pas explicitement prévue, mais peut être effectuée en cas de besoin.

PSE au niveau du programme

La PSE est divisée en trois phases : *la phase de soumission (planification), la phase d'exécution (suivi) et la phase d'évaluation* (voir graphique p. 18 ; → Outil de travail 19 : Processus de la PSE).

Planification

Au niveau du programme, la demande au BMZ sert de document cadre définissant de manière contraignante les résultats directs c.-à-d. les outcomes attendus du programme. On y trouve également l'ensemble des **indicateurs de processus**. Ces-derniers montrent comment identifier les étapes intermédiaires conduisant aux résultats attendus du programme, ou, en d'autres termes, les indicateurs de processus indiquent comment observer et mesurer ces étapes intermédiaires. Les indicateurs de processus peuvent être réajustés ou complétés par d'autres indicateurs au cours du programme sans devoir soumettre une offre modificative au BMZ, par opposition aux outcomes du programme dont la modification est conditionnée par l'accord du BMZ.

La demande de programme soumise au BMZ est le résultat de la **planification du programme**. Celle-ci est conçue de façon stratégique et mise en œuvre en amont de la soumission de la demande en fonction de la situation et des besoins. Cela permet de confier la planification à un(e) consultant(e) externe, ce qui est habituel pour des programmes mis en œuvre dans un environnement nouveau, avec de nouveaux partenaires et de nouveaux sujets. Dans les phases ultérieures du programme, le rôle du (de la) consultant(e) externe s'efface au profit du personnel de la GIZ et des OP sur place, qui, de part de leur expertise locale, influencent de manière décisive l'analyse des besoins et la conception du programme. Les KOR pilotent ce processus de planification.

Au point de départ de la phase de soumission et de la planification stratégique du programme figure l'analyse de la dynamique de conflit locale (l'analyse de conflit). Pour son élaboration, on s'appuie sur les informations actuelles recueillies sur place, sur **l'analyse de conflit contenue dans la TLS**, et souvent aussi sur **l'analyse synthétique de la situation politique et économique** (« APE »)[16]. On procède ensuite à l'analyse des besoins en matière de la paix et des changements nécessaires, qui aboutit à la formulation des résultats attendus et à la logique du programme axée sur ces résultats.

Suivi

Au cours de la phase d'exécution (réalisation), il s'agit d'évaluer, à l'aide des indicateurs de processus, l'état actuel du programme par rapport aux résultat attendus (aux outcomes). Parallèlement on analyse les derniers développements et modifications dans la dynamique de conflit et au niveau de l'utilisation des ressources. Les conclusions de cette analyse servent à adapter la mise en œuvre du programme au

[16] Les analyses « APE » sont des expertises élaborées par s'institut GIGA – *German Institute for Global Area Studies* et par le *Leibniz-Institut für Globale und Regionale Studien*. Elles décrivent les développements politiques, économiques et sociaux actuels d'un pays.

niveau de projet. En outre les conclusions du processus de suivi constituent la base pour la rédaction de rapports et pour l'initiation du processus de l'apprentissage (leçons apprises).

Évaluation

Le ZFD/GIZ fait évaluer les programmes pays à la fin de leur exécution par des consultants internes ou externes (→ Étape 8 : Évaluation). Les expériences acquises peuvent toutefois être évaluées et mises en valeur même pendant la durée du programme.

Différents types de rapports

Une fois par an, les KOR rendent compte des avancées du programme par rapport aux résultats attendus dans des rapports adressés au BMZ[17]. Ils s'appuient, entre autre, sur les indicateurs de processus pertinents au niveau du programme. En outre, les KOR rédigent leurs propres rapports sur les développements positifs et négatifs de la coopération avec les partenaires et les adressent au ZFD/GIZ à Bonn. Ces rapports sont appelés *Lessons Learnt* (leçons apprises).

PSE au niveau du projet

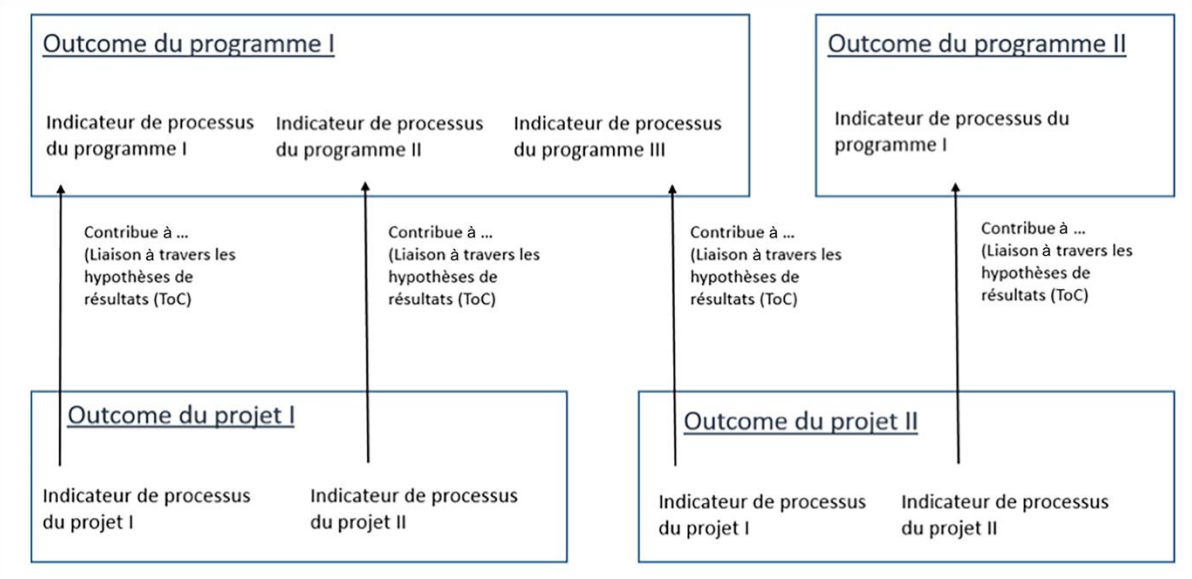
Planification

L'instrument de planification le plus important au début du projet est **l'atelier de planification** qui dure en général entre deux à trois jours (→ Outil de travail 3 : Atelier de planification). Ils sont consacrés à la coopération entre le ZFD et les OP, au déploiement des ressources humaines (clarification, éventuellement ajustement des responsabilités des CIP et des experts locaux), à la définition des groupes-cibles, aux engagements, au déroulement et à la durée de la coopération.

Le contenu précis de la coopération du ZFD/GIZ avec l'OP est définie dans une convention de coopération (Memorandum of Understanding ou MoU) qui est obligatoire (→ Outil de travail 5 : MoU). L'affectation des CIP (et des experts locaux) est planifié au préalable dans le cadre d'une **Analyse de pertinence du poste de CIP** (→ Outil de travail 4 : Analyse de pertinence du poste de CIP).

L'atelier de planification a pour objectif principal d'élaborer les hypothèses de résultat (ToC) ainsi que de formuler les outcomes et les indicateurs de processus pour le projet et les aligner aux outcomes planifiés du programme. Si l'analyse de la dynamique du conflit n'est pas récente, il est nécessaire de l'actualiser en amont de l'atelier de planification. En tout état de choses, une analyse de conflit doit exister pour pouvoir faire objet de discussion pendant l'atelier et pour pouvoir dégager les changements particulièrement indispensables dans la logique de résultats en place. La figure suivante montre un exemple abstrait les interdépendances entre les outcomes du programme et ceux du projet.

[17] Rapport d'avancement relatif aux dépenses



L'atelier de planification doit établir les liens entre, d'une part, les activités et mesures du projet et les outcomes du projet et, d'autre part, entre les outcomes du projet et ceux du programme.
Les OP contribuent aux outcomes du programme à travers les outcomes du projet et les indicateurs du processus du projet. Ces contributions sont réunies dans un aperçu des outcomes et des impacts (→ Outil de travail 7 : Suivi des outcomes du projet ; → Outil de travail 8 : Suivi des outcomes du programme) et devraient être mises à jour régulièrement[18].

Les CIP s'accordent sur leur contribution (documentée) aux outcomes et indicateurs de processus du projet au cours de l'atelier de planification En ce sens il est nécessaire de définir de façon précise la manière dont le CIP peut contribuer aux outcomes définis dans le cadre de la coopération avec la ou les OP.

À l'atelier de planification devraient être présents, en dehors des CIP, des experts locaux et des KOR, toutes les personnes-clé, en particulier les responsables de l'administration et du suivi et évaluation des OP[19].

Un atelier de planification doit être organisé même s'il ne s'agit que d'une coopération ponctuelle avec une OP sans CIP et sans experts locaux. Dans un tel cas, l'atelier a un format réduit et se focalise sur l'utilisation de ressources.

Après l'atelier de planification on élabore les plans d'action opérationnels. Soit sous forme d'un autre atelier, soit sous d'autres formes (notamment de réunions de consultation internes avec les experts locaux, les CIP et les autres partenaires importants). Les participants aux réunions de planification opérationnelle et/ou aux ateliers sont les CIP, les experts locaux et les hauts responsables (décideurs) ou les personnes de références dans les OP, désignées par les CIP. Pour la planification opérationnelle et l'élaboration des plans d'action, la présence du KOR et des représentants de l'administration des OP

[18] Les outcomes et les indicateurs de processus du projet définis dans l'atelier de planification avec l'OP doivent faire partie des outcomes et les indicateurs de processus du programme (cf. offre modificative au BMZ). Les outcomes du programme doivent eux être compatibles avec les outcomes définis dans la TLS.
[19] L'outil de travail 3 contient des explications supplémentaires concernant l'atelier de planification.

n'est pas impérative. Les CIP et les experts locaux doivent prévoir le temps nécessaire pour un suivi continu. Les réunions de planification opérationnelles devraient être organisées régulièrement, idéalement chaque année.

La planification financière et opérationnelle des activités et des projets des OP s'effectue via des demandes de SL[20] par les OP. Les CIP et les experts locaux sont sensés appuyer ce processus. En cas de besoin, les CIP, les experts locaux, les responsables dans les OP ainsi que, éventuellement, les KOR peuvent s'impliquer ultérieurement dans la planification au niveau du projet.

Dans les rencontres de **planifications opérationnelles** et de groupes de travail des experts, le progrès dans l'atteinte des outcomes du programme est examiné à l'aide des indicateurs de processus du programme. Les hypothèses de résultats (théories du changement – ToC), les outcomes du projet et les indicateurs de processus du projet sont élaborés dans les **ateliers de planification**, puis actualisés dans les réunions sur le suivi de la mise en œuvre, où l'on examine aussi régulièrement les indicateurs de processus du programme (→ Étape 8 : Évaluation). Tous ces éléments doivent être, le cas échéant, adaptés en fonction de cet examen.[21] Les résultats de ce suivi participatif devraient être introduits dans un résumé sur les outcomes (aspect inclusif des indicateurs de processus), lequel peut être à son tour utilisé pour la rédaction du rapport au BMZ[22] (→ Étape 7 : Suivi ; → Outil de travail 7 : Suivi outcomes du projet ; → Outil de travail 8 : Suivi outcomes du programme).

En dehors des planifications opératives avec les OP, les CIP, les experts locaux ainsi que les KOR au ZFD/GIZ se réunissent trois à quatre fois par an pour plusieurs jours dans des **groupes de travail d'experts**, qui constituent un autre format important pour le suivi et l'exécution de la réalisation.

Une fois par an ont lieu des dialogues sur la gestion réunissant les CIP ou – dans la mesure où cela est prévu dans l'organisation – les experts locaux et les KOR. Lors de ces dialogue, on examine le travail des CIP et des experts locaux par rapport aux résultats de l'atelier de planification et on identifie de nouveaux objectifs.

Suivi

Les OP effectuent le plus souvent leur propre PSE. Toutefois, pour toutes les activités et mesures organisées en collaboration avec le ZFD/GIZ, elles ont l'obligation de rendre compte des outputs et des participations de leur personnel aux formations et aux ateliers du ZFD/GIZ. Les mesures réalisées doivent se référer aux outcomes et aux indicateurs du projet. Afin d'éviter un surcroît de travail et assurer la bonne compréhension des livrables, il est recommandé soit d'harmoniser les différents modèles de la PSE utilisés par les OP avec les règles de la PSE du ZFD/GIZ, soit d'appuyer les OP en amont dans l'établissement d'un système de la PSE commun.
Les rapports sur les SL des OP présentent les outputs des activités ou d'un projet avec leurs contributions aux indicateurs de processus des outcomes. Les contributions aux indicateurs de processus et aux outcomes du programme devraient être rédigées de façon narrative (par ex. à l'aide

[20] Rapports sur les projets du ZFD/GIZ financés par les subventions locales (*local subsidies*).
[21] Pour cette planification stratégique ou réajustement stratégique, on peut utiliser également la publication de la GIZ (*GIZ Capacity Works Tool*) appelée *Strategieschleife.*
[22] Dans ce rapport, les outcomes du programme correspondent aux résultats directs (outcomes). Les indicateurs de processus du programme correspondent aux indicateurs de processus.

de la méthode du changement le plus significatif (CPS) – *most significant change* comme partie du rapport sur les SL) (→ Outil de travail 14 : Rapport sur les SL).

Dans le quotidien du projet la planification et le suivi opérationnels des activités se déroulent de différentes manières : avec la seule participation d'un CIP et d'un expert local, ou alors, avec, en plus, la participation d'autres personnels de l'OP, ou, sous forme de réunions régulières avec le KOR, ou encore avec une équipe élargie (KOR, plusieurs CIP et experts locaux, membres du personnel national et autres collaborateurs des OP) etc. Les résultats de ces rencontres doivent être documentées pour pouvoir alimenter le système de la PSE au niveau du programme.

Évaluation

L'évaluation examine le déroulement de la collaboration avec la ou les OP et vérifie rétrospectivement la pertinence et l'efficience de l'affectation du CIP (ou de l'expert local) et de la collaboration avec l'OP dans la perspective du ZFD/GIZ. Pour les projets clôturés d'une OP on recommande une évaluation rétrospective[23] à l'aide des outils d'impact/*outcome assessment* (→ Étape 8 : Évaluation).

Rapports

Les OP produisent un rapport d'activités, dans l'idéal annuel, en s'appuyant sur les rapports sur les SL et à l'aide des indicateurs de processus du projet concernant l'avancement et le statut des outcomes du projet. La méthode du CPS (changement le plus significatif), partie intégrale des rapports sur les SL, peut être utilisée pour obtenir des changements au niveau des outcomes.

Les rapports des CIP et des experts locaux sont consacrés à leurs activités, leurs contributions et à la collaboration avec l'OP. Ils présentent dans quelle mesure les objectifs du projet et les indicateurs de processus ont pu être atteints et apportent une approximation des outcomes. En même temps, ils mettent en relations les mesures réalisées avec les indicateurs de processus et avec les outcomes du programme (→ Outil de travail 10 : Rapport du/de la CIP ; → Outil de travail 11 : Rapport de l'expert local/du membre du personnel national).

Au cas où aucun CIP ni expert local n'est affecté et où il ne s'agit que d'une collaboration ponctuelle avec une OP, il suffit de travailler avec les différents rapports sur les SL. Dans ce cas, il n'est pas nécessaire de rédiger un rapport annuel.

Les leçons apprises et *Les exemples de réussite* (→ Outil de travail 16 : Rapport de l'atelier sur les leçons apprises ; → Outil de travail 18 : *Success and Learning Stories*) ont été documentés au niveau du programme et du projet et peuvent être utilisés dans les rapports.

Outils de travail pertinents :

- Outil de travail 3 : Atelier de planification
- Outil de travail 4 : Analyse de pertinence du poste de CIP
- Outil de travail 5 : MoU (Convention de coopération)
- Outil de travail 7 : Suivi des outcomes du projet

[23] Définition cf. chapitre Évaluaion

- Outil de travail 8 : Suivi des outcomes du programme
- Outil de travail 10 : Rapport du/de la CIP
- Outil de travail 11 : Rapport de l'expert local/du membre du personnel national
- Outil de travail 13 : Demande de SL
- Outil de travail 14 : Rapport sur les SL
- Outil de travail 16 : Rapport de l'atelier sur les leçons apprises
- Outil de travail 19 : Procédés de la PSE

Pour aller plus loin :

- Institut für Auslandsbeziehungen (2014): Monitoring von Wirkungen (movie). Ein Manual zur wirkungsorientierten Planung und Durchführung von Friedensprojekten.

IV. La PSE en tant que voyage à travers le projet : les étapes

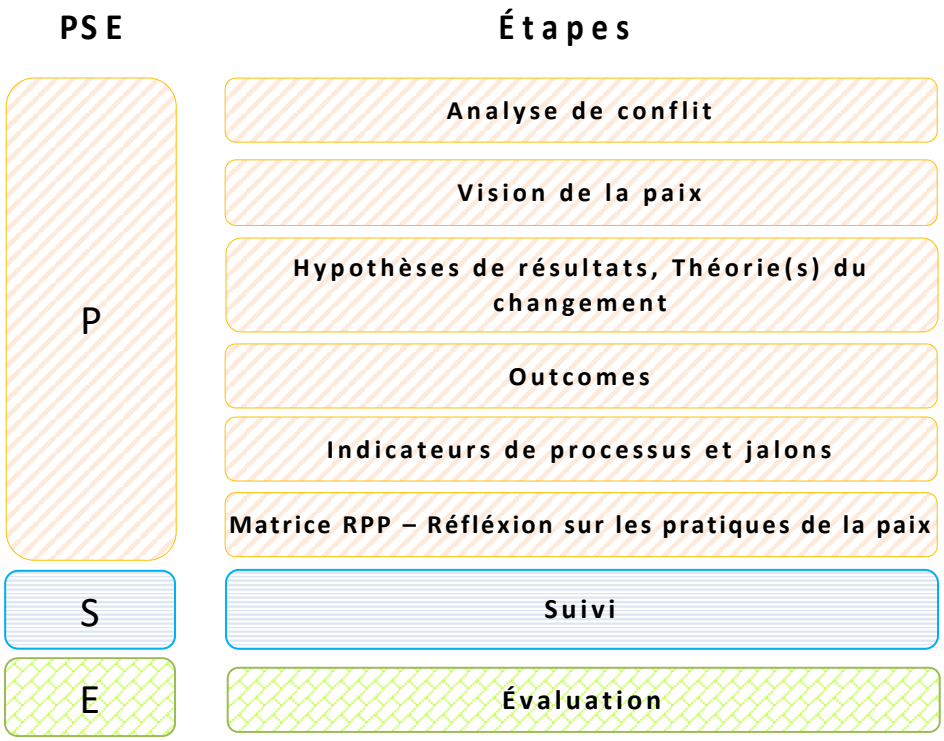
C'est parti : méthodes et instruments

Au cours du voyage à travers le projet, le guide franchit huit étapes. La chronologie de la présentation suit la logique axée sur les résultats de la matrice RPP. Dans la pratique, les différentes étapes se chevauchent au cours de la réalisation des programmes (les processus de suivi et d'évaluation se déroulent parallèlement aux autres activités, tandis que l'analyse de conflit se déroule de façon circulaire). Les programmes et projets nouveaux peuvent suivre l'ordre chronologique des procédés, tandis que les programmes et projets déjà en cours intègrent le processus en fonction des besoins. L'ensemble des huit étapes est obligatoire pour le ZFD/GIZ. A certains points précis, il est toutefois possible d'adapter la structure des étapes. C'est pourquoi il est nécessaire de prévoir une marge de manœuvre pour une adaptation aux réalités sur place.

Pour chaque étape, le guide indique quels éléments sont obligatoires et quels procédés individuels de la PSE sont facultatifs. On utilise le symbole du triangle vert pour les éléments facultatifs △ et le symbole du triangle rouge pour les éléments obligatoires ▲. Les éléments obligatoires sont exigés par le siège du ZFD/GIZ à Bonn. Le symbole de la flèche rouge → renvoie vers d'autres étapes et des documents à consulter.

La position de chaque étape dans le cycle de la PSE est précisée. Pour chacune des étapes, un encadré indique explicitement quand celle-ci doit se dérouler dans le quotidien du ZFD/GIZ et qui peut apporter quelle contribution. Un encadré additionnel est également prévu pour renvoyer à la sensibilité au conflit, au genre et à l'ADH.

Les étapes de la PSE



1 Étape I - Analyse de conflit

Le fondement de la PSE

Analyse du contexte et du conflit

Une analyse de conflit détaillée et inclusive (impliquant droits humains et genre) est la **condition de base indispensable** pour tout « travail sur le conflit » (*working on conflict*). Les conflits doivent toujours être appréhendés dans un contexte plus large. Tandis que l'analyse de conflit se focalise sur un ou plusieurs facteurs de ce conflit, l'analyse de contexte prend en considération la situation géographique, culturelle, politique, sociale, économique et institutionnelle ainsi que l'influence de facteurs externes et apporte un cadre de référence plus large (généralement spécifique au pays). Au cours du conflit, les facteurs contextuels peuvent devenir causes du conflit, c'est pourquoi il est important d'observer les deux niveaux pour comprendre le poids des facteurs contextuels sur le conflit (→ Étape 7 : Suivi).

Analyse de conflit dans le processus de la PSE

▲ L'analyse de conflit a lieu au début de la planification stratégique et opérationnelle des programmes et projets ; c'est une condition indispensable du travail pour la paix. L'efficacité d'un projet de consolidation de la paix repose sur la compréhension du conflit et de ses dynamiques – une action ciblée n'est possible que si on connaît bien le contexte du conflit.

Dans sa phase de planification, l'analyse de conflit identifie les facteurs et les dynamiques importants, désigne les points d'entrée possibles et décide quels comportements, quelles attitudes et quelles relations entre les différents acteurs doivent être soit renforcés, soit transformés. En se référant à cette première phase, on détermine l'approche de travail du programme, les groupes cibles, les OP ainsi que les profils des CIP, et ce à l'aide de la théorie du changement (→ Étape 3 : Hypothèses de résultats, théories du changement).

L'analyse de conflit constitue la base pour l'observation de l'impact des projets du ZFD sur les dynamiques de conflit au cours du processus de suivi.

Lors de l'évaluation, l'analyse de conflit sert de base à l'identification des changements au niveau des outcomes et de l'impact (notamment par rapport aux facteurs et aux dynamiques de conflit), ainsi qu'à l'examen des relations entre les acteurs, de leurs attitudes et de leurs comportements. L'analyse de conflit effectuée au moment de la planification diffère de sa version actualisée au moment de l'évaluation. Cette dernière nous renseigne sur les changements engendrés par le projet (ou par les interventions d'autres acteurs). De cette façon, il est possible d'identifier les résultats imprévus (→ Étape 4 : Outcomes).

L'analyse de conflit doit être aussi détaillée et objective que possible. Cela dit, les conflits sont des phénomènes sociaux dont la perception par les acteurs en conflit diffère. C'est pourquoi l'analyse de conflit doit refléter les différentes conceptions de la réalité sociale ainsi que les expériences et les émotions personnelles. Dans ce sens, l'élaboration de l'analyse de conflit peut constituer une activité

de promotion de la paix à part entière, car les acteurs apprennent à connaître la perception des autres et développent ainsi une compréhension commune du conflit.

Analyse de conflit au ZFD/GIZ

Les conclusions de l'analyse de conflit permettent de définir l'approche des projets ainsi que de désigner les partenaires potentiels et l'expertise nécessaire des CIP. L'analyse de conflit est la condition de base pour l'approche DNH et pour l'utilisation de la matrice RPP – deux instruments centraux de la PSE du ZFD/GIZ.

Pour la compréhension d'un conflit et pour la planification des programmes et des projets du ZFD, les aspects suivants sont fondamentaux :

- ▲ **Causes, objet et conséquences** du conflit. Ils définissent les thèmes importants de l'intervention des projets du ZFD.
- △ **Déroulement du conflit**, son histoire et son développement, sa phase actuelle et le niveau d'escalade. La connaissance précise du déroulement du conflit est importante pour évaluer le potentiel et la pertinence des projets à transformer le conflit.
- ▲ **Facteurs du conflit** contribuent à la genèse ou au maintien d'un conflit violent. Il peut s'agir de problèmes essentiels, de causes, d'éléments déclencheurs ou de dynamiques. Ni les acteurs, ni les individus, ni non plus les organisations ou ni les institutions sont facteurs de conflit - contrairement à leurs positions, à leurs intérêts, à leurs besoins ou à leurs comportements.
- ▲ **Acteurs** participant directement ou indirectement au conflit, ainsi que leurs positions, leurs intérêts et leurs besoins, △ y compris les intérêts et les attitudes des OP (→ Étape 4 : Outcomes, choix de l'OP). L'analyse des acteurs fait partie de l'analyse de conflit et renseigne sur leurs comportements, leurs craintes et leurs besoins, qui peuvent être ciblés par les projets du ZFD.
- ▲ **Partenaires de coopération** sont des individus, des groupes ou des organisations avec lesquels le projet collabore directement dans le cadre de ses mesures pour la paix, afin de contribuer de manière la plus efficace possible à la consolidation de la paix. Les partenaires de coopération ne sont pas toujours identiques aux acteurs du conflit. Lors du choix des partenaires de coopération, il est recommandé d'appliquer les critères de genre et des droits humains. Qui est-ce que j'engage précisément ? Les partenaires de coopération ont-ils un mandat ? (→ Outil de travail 4 : Analyse de pertinence du poste de CIP).
- ▲ **Éléments unificateurs et diviseurs** (*Connectors and Dividers*). La question est de savoir quels éléments s'étendent au-delà des frontières du conflit et/ou représentent soit un potentiel de paix, soit une source de violence. Ces deux notions sont des acquis essentiels de l'approche DNH et jouent un rôle important lors du choix des points d'entrée de l'intervention. De plus, leur identification est une condition de l'examen et du suivi de la sensibilité au conflit.

Les instruments nécessaires à l'analyse d'un conflit et de ses dynamiques sont multiples. On en déduit par ailleurs les conclusions requises (→ Outil de travail 1 : Instruments pour l'analyse de conflit). Ce qui est important, c'est que – mise à part la compréhension générale du/des conflit/s sur lequel/lesquels le programme travaillera – les situations pertinentes pour les interventions des partenaires du ZFD soient décrites de manière aussi concrète et spécifique que possible. L'analyse de

conflit devrait être un document d'action qui sert de *baseline* pour le programme et qui peut être mis à jour par l'équipe du programme et du projet sans effort excessif.

Sensibilité au conflit

- Une analyse de conflit bien élaborée est fondamentale pour une approche sensible au conflit. Les éléments unificateurs et diviseurs méritent une attention particulière. À chaque étape de la PSE il est nécessaire de vérifier si la configuration des projets et des programmes peut avoir une influence sur ces éléments.

Genre

- Quelles sont les causes, les objets et les conséquences du conflit spécifiques au genre?
- Comment est-ce que les différents groupes sociaux sont-ils touchés par le conflit et par les différents types de violence ? Quels besoins en matière de paix spécifiques au genre en résultent ?
- Combien les rôles des sexes ont-ils évolué au cours du conflit ?

Application des droits humains

- Quelles normes relatives aux droits humains sont le plus souvent violées ? Qui sont les victimes ?
- Quelles normes relatives aux droits humains sont les plus pertinentes dans ce contexte ? Quelles sont celles que l'État a ratifiées ? Est-ce reflété par la législation nationale ? Comment ?
- Comment les principes des droits humains sont-ils appliqués dans les structures et dans les institutions politiques ?
- Quelles institutions garantissent et promeuvent la paix dans le pays ? (par ex. Commission des droits humains etc.). Qui peut saisir ces institutions ou bénéficier d'autres mécanismes de requête (par ex. au niveau de l'ONU etc.) ?
- Est-ce que certains groupes de population (par ex. ethniques, religieux, minorités régionales, enfants et jeunes, ou hommes/femmes) sont systématiquement discriminés ou exclus de l'accès au pouvoir, aux ressources et aux services ? Si oui, de quelle manière ?

Quand et où ?

L'analyse de conflit est obligatoire pour rédiger l'ensemble de la demande agrégée au début de chaque programme du ZFD et à chaque nouvelle phase d'un programme. Elle est également requise pour l'élaboration de la TLS. Les ateliers de planification organisés pour l'affectation des CIP permettent de concrétiser l'analyse de conflit et de l'appliquer au cadre de la coopération avec les partenaires et/ou du quotidien des CIP. L'atelier de planification permet également de trouver un consensus au niveau de la compréhension du conflit et de mettre à jour une analyse de conflit existante.

Étant donné que les dynamiques des conflits évoluent rapidement, il est important de mettre à jour l'analyse de conflit au minimum une fois par an, dans le cadre du suivi (→ Suivi du conflit). Les

hypothèses de résultats (ToC) et la mise en œuvre ne peuvent être adaptées que si l'on suit et que l'on analyse les facteurs de conflit de manière continue (→ Chapitre II ; Plan d'action opérationnel). Les analyses de conflit et leur suivi régulier exigent beaucoup de temps, de ressources financières et humaines. Ceci doit être pris en considération lors de la planification des programmes et des projets.

Qui ?
L'analyse de conflit devrait impliquer des acteurs variés de façon à obtenir une compréhension du conflit différenciée. La responsabilité principale de ce processus incombe au KOR, car il/elle est responsable de l'élaboration d'un programme cohérent. Les CIP et les OP jouent un rôle important dans le suivi régulier et dans la mise à jour de l'analyse de conflit. Au cours de leur travail sur place, les CIP acquièrent en générale une très bonne connaissance des facteurs de conflit et des besoins en matière de paix, ce qui est important pour l'examen de l'analyse de conflit. Ils apportent une contribution décisive aux outcomes, dont la formulation est fondée sur l'analyse de conflit (→ Étape 4 : Outcomes).

Outil de travail pertinent :

- Outil de travail 1 : Instruments de l'analyse de conflit

Pour aller plus loin :

- Swiss Agency for Development and Cooperation, SDC (2005): Tip Sheet Conflict Analysis.
- Swiss Agency for Development and Cooperation, SDC (2006): Tip Sheet Do No Harm.
- Fisher, Simon et al (2000): Working with Conflict. Skills and Strategies for Action.

2 Étape 2 – Vision de la paix comme projection du futur

La paix sur terre ou le rêve comme programme

Vision de la paix comme projection du futur : situation idéale *vs* situation réelle

L'analyse de conflit nous a permis de nous rapprocher de la situation réelle. Nous connaissons l'objet de la discorde, l'histoire du conflit, nous avons une idée de la phase actuelle du conflit et du niveau de l'escalade. Nous sommes capables de désigner les éléments unificateurs et diviseurs (la distinction entre *Connectors* et *Dividers* fait partie de l'analyse de conflit), nous nous sommes familiarisés avec les acteurs du conflit, avec leurs positions, leurs intérêts et leurs besoins et nous connaissons les dynamiques essentielles. En résumé : nous disposons d'une photographie à un moment précis du conflit. Nous savons donc où nous en sommes et d'où nous venons (perspective historique). Les questions qui se posent à présent sont les suivantes : **Où voulons-nous aller ? Où doit mener notre voyage? À quoi ressemble le lieu de notre destination ? Puisque nous ne voulons pas accepter la situation actuelle – quelle situation idéale doit la remplacer ?**

Ces questions centrales orientent la recherche de la « vision de la paix » à une échelle « macro » et au sens large (PeaceWRITLarge). En d'autres termes : « Quel avenir (lointain) souhaiterions-nous avoir ? » Les acteurs du ZFD souhaitent amener des changements, encourager un changement de comportement et contribuer ainsi à la mutation des facteurs du conflit. Ils veulent s'engager pour un avenir sans violence et où les conflits sont réglés de manière pacifique. La question décisive est donc la suivante : À quoi doivent ressembler les comportements et la situation transformés ? Quelles sont les aspirations des personnes ? À quoi ressemble leur image de l'avenir ?

Le niveau de l'impact se focalise sur **les changements à long terme** du comportement des acteurs importants et sur les changements de paradigmes sociopolitiques.

Dans les demandes et dans les rapports n'apparaît qu'une description sommaire de l'impact, reprise de la TLS. Exemple : « Les différents acteurs de la société XX surmontent les facteurs de division - y compris dans leur dimension régionale – et aspirent à une coexistence sociale qui respecte et valorise les opportunités de développement de chacun. » Une version aussi courte est appropriée pour la demande (rédigée de façon concise), mais ne donne que peu de renseignements sur ce qui est réellement souhaité et sur la nature des changements dans le contexte d'un conflit spécifique. Pour remédier à cette insuffisance, nous proposons de concrétiser la vision de la paix en une scène réaliste et vivante de l'avenir. A cet effet, nous introduisons à cet endroit la **forme *narrative* de présentation des processus de transformation** qui s'est révélée comme efficace. Le développement d'une vision de la paix est nécessaire lors de la formulation de la TLS, mais elle prend également tout son sens lors de la préparation d'un nouveau programme et/ou d'une nouvelle phase de programme (voir plus loin). Du point de vue de la méthode, on peut envisager l'approche suivante :

Dans un premier temps on conçoit une image de l'avenir à l'aide d'un « scénario de cinéma » (au sens figuré), en s'appuyant sur l'exemple de *movie* (voir référence bibliographique à la fin de la section) et de la méthode d'*outcomes-mapping*. Cette image nous indique la direction des processus de

transformation ainsi que la stratégie du programme et du projet au niveau de l'impact. Le leitmotiv de cet exercice de « projection du futur » est le suivant : Comment les personnes vivant actuellement dans un contexte de conflit travailleront-elles et vivront-elles ensemble d'ici cinq à dix ans ? △ En s'appuyant sur la méthode de la question miracle, on se met à la recherche d'une vision commune de la paix au sens de PeaceWRITLage et/ou au niveau de l'impact (→ Étape 6 : RPP – Programmation réfléchie).

Exemple :

> *« Imaginons que nous nous trouvons en l'an xyz (dans 5 ans par rapport au moment présent), il s'est produit un miracle et tous les conflits ont été réglés. Comment les gens s'en sont rendu compte ? Comment d'autres personnes ont appris sans qu'on ne leur en ait parlé ? Qu'est-ce qui est différent par rapport au passé ? Qu'est-ce qui existe de nouveau et qui n'existait pas auparavant ? (Marchés ? Hôpitaux ? Commissions des droits humains ? Presse indépendante ?) L'accès à l'éducation est-il égal (du point de vue genre) ? Est-ce que les gens peuvent exprimer librement leurs opinions sans peur de représailles ? Qu'est-ce qui n'existe plus et qui existait auparavant ? Qui a changé de comportement et de quelle manière ? A quoi je reconnais ces changements ? (Par ex. est-ce que certains individus/groupes d'individus interagissent, alors qu'ils n'avaient pas de contact auparavant ?) ».*

Pour sortir des sentiers battus et éviter les phrases vides, il est recommandé d'adopter un regard d'écrivain-auteur. A quoi ressemblerait un récit journalistique de cette image de l'avenir ? Comment un auteur comme Ryszard Kapuszinsky raconterait la vie des gens ? On peut également songer au dernier acte d'une pièce de théâtre : Quelle scène contemple la spectatrice ou le spectateur avant le baisser de rideau ? Que signifie très concrètement la « Paix sur la terre… » pour les victimes de conflits en Ouganda, en Bolivie ou au Népal ?

Les **questions** suivantes aident à concevoir une image concrète de l'avenir (en s'appuyant sur les critères d'efficacité de la méthode RPP) (→ Étape 6 : Programmation réfléchie de la méthode RPP) :

- À quoi ressembleront les principaux facteurs de conflit d'ici 5 à 10 ans ? Persisteront-ils ? Dans le cas contraire, à quoi ressemblera le résultat du processus de transformation ?
- Qu'en est-il de la sécurité « objective » des gens ? Quelle est leur perception subjective de la sécurité ? Quels changements se sont opérés à ce niveau ?
- Est-ce que certaines institutions ont été réformées ou nouvellement créées ? Lesquelles ?
- Les institutions de promotion de la paix sont-elles plus visibles et plus présentes qu'avant ? Comment se manifestent-elles ? De quelle manière s'investissent-elles activement dans la société ? A-t-on créé des initiatives durables qui peuvent exister sans appui extérieur ? Comment les reconnaît-on ?
- Peut-on affirmer que les gens sont prêts à résoudre leurs conflits sans violence ? Y a-t-il moins de crimes violents ?
- A quoi ressemblent les relations entre individus et entre différents groupes?

Voici l'encadré relatif aux principes généraux d'action :

Sensibilité au conflit

- Dans quelle mesure a-t-on abordé les éléments unificateurs et diviseurs (issus de l'analyse des *Connectors* et *Dividers*) ? Les acteurs locaux œuvrant pour la consolidation de la paix peuvent-ils travailler sans obstacles ? En quoi consistent les comportements, les attitudes et les positions des *Dividers* locaux dans l'avenir?

Genre

- À quoi ressemblent les relations entre les hommes et les femmes, ainsi que leurs rôles de genre dans l'avenir ? Dans quelle mesure les pratiques discriminatoires et préjugés au sujet des deux sexes ont-ils évolué ?
- Dans quelle mesure a-t-on surmonté les causes, les objets et les résultats du conflit spécifiques au genre ?
- Les hommes et les femmes peuvent-ils participer de manière égale aux processus de décisions ? Y a-t-il une plus grande égalité d'accès à l'éducation et aux autres ressources ?

Application des droits humains

- Comment garantira-t-on dans cinq ans les normes relatives aux droits humains identifiées dans l'analyse de conflit ? Quelles institutions de promotion de la paix a-t-on mis en place ? Est-ce que tout le monde a accès à ces normes ainsi qu'à d'autres ressources et services ?
- Dans quelle mesure les responsables sont-ils en mesure de garantir les normes relatives aux droits humains ? Les détenteurs/-trices de droits peuvent-ils librement revendiquer leurs droits ?
- À quoi ressembleront la société et l'État dans 5 ans quant à la discrimination, à l'égalité des chances, à la participation, à la transparence et à la responsabilité ? Est-ce que les OP prennent ces principes en compte ? De quelle manière ?

Impact comme vision d'une paix positive et juste

La formulation de l'impact ne peut pas contenir tous les éléments cités plus haut, notamment parce l'impact de l'apport en matière de paix (de la politique de paix) doit pouvoir être mesuré. C'est pourquoi il convient de faire une sélection. À cet effet, les points d'entrée identifiés dans l'analyse de conflit constituent un appui essentiel.

▲ La **formulation** de la vision au niveau de l'impact est déterminée par deux éléments : tout d'abord une **paix positive** qui rend possible l'instauration de la confiance et de relations constructives entre les groupes, qui favorise la participation inclusive à la formation d'opinions et de volontés politiques, qui prend en compte les droits humains et promeut l'égalité des sexes. Parallèlement, la projection du futur doit faire apparaître une **réduction de la violence**, soit un recul net de violence directe et indirecte entre les individus et entre les groupes.

L'exercice de la projection du futur sur la vision de la paix doit certes être visionnaire, mais non pas illusoire. Le « rêve comme programme » ne doit pas se limiter à une série d'utopies irréalistes et la vision ne devrait pas dégénérer dans du « *l'art pour l'art* ». C'est pourquoi il est nécessaire de suivre une démarche qui permet de concrétiser la vision de manière à pouvoir l'employer entant qu'élément pertinent dans l'analyse des résultats et/ou d'impact. Dans l'idéal, l'élaboration d'une vision permet aux gens d'imaginer sans obstacles le futur qu'ils désirent. La vision encourage les acteurs d'un conflit à se focaliser sur les objectifs et les solutions plutôt que sur les causes. Les gens vivant dans un contexte

de conflit sont épuisés. Il n'est pas rare qu'ils tombent dans une rigidité qui les empêche d'imaginer des scénarios de solution. Briser cette rigidité, poser un regard neuf sur leur sort et partir ensemble dans le futur à la recherche d'une image positive (Retour vers le FUTUR !) peut se révéler comme innovant. Dans ce sens, les acteurs externes peuvent agir comme catalyseurs. La participation d'un grand nombre d'acteurs – si possible – est décisive pour le développement d'une vision au niveau de l'impact. Les visions doivent être représentatives des aspirations des acteurs du conflit. Il est important de rester inclusif et impartial. Au bout de ce processus créatif de recherche d'une paix globale, il doit y avoir une idée claire de ce à quoi celle-ci pourrait ressembler. Ce n'est qu'après que l'on peut procéder à l'étape suivante, à savoir l'écriture du scénario.

→ En effet : l'impact est la boussole qui permet de mesurer tous les autres procédés à long terme.

▲ La description du niveau de l'impact doit toujours précéder la formulation des outcomes (→ Étape 4 : Outcomes). Il existe une réelle tentation de déduire les outcomes directement de l'analyse de conflit et de ne réfléchir sur la vision de la paix au niveau de l'impact qu'après. Toutefois, on recommande de ne pas tirer de conclusions hâtives. Si l'on n'a pas une idée précise de la direction à emprunter (à un niveau structurel et social), on risque de développer de fausses hypothèses de résultats, ce qui peut à son tour se répercuter de manière négative sur le choix des outcomes, des indicateurs de processus et des activités. S'appuyer directement sur les outcomes (résultats directs) c'est courir le risque que la description ultérieure du niveau d'impact devienne un effort pénible, du fait de représenter une réalité construite de manière rétrospective, mais qui n'a pas vraiment été discutée avec les personnes impliquées directement et indirectement dans le conflit. Les outcomes formulés en amont peuvent d'ailleurs être facilement assimilés dans cette réalité déformée. En fonction du nombre d'outcomes et/ou de leur diversité thématique, la désignation de l'impact ressemblerait à un grand écart audacieux et finirait par se perdre dans des lieux communs (pour saisir ce qui pourrait se produire au cours du processus de transformation). Toutefois, le niveau d'impact en deviendrait arbitraire - et ne serait par conséquent plus mesurable.

La dénomination des objectifs au niveau de l'impact varie selon les organisations : on parle de PeaceWRITLarge dans l'approche RPP, d' « Overal Objective » au Logframe de l'UE, ailleurs encore d' « objectif global ». Les rapports au BMZ considèrent le niveau d'impact entre autres en tant que « résultat indirect » ou « usage indirect ». À la GIZ, l'*impact* relève du programme (par ex. contributions aux objectifs de développement durable), tandis que les *outcomes* relèvent des objectifs de module.

Quand et où ?

Il est difficile de représenter l'*impact* sous une forme narrative en phase initiale d'un programme, (surtout quand celui-ci est en préparation et que des expert(e)s externes travaillent sur la formulation de la demande). L'exercice de la projection du futur pour la formulation de la vision de la paix n'a de sens que si un grand nombre d'acteurs sont impliqués, ce qui n'est pas le cas au moment de la procédure de demande au BMZ quand le temps et les ressources sont généralement limités. Il existe toutefois une exception : s'il s'agit d'un nouveau programme mis en œuvre dans un pays où le ZFD/GIZ est présent depuis longtemps (et il est donc familier avec le contexte du conflit

et les acteurs principaux), la vision de la paix peut être développée en collaboration avec les partenaires avisés et avec d'autres parties prenantes sur place dans le cadre d'un atelier de planification stratégique, déjà dans la phase de la soumission de la demande. Dans tous les autres cas, le ou la KOR et/ou les CIP, les experts locaux, avec les partenaires et acteurs sur place, devraient réaliser l'activité de la projection du futur environ 1 à 4 mois après le début du programme et rendre ainsi la vision de la paix plus concrète. L'objectif étant d'introduire le contenu de la projection du futur de l'*impact* aussi bien dans △ la TLS (recommandé) que dans ▲ la demande agrégée. Ce texte peut être régulièrement utilisé dans le cadre du suivi (particulièrement au niveau de la TLS) et servir d'appui à l'évaluation et à l'adaptation des mesures.

Le scénario peut être élaboré dans des groupes de travail d'experts élargis avec la participation des membres de direction des OP et d'autres parties prenantes.

Qui ?

Responsables de programmes, CIP (dans la mesure où ils font déjà partie du projet et sont familiarisés avec la situation), experts locaux, OP et d'autres parties prenantes.

3 Étape 3 – Hypothèses de résultats, théories du changement

Expertise et croyances

Les deux premières étapes de notre voyage à travers la PSE sont consacrées à deux questions déterminantes : d'où venons-nous et où allons-nous ? L'analyse de conflit nous renseigne sur la situation réelle, tandis que la vision décrit la situation idéale. Logiquement, la question suivante est : Quel est le chemin menant de l'une à l'autre ? Que doit-il se passer pour qu'une transformation puisse avoir lieu? Quelles conditions doivent être remplies et quelle contribution est nécessaire pour que le processus de changement attendu se réalise ?

Il s'agit de questions abordées par les théories du changement (*Theories of Change*). Ce terme est parfois traduit par « Théories de transformation sociale ». Comme indiqué au chapitre II, dans le contexte du ZFD/GIZ nous parlons d'hypothèses sur les corrélations entre les résultats, ou simplement **d'hypothèses de résultats**.

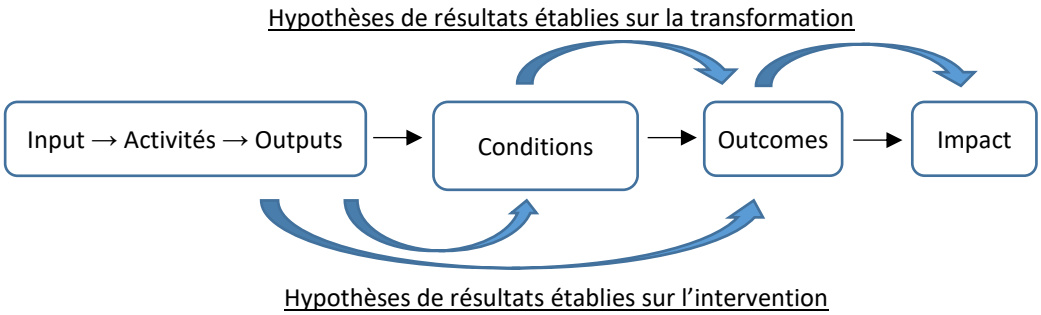
Les hypothèses de résultats désignent premièrement les hypothèses, les suppositions et les preuves issues de l'analyse de conflit, mais aussi les opinions formées par une certaine vision du monde, par le vécu et par les croyances sur la manière dont **la coopération entre le ZFD et ses partenaires (ou les activités du programme du ZFD) se répercute sur le conflit en question.**
Deuxièmement, il s'agit également d'hypothèses, de suppositions et d'opinions plausibles, plus ou moins fondées mais s'appuyant sur la recherche scientifique sur la paix et sur les conflits concernant la manière dont il faut aborder **les facteurs d'un conflit donné** de façon à pouvoir le **surmonter et résoudre** conformément à l'objectif.

Les deux types d'hypothèses de résultats sont formulées avec la condition « si – alors » et supposent un lien de causalité (condition – conséquence). Ensemble, les hypothèses de résultats forment un maillage ou un système d'axiomes (un concept plus exigent) et d'opinions sur la manière dont les critères et les acteurs du conflit (dans leur environnement social) doivent évoluer pour favoriser la coexistence durable et paisible des groupes-cibles et pour se rapprocher de la vision de la paix. Ci-dessous, les notions « hypothèses de résultats », « hypothèses sur les corrélations centrales entre les résultats » et les « ToC » seront employées en tant que synonymes.

En principe, chaque intervention se base sur des hypothèses concrètes de changements nécessaires à la consolidation de la paix. Ces hypothèses sont souvent implicites et ne sont pas formulées dans les demandes et dans les rapports. En ce sens, on ne peut ni les vérifier, ni réellement les saisir.
▲ C'est pourquoi les ToC doivent obligatoirement être explicites de façon à renseigner sur la manière dont nous envisageons atteindre la paix dans un contexte de conflit donné. Elles déterminent le choix de l'approche de travail, des méthodes et des activités, car elles sont liées aussi bien à l'analyse de conflit qu'à la vision de la paix (→ Étape 2 : Vision de la paix comme une projection du futur) et aux outcomes (→ Étapes 4 : outcomes). On énonce les hypothèses de résultats tant au niveau de l'impact qu'au niveau des outcomes et des activités. En ce sens, les ToC ne désignent pas seulement les conditions nécessaires à la transformation ciblée, mais établissent des relations de cause à effets entre des interventions à court, moyen et long terme. Les ToC peuvent également permettre de définir les

indicateurs de processus, qui permettent d'observer et/ou de « mesurer » les sous-étapes du processus de transformation (→ Étape 5 : Indicateurs de processus, jalons).
La distinction suivante facilite la compréhension et l'échange technique sur les hypothèses de résultats dans un programme du ZFD :

(1) **L'hypothèse de résultats est une hypothèse qui montre comment un changement planifié dans la dynamique du conflit influence la transformation du conflit en matière de réduction de la violence et de l'instauration d'une paix positive. C'est une hypothèse de résultat fondée sur la transformation, en anglais « transformative theory of change ».** L'hypothèse de résultats fondée sur la transformation dit quelles conditions doivent être remplies dans un conflit existant afin de déclencher une transformation durable. En d'autres termes : Que faut-il modifier dans la dynamique du conflit pour affaiblir les éléments exacerbant le conflit (*Dividers*) et pour renforcer les éléments de consolidation (*Connectors*)[24]? Si ces modifications sont conséquentes, de quelle manière ces éléments contribuent-ils à la vision de la paix ou au PeaceWRITLarge[25] ?
Les hypothèses de résultats établies sur la transformation se réfèrent au lien de causalité (si – alors) entre les conditions (facteurs de conflit, potentiels de paix), les outcomes et l'impact.



(2) **L'hypothèse de résultat est une hypothèse qui montre de quelle manière une approche de travail avec ses ressources et activités correspondantes aboutit au résultat ciblé dans la dynamique du conflit. C'est une hypothèse de résultats établie sur l'intervention, en anglais « interventional theory of change ».** L'hypothèse de résultats fondée sur l'intervention dit avec quelle approche de travail, quelles ressources et quelles activités peut-on créer les conditions préalables pour atteindre les outcomes prévus. En d'autres termes : quelle approche de travail, quelles ressources, quelles compétences et quelles activités sont nécessaires pour réaliser les outcomes ?

Les hypothèses de résultats fondées sur l'intervention se réfèrent au lien de causalité (si – alors) entre les outputs, les conditions et/ou les outcomes.

Les Théories du changement ont également les caractéristiques suivantes :

- Toutes les ToC sont élaborées dans l'optique de la vision de la paix, développée en amont. Elles font le lien entre l'analyse de conflit et le niveau de l'outcome, tout en prenant en considération les changements à long terme (impact).

[24] Concernant les notions *Connectors* et *Dividers* → Étape I ; Analyse de conflit
[25] Concernant cette notion cf. glossaire

- La formulation d'une ToC s'effectue à l'aide d'un « cartogramme rétrospectif ». Que faut-il faire selon nous pour obtenir l'état désiré ? Quelles conditions préalables doivent être remplies ?
- Les ToC sont souvent énoncées sous la forme conditionnelle (si – alors). Si nous faisons X, alors il va se produire Y, parce que…
- Une ToC ne devrait pas dépasser une à trois phrases.

Dans le contexte du ZFD, les ToC sont formulées comme **hypothèses sur les corrélations centrales entre les résultats**.

Exemple du Burundi, *ToC de l'outcome :*
Nous supposons que la coopération accrue au sein de la société civile favorise l'échange d'informations entre les provinces et la capitale et promeut le dialogue entre la société civile et les acteurs étatiques, un processus inclusif de traitement du passé impliquant les intérêts de la population.

Nous supposons que la reconnaissance de la souffrance et la reconnaissance des différentes interprétations de l'histoire favorisent la coexistence pacifique de différents groupes ethniques.

Exemple du Burundi, *ToC de l'outcome :*
Nous supposons qu'il s'agit d'un avantage si les victimes de différents groupes ethniques se rencontrent dans des forums protégés. Nous supposons également qu'elles y apprennent à connaître leurs différents points de vue, qu'elles peuvent s'y exprimer librement sans crainte de représailles et qu'elles peuvent y réfléchir sur leur propre rôle dans le conflit.

Exemple du Guatemala, *ToC de l'outcome :*
Nous partons du principe qu'une meilleure connaissance de leurs droits et des voies de recours renforce les personnes affectées par un conflit dans leur capacité à négocier avec les institutions étatiques.

Exemple du Guatemala, *ToC de l'outcome :*
Nous partons du principe que la sensibilisation, l'information et le renforcement des acteurs autochtones renforcent leur position dans la revendication de leurs droits ainsi que leur rôle dans l'organisation sociale non violente et favorisent un dialogue d'égal à égal avec les institutions étatiques et les entreprises.

Les ToC se réfèrent à **l'évidence empirique** qui devrait être à la base de toute intervention. Les constatations, études et observations sur le terrain ou sur le groupe cible sont recueillis systématiquement dans le cadre de l'analyse de conflit, à partir de laquelle on déduit et développe des suppositions. Pour la méthode, la formulation d'une ToC commence par savoir quels changements voudrait-on obtenir par son intervention dans le groupe cible. Les ToC identifient les conditions nécessaires et expliquent les liens entre activité, outcome et impact.

Lors de la conception de la ToC il est nécessaire – outre le recours à l'analyse de conflit – d'impliquer à temps les acteurs du conflit (→ Étape 2 : Vision de la paix comme une projection du futur ; implication du plus grand nombre d'acteurs possible dans l'élaboration de la vision de la paix). Leur participation permet de trouver le consensus sur le type et l'étendue des changements auxquels on aspire, ainsi que

d'élaborer la ToC en conséquence. Cela permet ensuite de vérifier les hypothèses sur les interdépendances des résultats générées lors du développement du programme (par ex. sur leur déroulement dans un nouveau programme, leur rôle dans la TSL ou dans le cadre de l'analyse de pertinence du poste de CIP). Cela permet non seulement d'impliquer à temps les décideurs, mais aussi de créer une meilleure base d'informations, de répartir clairement les responsabilités et par conséquent de faciliter l'évaluation et le contrôle de l'efficacité du programme.
Cette méthode aborde d'ailleurs déjà à un stade préparatoire la question de l'attribution des changements individuels.

S'inspirant de la méthode RPP, essentielle pour la PSE du ZFD/GIZ (→ Étape 6 : RPP – Programmation réfléchie), nous recommandons une division en deux groupes lors de la formulation des ToC fondées sur la transformation :

Les ToC du **premier groupe** se focalisent sur la question : **Qui doit changer ?** Quelles personnes (individus ou groupes), quelles relations entre les gens doivent changer pour que la transformation puisse avoir lieu ?

Les ToC du **deuxième groupe** se concentrent sur la question : **Qu'est-ce qui doit changer ?** Quelles institutions, quelles règles politiques et sociales, quelles lois et quelles normes sociales doivent changer pour que la transformation puisse avoir lieu ?

Attention au piège :

- Si les hypothèses sur lesquelles repose une ToC ne sont pas régulièrement remises en question et revérifiées, on risque de céder à un sentiment de fausse « sécurité » qui rend indulgents face aux erreurs éventuelles lors de la formulation (et par conséquent de sa codification par écrit) de la ToC. Cette dernière ne doit pas se fonder sur des exemples médiocres ou sélectifs, c'est pourquoi une réflexion continue et autocritique s'impose.
- La formulation conditionnelle « si - alors » ne doit pas être surexploitée dans le sens d'une pensée linéaire et mécanique.

Sensibilité au conflit

Étant donné que les ToC déterminent les approches avec lesquelles le ZFD/GIZ ou les OP veulent atteindre des résultats prédéfinis, il faut faire particulièrement attention à la sensibilité au conflit lors de cette étape:

- Comment peut-on affaiblir les éléments diviseurs et renforcer les éléments unificateurs ?
- Quelles mesures devraient être maintenues ou abandonnées pour éviter d'exacerber le conflit (par ex. la naissance ou l'aggravation de dynamiques négatives, l'augmentation de risques sécuritaires pour les groupes-cible ou pour le ZFD) ? Est-ce que les méthodes déployées nuisent directement ou indirectement certains acteurs, est-ce que la sécurité physique ou psychique des partenaires est menacée ?
- Comment peut-on renforcer un élément unificateur afin qu'il devienne un facteur-clé pour la consolidation de la paix ?
- Comment se révèle notre choix de partenaire ? Quel rôle joue-t-il et quelle influence exerce-t-il sur les facteurs du conflit ? A quel niveau agit-il, par ex. est-ce qu'il travaille sur les facteurs ou les causes du conflit ?

Genre

- Quelles sont les conditions et les approches de travail nécessaires pour que le ZFD/GIZ et les OP contribuent à des relations plus équitables entre hommes et femmes ?
- Quelles méthodes et approches favorisent un accès plus équitable à l'éducation, aux organes de décision, aux institutions ou aux ressources ?
- Les femmes ou les hommes (ou d'autres groupes) sont-elles/ils marginalisés et avec quels résultats ?

Application des droits humains

- Quel type d'autonomisation (e*mpowerment)* ou de développement des capacités (*capacity development)* est nécessaire pour renforcer les moyens des détenteurs/-trices de droits et de devoirs et pour leur permettre d'engager ensemble un dialogue constructif ? Comment le ZFD/GIZ et ses OP y contribuent-ils ?
- Comment sont prises en compte les approches et les méthodes qui encouragent les principes des droits humains comme la non-discrimination et l'égalité des chances, la participation et l'autonomisation (e*mpowerment)*, la transparence et la responsabilité ? Comment le ZFD/GIZ appuie-t-il ses OP ?

Pour aller plus loin :

- CARE International UK: Peacebuilding with Impact. Defining Theories of Change.
- UKaid, United States Institute of Peace: Theory of Change Module.

4 Étape 4 – Outcomes

Projection du futur en terrain difficile

La projection du futur au niveau des outcomes

Des changements au niveau de l'impact concernent l'avenir et n'apparaissent qu'après la fin du projet ou du programme. Cependant, qu'est-ce qui nous indique que notre travail « ici et maintenant » vise des résultats significatifs ? Où se reflètent des résultats intermédiaires ? Où et comment reconnaît-on les changements progressifs des individus et de la société ? **L'impact direct et indirect** sur le contexte du conflit représente les fondements du travail du ZFD. La contribution du programme ou projet à la paix doit être perceptible. Il est nécessaire de pouvoir observer et mesurer la transformation du comportement des acteurs (« qui ? ») et de l'organisation institutionnelle (« quoi ? ») pendant une période prévisible dans la durée d'un programme. Ce n'est qu'ainsi qu'il est possible d'évaluer et de systématiser les efforts déployés pour la consolidation de la paix. La réflexion sur les hypothèses de résultats de cette transformation ainsi que la formulation des outcomes qui en résultent confirment la pluralité des possibilités d'interventions, ce qui est d'une importance centrale pour le processus de planification.

Les outcomes désignent les résultat directs d'un programme ou d'un projet – d'une part dans le sens de la transformation du comportement de certains acteurs dont la contribution au processus de transformation est essentielle, d'autre part dans le sens de la transformation de structures dans le domaine culturel, sociopolitique et institutionnel.

Outcomes au niveau du programme et du projet

Les outcomes au niveau du programme contribuent à l'impact et par conséquent à la transformation à long terme du conflit. Ce sont des scénarios significatifs pour le concept PeaceWRITLarge. Les outcomes au niveau des projets sont étroitement liés aux outcomes au niveau des programmes et les deux doivent être cohérents. Dans certains pays les deux niveaux d'outcomes coïncident, ce qui facilite considérablement le mesurage et la classification des résultats (output – outcome – impact).

▲ En revanche, si les outcomes des deux niveaux ne coïncident pas, il est nécessaire d'établir des liens entre eux par le biais de la ToC. Les outcomes au niveau du programme sont introduits dans la demande au BMZ et ne peuvent être modifiés que dans des cas exceptionnels. Les outcomes au niveau du projet sont plus flexibles et peuvent être modifiés plus facilement (par ex. si une hypothèse de résultat ne se confirme pas).

C'est pourquoi il est important de bien choisir son ou ses partenaires. Si les partenaires locaux ont une approche incompatible avec celle du ZFD/GIZ en ce qui concerne la formulation des outcomes, ou s'ils ne sont pas enclins à les formuler, ils ne peuvent pas contribuer au travail du personnel déployé par le ZDF/GIZ visant les outcomes au niveau du programme (→ Outil de travail 4 : Analyse de pertinence du poste de CIP).

Les résultats à long terme, c.-à-d. l'impact, sont stipulés dans la TLS.

Les outcomes d'un programme du ZFD/GIZ se réfèrent au cadre stratégique décrit dans la TLS (et aux outcomes de la TLS). Au niveau des projets on développe en collaboration avec les OP des outcomes qui sont soit alignés aux outcomes du programme, soit (plus rarement) coïncident avec ces derniers.

Les OP travaillent en général avec leurs propres outcomes, indépendamment de leur coopération avec le ZFD/GIZ.

Au niveau des projets, on ne parle d'outcomes que s'ils sont utilisés dans un pays conjointement par les OP et par le ZFD/GIZ. Ces outcomes sont définis avec les OP dans le cadre de l'atelier de planification (parfois aussi en amont, entre les KOR et OP)

Processus d'élaboration et de formulation

▲ Avant de formuler les outcomes il est nécessaire de développer la ToC établie sur la transformation (→ Étape 3 : Hypothèses de résultats ; Theories of Change). Compte tenu des conclusions de l'analyse de conflit et de l'impact, on élabore des hypothèses de résultats susceptibles de contribuer à la vision de la paix à long terme. C'est à partir de ces hypothèses de résultats qu'on déduit les outcomes. Lors de l'élaboration la ToC, il est utile de reprendre certains passages de l'analyse de conflit par rapport au niveau d'outcome. En effet, ce procédé facilite l'introduction au scénario des résultats. Dans la demande de programme on parle de « situation initiale du résultat XX ».

Exemple de l'Ouganda :

Dans la région du conflit où intervient notre projet, les structures des organisations – tant de la société civile que de l'administration locale – sont très faibles. À Karamoja des chefs traditionnels n'ont pas de contact systématique, à Teso, les structures traditionnelles sont fortement fragmentées. Le dialogue entre les différents groupes est souvent difficile. Les interventions menées par des organisations gouvernementales et non gouvernementales au niveau des différentes formes de conflits fonciers reposent le plus souvent sur des analyses de conflit peu fondées et ne sont pas coordonnées. On constate en outre le rôle central que jouent les intérêts des individus et des organisations. Les organes de l'état sont instrumentalisés et exploités pour servir des affaires privées. Ces interventions ne prennent pas en compte la position des chefs traditionnels et la société civile n'a le plus souvent pas son mot à dire. Il est pratiquement impossible d'identifier un résultat global positif et durable.

À ce niveau, il est possible de formuler différentes ToC, dont on ne donne ici que deux exemples :

ToC 1 :

Si les acteurs pertinents s'organisaient dans des groupes d'intérêt, la coordination et la concertation des approches et des interventions des différents acteurs seraient significativement encouragées. Cela permettrait en outre de réduire la violence dans différents domaines.

ToC 2 :

Si les groupes d'intérêts s'établissaient et devenaient des plateformes de dialogue au sein desquelles les différentes organisations gouvernementales et non gouvernementales, les chefs traditionnels et les groupements de femmes s'accorderaient sur l'administration des terres, il serait

possible de régler les conflits existants sans recours à la violence et d'éviter de nouveaux conflits à long terme.

On passe à présent à la formulation d'un outcome. Pour cela, on se rapporte à la description de l'impact : Comment sont reflétés les changements décrits dans le « scénario » pour la vision de la paix ? Comment est reflété le changement de comportement des acteurs? Quelle est la situation au moment où le changement se produit ? Qui fait quoi différemment ? Cela ressemble à quoi ? Qu'est-ce que je perçois différemment ? Comment est-ce que je me rends compte des changements ? Qui réagit et interagit avec qui ? Comment les gens communiquent-ils entre eux ? Que faut-il changer ? Qui doit changer ? (→ Étape 3 : Hypothèses de résultats ; Theories of Change).

Dans les modèles de demandes et de rapports, l'outcome doit être décrit de manière aussi détaillée que nécessaire mais aussi courte que possible. (Au niveau du programme la formulation des outcomes est souvent plus générale qu'au niveau du projet de façon à garder une plus grande marge de manœuvre).

Exemple de l'Ouganda :

À Teso et à Karamoja des groupes d'intérêts composés d'organisations de la société civile (y compris des groupements de femmes), des représentant(e)s de l'administration locale et de chefs traditionnels se sont formés de manière durable autour de différents conflits ruraux. Les plateformes de dialogues ainsi créés ont permis de coordonner les activités et les interventions des différents acteurs et d'optimiser l'action commune de prévention et de gestion de conflits fonciers.

Ce premier aperçu constitue une référence importante pour l'orientation. Pour une meilleure visualisation des changements, il est là aussi recommandé de transposer les outcomes dans l'exercice de projection du futur.

Tout comme dans le cas de la vision de la paix, plus la description des outcomes est concrète et intelligible, plus il est facile de développer les indicateurs de processus (→ Étape 5 : Indicateurs de processus ; jalons), de définir les activités et par la suite également d'établir des liens avec la vision de la paix. Pour ce qui est des résultats directs, il ne s'agit pas tellement de décrire le statu quo mais au contraire de décrire les transformations à travers des scénarios dynamiques. Il peut donc y avoir un « script » pour chaque hypothèse d'outcome découlant de l'analyse de conflit.

Voici une proposition de questions permettant une présentation narrative de l'exemple cité ci-dessus :

- De quelles organisations parlons-nous ? Comment s'appellent-elles, qui sont leurs principaux/-ales représentant(e)s ? Quels chefs traditionnels et quelles personnalités politiques locales avons-nous ici précisément en tête ?
- Qui se réunit quand, où et dans quel cadre ?
- A quoi ressemblent ces réunions ? Que signifie concrètement le « dialogue » ? Des réunions régulières sont-elles organisées ? Avec qui ? Quand et où ?
- Peut-on constater que les mesures sont coordonnées ?
- A-t-on élaboré conjointement des codes de conduite ? Sous quelle forme ?

Tout comme pour notre voyage à travers la PSE, ces questions peuvent servir d'introduction constructive à l'exercice de projection du futur. Les CIP peuvent utiliser cette phase décisive pour bien

expliquer à leurs partenaires quels sont leurs objectifs et à quoi ils aspirent. Le mot d'ordre est le suivant : se focaliser sur les objectifs et sur les solutions, éviter de penser aux obstacles. Les CIP posent des questions et encouragent ainsi les interrogés à réfléchir en profondeur sur les changements ciblés. En parallèle ils favorisent le développement et/ou la configuration des outcomes ce qui rend plus tangibles les résultats directs d'un projet pour la consolidation de la paix. Une description aussi détaillée que possible de la situation ciblée permet, d'une part, augmenter l'attractivité de ce qui est souhaité, et d'autre part, montrer combien il est utile de travailler pour l'objectif et de trouver des solutions.

Lors de la conception d'une projection du futur au sujet des outcomes, il est nécessaire de remplir deux conditions de base : premièrement offrir un espace pour des solutions créatives pour surmonter la rigidité dans laquelle sont empêtrés les gens et deuxièmement décrire un objectif réaliste (valable aussi bien au niveau des outcomes qu'au niveau de l'impact). ▲ Il existe une règle générale en ce sens : **la formulation des outcomes doit impliquer les mêmes acteurs que ceux impliqués dans la formulation du besoin en matière de paix et de changements ciblés.**

Acteurs de paix et acteurs de conflit

▲ Les acteurs de paix et les acteurs de conflit constituent un point de référence important. Il est issu de l'analyse de conflit.

→ **En effet** : Au niveau des outcomes, il est nécessaire de saisir le comportement des acteurs de paix et des acteurs de conflit. Davantage encore dans la vision de la paix au niveau de l'impact, il est nécessaire de décrire les changements de comportement qui indiquent de quelle manière les différentes mesures du projet doivent permettre de renforcer certaines attitudes et capacités des acteurs.

L'exercice de projection du futur doit impliquer tous les acteurs importants. Cela peut vouloir dire que les CIP et les experts locaux (et éventuellement aussi les KOR) organisent de nombreuses rencontres dans des localités différentes avec de nombreux acteurs, et ce aussi bien avec les acteurs de paix (*local capacities for peace*) que les responsables des violences.

▲ Au cours de cette phase on vérifie également si les ressources financières et personnelles mises à disposition ont été déployées de manière optimale. Dans la mesure où, les changements qui se produisent à un moment donné dans la structure globale du programme peuvent entraîner d'autres changements à d'autres moments, il est important d'examiner et de considérer avec soin les interventions proposées. Car certaines mesures ayant un impact mineur dans une partie du programme peuvent en revanche donner lieu à des changements d'envergure dans d'autres De nombreux petits changements peuvent résulter en un fort effet de levier. Plus cet effet est important, plus les solutions sont durables et plus les avantages directs sont importants (→ Étape 5 : RPP – Programmation réfléchie).
Les questions suivantes peuvent servir d'appui :

- Quels facteurs de conflit sont déterminants pour la transformation du conflit ? L'influence et la transformation de quels facteurs modifieraient le système de façon significative ?
- Où se trouvent des points faibles ?

- Compte tenu de nos ressources humaines et financières, de notre mandat, de la structure et de la culture de notre organisation, quels facteurs de conflit pouvons-nous influencer le mieux ?

▲ **Contrôler :** Quels changements sociopolitiques ou personnels sont décrits par nos outcomes ?

▲ **Vérifier** : Les hypothèses de résultats prennent-elles en compte le contexte ? Sont-elles réalistes et intelligibles ? Est-ce que l'exercice de projection du futur au niveau de l'outcome contribuera à atteindre le niveau de l'impact ? Qui doit faire quoi pour parvenir au niveau du *PeaceWRITLarge* ? Existe-t-il d'autres possibilités d'argumentation ? D'autres hypothèses de résultats ? Tenant compte de notre analyse de conflit : les outcomes formulés décrivent-ils réellement les résultats répercutés directement sur le contexte du conflit ? Les facteurs de conflits déterminants sont-ils adressés ? Est-ce que **la situation au niveau des droits humains** est bien représentée au niveau des outcomes ? Est-ce que les questions du genre et de l'application des droits humains sont suffisamment pris en considération ? Est-ce que les outcomes ciblés peuvent être réalisés pendant la durée du programme ?

Les KOR et/ou les CIP en collaboration avec les partenaires nationaux doivent revoir les formulations des outcomes dans le sens de la projection du futur et les rendre ainsi plus concrètes. Il est question des outcomes aussi bien au niveau du programme qu'au niveau des projets. Dans l'idéal cette révision devrait avoir lieu dans le cadre des ateliers de planification. Le travail collectif sur la projection du futur au niveau des outcomes du programme peut considérablement faciliter le choix des outcomes ainsi que persuader les partenaires du bien-fondé de la logique axée sur les résultats préconisée par le ZFD. Les exercices de projection du futur sur les outcomes au niveau du projet devraient être inclus dans le rapport du/de la CIP sous forme de texte.

▲ De manière générale : nous réfléchissons d'abord quant aux changements et aux interdépendances et seulement après en termes d'activités.

➔ **En effet :** Réfléchir d'abord pour ce qui est des activités présentant le risque de déconnecter les interventions des outcomes et de ne pas obtenir le résultat ciblé.

Application des droits humains

- Dans quelle mesure les outcomes visent-ils à promouvoir les normes relatives aux droits humains ?
- Dans quelle mesure les violations des droits humains sont-elles considérées comme des causes et des conséquences de la violence des acteurs étatiques et non étatiques ?
- Quelles sont les capacités des détenteurs de droits et de devoirs renforcées dans le cadre des outcomes respectifs ?

Sensibilité au conflit

- Comment les projets et les programmes affectent-ils les éléments unificateurs et diviseurs ? Les éléments diviseurs sont-ils davantage renforcés, les éléments unificateurs sont-ils affaiblis ?
- Qui bénéficie des projets et du programme du ZFD/GIZ et qui n'en bénéficie pas ? Quels en sont les effets potentiels ?
- Quels rapports de pouvoir sont modifiés, c.-à-d. quels groupes sont renforcés et lesquels ne le sont pas ? Le soutien est-il apporté à une seule partie prenante au conflit ?

- Les outcomes ou les mesures sont-ils en contradiction avec d'autres interventions ? Existe-t-il des effets contradictoires dans un champ d'action qui pourraient conduire au conflit et à la violence ?

Genre

- Dans quelle mesure les outcomes adressent-ils les facteurs de conflit spécifiques au genre ?
- Comment les femmes et les hommes peuvent-ils participer de manière équitable à la consolidation de la paix ?
- Quelle contribution est nécessaire et possible pour modifier les stéréotypes sur le rôle des hommes et des femmes dans le conflit ?

Quand et où ?

Les outcomes de programme du ZFD/GIZ sont développés à partir des outcomes de la TLS. Ils sont inclus dans la demande de programme adressée au BMZ au cours du programme et ne sont modifiables que dans de rares cas bien justifiés. Les outcomes des projets sont réalisés et définis dans le cadre de l'atelier de planification. Leur modification est plus flexible.

Qui ?

Les outcomes au niveau du programme sont élaborés avec l'appui d'intervenants externes (pour de nouveaux programmes) ou en collaboration entre les KOR, les responsables-pays et partenaires locaux et/ou autres parties. Les outcomes au niveau des projets sont élaborés dans le cadre de l'atelier de planification conjointement par les CIP, les experts locaux, les KOR et les OP. Contrairement aux outcomes du programme (inclus dans demande au BMZ), les outcomes au niveau des projets peuvent être revus et modifiés en cas de besoin.

▲ Tout comme dans le cas de l'impact, la projection du futur des outcomes du programme devrait être inclus dans la demande et dans la △ TLS (recommandé). ▲ Les **outcomes des projets** devraient s'appuyer sur une représentation dynamique des scénarios de changements ciblés. Si l'atelier de planification ne permet pas de dédier suffisamment de temps à cette activité, les CIP, les experts locaux, les partenaires et les acteurs de paix et de conflit peuvent continuer à développer l'exercice de projection du futur étape par étape à la suite de l'atelier. Par la suite, ce texte peut être relu régulièrement dans le cadre du suivi et peut être d'une grande aide lors de l'évaluation et l'adaptation des mesures (→ Étape 2 : Vision de la paix comme une projection du futur).

Le scénario peut être élaboré dans des groupes de travail d'experts élargis avec la participation des membres de direction des OP et d'autres parties prenantes.

Outils de travail pertinents :

- Outil de travail 7 : Suivi des outcomes des projets
- Outil de travail 8 : Suivi des outcomes des programmes

Pour aller plus loin :

- Earl, Sarah, Carden, Fred and Smutylo, Terry (2010) : Outcome Mapping Facilitation Manual.

- **Sprenger, Dirk et al (2007, 2ème édition 2014) :** Monitoring von Wirkungen (movie). Ein Manual zur wirkungsorientierten Planung und Durchführung von Friedensprojekten**.**
- Breitinger, Eckhard (Hg, 1994) : Theatre for Development – Le théâtre au service du développement. Bayreuth African Studies Series 26 ; Eschborn : GTZ-Verlag ; and Ministry of Health, Kampala 1990

5 Étape 5 – Indicateurs de processus, jalons

État des lieux et direction à prendre

Les changements sociaux ciblés tels qu'ils ont été développés à l'aide de l'exercice de projection du futur au niveau des outcomes (→ Étape 2 : Vision de la paix comme une projection du futur ; → Étape 4 : Outcomes) nécessitent du temps et ne peuvent pas être obtenus directement à travers une activité individuelle. Les processus de paix sont rarement prévisibles et peuvent toujours subir des échecs. Ils ne suivent pas une logique linéaire. Pour savoir à tout moment de notre voyage à travers la PSE où nous sommes et où nous allons, nous devons définir **des critères avec lesquels nous pouvons mesurer la transformation de la société et des individus.** Au ZFD/GIZ, ces critères correspondent aux indicateurs de processus. Ceux-ci nous donnent plus de précisions sur l'itinéraire du voyage et rendent le « scénario » de la projection du futur plus maniable. Quant aux résultats tels qu'entendus par le ZFD/GIZ, les indicateurs de processus contribuent à évaluer les hypothèses de résultats ainsi qu'à maintenir le cap. Comme les processus de paix sont extrêmement complexes et multiples, un grand nombre d'indicateurs de processus qualitatifs et quantitatifs est nécessaire pour capter les progrès au niveau des outcomes.

Les indicateurs de processus indiquent comment reconnaître un changement (déclenché par les activités et par leur output) et comment l'observer et le mesurer. Les indicateurs de processus marquent les progrès du développement et clarifient si telle action a réussi ou s'il est nécessaire de la poursuivre. Par conséquent, ils permettent d'évaluer le déroulement du processus. Ils facilitent par ailleurs l'identification et l'atteinte des *jalons* dans le processus de consolidation de la paix et permettent de mesurer les outcomes/les résultats directs des programmes et des projets (opérationnalisation).

En général, il faut parcourir tous les **jalons** sur l'itinéraire d'un projet jusqu'à ce qu'on atteigne les objectifs des outcomes. Ces jalons, par exemple le changement de comportement des acteurs-clés, sont présentés et décrits à l'aide des indicateurs de processus.

Les indicateurs de processus sont un outil central pour le suivi et l'évaluation des outcomes des programmes et des projets. Les indicateurs de processus des projets doivent apporter une contribution directe ou indirecte aux indicateurs de processus au niveau des programmes-pays du ZFD/GIZ (cf. demande au BMZ). Dans l'idéal, ils sont identiques ou complémentaires. Les indicateurs de processus nous incitent à nous poser la question suivante : Notre direction est-elle (encore) juste ? Ne nous sommes-nous pas égarés par mégarde ? En ce sens, les indicateurs de processus sont des **panneaux indicateurs permettant de ne pas perdre de vue la destination du voyage.** Ils sont élaborés aussi bien au niveau du programme pour opérationnaliser ses outcomes (ils sont énumérés dans la demande au BMZ) qu'au niveau des projets pour l'opérationnalisation de leurs outcomes.

Les indicateurs servent comme paramètres essentiels pour mesurer la réalisation des objectifs et ils sont par conséquent indispensables pour démontrer l'impact. Ils permettent de mesurer l'occurrence d'un changement positif ciblé et réduisent la complexité en un critère ou en une dimension concrète.

Les indicateurs quantitatifs sont des critères qui se traduisent par des nombres. Ils peuvent être collectés de manière relativement fiable. Ils fournissent des informations sur certains outputs (nombre de participants aux formations/ateliers etc., jours de réunion, accords écrits ou oraux etc.). Toutefois, ils ne renseignent que très peu sur les progrès concrets ou sur la qualité d'un processus de paix. *Exemple : « À la clôture du projet, 200 personnes ont été formées aux méthodes de traitement civil des conflits. Au moins 50 % d'entre eux sont des femmes, 25 % sont des jeunes ».*

Les indicateurs qualitatifs mesurent quant à eux la qualité de la transformation et/ou informent sur des estimations, évaluations et avis. *Exemple : « Une nouvelle édition de manuels scolaires a été publiée. La description stéréotypée des minorités ethniques dans cette nouvelle édition a été supprimée ».*

▲Les indicateurs de processus sont conçus à l'aide des hypothèses de résultats établies sur la transformation (ToC) et à l'aide des films-objectif des outcomes des programmes et des projets à l'arrière-plan (→ Étape 3 : Hypothèses de résultats ; Theories of Change ; → Étape 4 : Outcomes).

Exemple en Ouganda (outcome) :
À Teso et Karamoja les groupes d'intérêts composés d'organisations de la société civile (y compris de groupements de femmes) de représentant(e)s de l'administration locale et de chefs traditionnels se sont formés de manière durable autour de différents aspects de conflits ruraux. Les plateformes de dialogues ainsi créés ont permis de coordonner les activités et les interventions des différents acteurs et d'optimiser l'action commune de prévention et de gestion de conflits fonciers.

ToC 1 :

Si les acteurs pertinents s'organisaient dans des groupes d'intérêt, la coordination et la concertation des approches et des interventions des différents acteurs seraient significativement encouragées. Cela permettrait en outre de réduire la violence dans différents domaines du conflit.

ToC 2 :

Si les groupes d'intérêts s'établissaient et devenaient des plateformes de dialogue au sein desquelles les différentes organisations gouvernementales et non gouvernementales, les chefs traditionnels et les groupements de femmes s'accorderaient sur l'administration des terres, il serait possible de régler les conflits existants sans recours à la violence et d'éviter de nouveaux conflits à long terme.

Indicateurs de processus :

Les acteurs pertinents se sont organisés en groupes d'intérêts autour du thème des conflits fonciers.
Les groupes d'intérêts échangent régulièrement.
Les acteurs synchronisent leurs intérêts et besoins dans le processus de dialogue et servent d'intermédiaires dans des conflits plus petits.

Cet exemple montre clairement qu'il est important de poursuivre la différenciation : dans un premier temps les indicateurs de processus décrivent d'importants objectifs intermédiaires qu'il faut parcourir sur la voie des outcomes. À cet égard ils fixent des **jalons**, mais ne fournissent pas encore de détails sur les évènements à petite échelle et sur les changements nécessaires à la réalisation de ces jalons.

Les indicateurs de processus doivent donc être subdivisés autant que nécessaire. On pourrait envisager les sous-indicateurs suivants :

> Les groupes d'intérêts mentionnés ont développé des termes de référence communs qui définissent les objectifs, décrivent les processus et répartissent les responsabilités. (Ici s'impose la question : comment m'en suis-je rendu compte ? Comment pérenniser cette initiative ?)
> Lors des assemblées annuelles, on informe au sujet de l'état de la mise en œuvre et on renouvelle le mandat des groupes d'intérêts. (Quelles autres réunions ont lieu ? Existe-t-il des comptes rendus et des rapports de terrain de ces réunions ?)
> Les groupes d'intérêts accompagnent les processus de dialogue internes et externes. Ils sont régulièrement sollicités par la population. (Qui les sollicite ? Que veut dire exactement « régulièrement » dans ce cadre ?)

Les indicateurs de processus doivent être continuellement et minutieusement remis en question (cf. parenthèses ci-dessus) da façon à garantir leur mesurabilité. Nous parlons dans ce cas de **sous-indicateurs**.
Si nous reprenons notre exemple de l'Ouganda à l'étape 4, la formulation des sous-indicateurs s'appuie sur exactement les mêmes questions qui ont servi à la conception de la projection du futur. Les voici :

- De quelles organisations parlons-nous ? Comment s'appellent-elles, qui sont leurs principaux/-ales représentant(e)s ? Quels chefs traditionnels et quelles personnalités politiques locales avons-nous ici précisément en tête ?
- Qui se réunit quand, où et dans quel cadre ?
- A quoi ressemblent ces réunions ? Que signifie concrètement le « dialogue » ? Des réunions régulières sont-elles organisées ? Avec qui ? Quand et où ?
- Peut-on constater que les mesures sont coordonnées ?
- A-t-on élaboré conjointement des codes de conduite ? Sous quelle forme ?

Les réponses à ces questions constituent des indicateurs capables de documenter tous les progrès, aussi mineurs qu'ils soient. A cet endroit, il convient de souligner de nouveau l'importance des films-objectifs. Ils ouvrent la voie à l'élaboration des indicateurs de processus s'appuyant sur les ToC ainsi que des outcomes consignés de manière créative. Leur efficacité augmente au fur et à mesure qu'ils se rapprochent des hypothèses de résultats et des outcomes et que les changements sont apparents sur des périodes plus longues.

Si, par exemple, le jalon indique que : « Les acteurs entament un dialogue démocratique », il est nécessaire de trouver des critères pour le processus concret. Quel est dans ce cas le sens exact de « dialogue démocratique » ? Qui y participe ? Comment, où et de quelle manière communiquent les acteurs ? Si le jalon indique que : « Les groupes d'intérêt ont trouvé un accord sur les solutions communes du conflit (*win-win*) », les sous-indicateurs précisent quand peut-on parler de « solution commune (*win-win*) » et en quoi précisément consiste cette solution.

La confiance croissante entre les parties au conflit comme condition du processus de médiation peut également constituer un indicateur de processus important. Le respect réciproque et la foi en l'intégrité de ses adversaires peuvent permettre de remplacer la **shuttle mediation** par la médiation face à face. Dans un processus de médiation, on pourrait imaginer par exemple le jalon important suivant : « *Les*

parties au conflit développent une première base de confiance, qui permet une médiation directe ». Pour « mesurer » la confiance, il est possible d'employer les déclarations publiques ou informelles des parties au conflit concernant les (menaces de) violences et leur perception par la partie adverse. Des entretiens confidentiels avec des acteurs-clés et des groupes cibles fournissent également des renseignements précieux.

△ En suivant la méthode de *Outcome-Mapping*, nous cherchons à formuler des indicateurs qui représentent l'ensemble du processus de transformation sociale de façon à justifier la complexité et l'imprévisibilité des processus sociaux. Au sein d'un même indicateur de processus, il est possible de définir le minimum (*must have*) et l'idéal (*nice to have*). Le changement ciblé doit donc s'inscrire dans une fourchette entre le minimum et l'idéal (comme avec certains indicateurs quantitatifs qui oscillent entre deux valeurs numériques). Cela permet de se fixer des objectifs ambitieux sans pour autant s'engager de manière contraignante à atteindre ces objectifs.

△ Bien que la formulation d'indicateurs de processus quantitatifs soit difficile, il convient d'employer aussi bien des indicateurs qualitatifs que quantitatifs (si c'est possible), car les uns vérifient les valeurs des autres. Les indicateurs quantitatifs permettent une meilleure comparaison sur une période plus longue. Certains indicateurs qualitatifs sont quantifiables, ce qui est particulièrement utile si les indicateurs quantitatifs ne sont pas disponibles.[26] Un plus grand nombre d'indicateurs se traduit par une plus grande validité et précision du suivi et de l'évaluation. D'autre part, le recours aux différentes sources, méthodes de suivi (par ex. observations, statistiques, entretiens individuels ou en groupe) ou la participation de plusieurs enquêteurs augmentent eux aussi la fiabilité des informations obtenues.

Exemple d'un indicateur de processus utilisé comme jalon avec la valeur minimum et la valeur idéale :

Indicateur de processus :	Les parties au conflit se rencontrent pour mener un dialogue
Le minimum :	Les aînés des deux groupes se rencontrent pour mener un dialogue
L'idéal :	Les ainés, les femmes et les jeunes des deux groupes se rencontrent régulièrement pour mener un dialogue

La méthode SMART

La qualité des indicateurs en général peut être contrôlée à l'aide de la méthode dite « SMART ». Les indicateurs devraient alors répondre aux critères suivants :

- **S**pécificité : L'indicateur est-il assez concret pour saisir les faits à mesurer ?
- **M**esure : Peut-on mesurer l'indicateur de manière méthodique ? Ces méthodes sont-elles claires et applicables ? Existe-t-il des ressources et des responsabilités en ce sens ?
- **A**cceptation ou ambition : L'indicateur ou l'objectif de l'indicateur est-il assez ambitieux pour motiver la réussite ? L'indicateur et/ou la collecte de données sont-ils acceptés et/ou réalisés par l'équipe du ZFD, par les OP ou par les groupes cibles ?
- pe**R**tinance : L'indicateur est-il pertinent ? Avons-nous réellement besoin de l'indicateur pour mesurer les résultats et opérationnaliser les indicateurs de processus ?

[26] Par exemple, il est possible de quantifier l'appréciation d'une formation par ses participants en créant des catégories (« très bien » = 1, « bien » = 2, « satisfaisant » = 3, « suffisant » = 4, « insuffisant » = 5). À l'aide de la moyenne de l'appréciation globale une formation obtient une valeur de tendance quantitative et comparable avec d'autres valeurs. La moyenne des valeurs numériques est la valeur qui se trouve au milieu si on classe ces valeurs par ordre de grandeur.

- **T**emps : Les indicateurs doivent toujours être mesurés à des moments différents. La valeur de l'indicateur doit toujours être rapportée avec la date du mesurage. Dans l'idéal, on relève une série de données de base au début d'un projet ou d'un programme pour pouvoir les comparer aux données relevées ultérieurement. Il est également nécessaire de fixer un objectif dans le temps (par ex. à la fin du projet).

Un bon indicateur correspond aussi bien aux exigences théoriques, méthodiques, politiques que pratiques.

Sensibilité au conflit

La sensibilité au conflit (par ex. : l'établissement d'une analyse de conflit) peut représenter un indicateur à part entière, par exemple, lorsque la sensibilité au conflit joue un rôle important dans un outcome. Étant donné que les indicateurs de processus correspondent aux objectifs intermédiaires sur la voie des outcomes, on retrouve pour les outcomes les mêmes questions concernant la sensibilité au conflit.

Genre

L'intégration du genre dans la formulation des indicateurs de processus dépend fortement des outcomes. Si un outcome promeut explicitement les rapports équitables entre les sexes, les indicateurs de processus se réfèrent aux objectifs intermédiaires ou à la mesurabilité des outcomes correspondants. En revanche, si les outcomes relatifs au genre ne sont pas explicites, il convient de considérer les questions suivantes :

- Quels indicateurs de processus traitent (indirectement) des aspects pertinents quant au genre ou aux rapports équitables entre les sexes ?
- Quels instruments peuvent bénéficier aux différents groupes sociaux pour surmonter les conflits et les conséquences de la violence ?

Application des droits humains

Si un outcome promeut les normes et/ou les principes des droits humains, alors cette thématique se reflète directement dans les indicateurs de processus. Si les outcomes relatifs aux droits humains ne sont pas explicites, il convient de considérer les questions suivantes :

- Les indicateurs incluent-ils les thèmes de l'inclusion sociale et l'intégration des groupes marginalisés ? Comment ?
- Les indicateurs incluent-ils les principes de transparence, par ex. à travers le devoir de rendre des comptes et l'engagement des acteurs (groupes-cibles, partenaires), et au respect de ces devoirs ?
- Dans quelle mesure les indicateurs de processus visent-t-ils à renforcer les capacités des détenteurs/-trices des droits et des devoirs ?

Quand, où et comment ?

Les indicateurs de processus concernant les outcomes des programmes (indicateurs de processus des programmes) et/ou des projets (indicateurs de processus des projets) sont élaborés au cours de la planification aux niveaux respectifs. Au niveau des programmes les indicateurs de processus des outcomes sont formulés dans la demande au BMZ.

Les indicateurs de processus des outcomes au niveau des projets sont élaborés conjointement par les CIP, par les experts locaux (et éventuellement par les KOR) en collaboration avec les OP au cours de l'atelier de planification (si le temps pour la planification est insuffisant, on élabore les indicateurs à la suite de l'atelier dans le cadre de la planification opérative) sur la base des outcomes et leurs films-objectif (→ Étape 4 : Outcomes). Contrairement aux outcomes au niveau des programmes (demande au BMZ), les indicateurs de processus doivent être adaptés et modifiés, le cas échéant, aussi bien au niveau des programmes qu'au niveau des projets.

Les outcomes au niveau du programme sont contrôlés à l'aide des indicateurs de processus de programme (y compris des sous-indicateurs) dans le cadre des groupes d'experts. Il s'est avéré comme pratique d'utiliser un aperçu du suivi des outcomes/de l'impact au niveau du programme, cet aperçu est fondé sur les rapports et sur les sessions de réflexion. (→ Outil de travail 7 : Suivi des outcomes des projets ; → Outil de travail 8 : Suivi des outcomes du programmes). Il constitue par ailleurs un très bon input pour les rapports adressés au BMZ.

Qui ?

Les indicateurs de processus des programmes sont établis soit par des consultants externes dans le cadre de missions d'experts (dans le cas de nouvelles demandes), soit par les KOR et le cas échéant, par les CIP et par les experts locaux avec les parties prenantes importantes (dans le cas de nouvelles phases de programmes déjà existants). Les indicateurs de processus des projets sont obligatoirement formulés après l'arrivée et le démarrage du travail d'un CIP dans le cadre de l'atelier de planification et/ou de la planification opérative en collaboration avec les experts locaux, les OP (et éventuellement avec les KOR). Les mêmes procédés s'appliquent à un projet en cours, disposant déjà d'indicateurs de processus – dans quel cas ces-derniers sont vérifiés et, le cas échéant, adaptés. Les indicateurs de processus des OP (y compris les sous-indicateurs) sont régulièrement observés et évalués par les CIP, le cas échéant par les experts locaux et les OP elles-mêmes. Les conclusions sont employées dans les rapports sur les SL des OP et peuvent être repris dans les rapports des CIP.

Outil de travail pertinent :

- Outil de travail 2 : Matrice RPP

Pour aller plus loin :

- Nimaga, Salif (2015): Burundi, Die beste Art sich um die Lebenden zu sorgen, besteht darin, sich um die Toten zu kümmern, Workshopbericht. In: Change for Peace, https://www.giz.de/Entwicklungsdienst/de/downloads/ZFD Buch final ebook.pdf (p. 49-52).

6 Étape 6 – RPP – Programmation réfléchie

La recette du bonheur

Avec le projet RPP lancé en 2001 et qui comprend 26 études de cas à l'échelle mondiale et de nombreux ateliers de réflexions avec une grande variété de praticiens, l'ONG ***Collaborative for Development Action (CDA)*** a développé en 2003 une grille d'analyse et de planification qui s'est fait connaitre comme dans le domaine de la transformation des conflits internationaux et dans le travail pour la paix comme la « matrice RPP ». L'instrument est fondé sur de nombreuses expériences tirées directement du travail « sur le conflit », examinées dans le cadre du projet RPP. Ce projet se propose d'identifier, de classifier et de publier des exemples de bonne pratique (*best practice*) dans la multitude d'approches dans le travail pour la consolidation de la paix[27].

Le RPP relève le défi d'évaluer l'efficacité des programmes, et ce non seulement par rapport à leurs outcomes directs, mais aussi à leurs contributions à l'impact (PeaceWRITLarge). Le projet établit également les corrélations entre les résultats au sein de programmes et de projets, et examine l'interaction de résultats apportés par différents acteurs. Le guide de la PSE du ZFD/GIZ repose essentiellement sur les conclusions du processus de RPP. Lorsque nous parlons de RPP, nous parlons d'une part du **processus d'autoréflexion** guidé par le projet RPP et enrichi par les expériences de la pratique – ce processus est utile avant tout pour stimuler la pensée critique et la remise en question de ses propres objectifs et stratégies – et, d'autre part, nous parlons de la **matrice comme produit de RPP.**

Dans le chapitre II de ce guide nous avons déjà introduit la matrice RPP. Elle nous a permis de visualiser dans leur contexte les éléments constitutifs de notre compréhension des résultats, ainsi que la valeur ajoutée de la logique du tableau à quatre quadrants. Dans le chapitre III, nous avons expliqué l'importance de l'élément constitutif « Niveaux d'intervention du ZFD » pour le processus de la PSE respectivement (a) en décrivant le processus de planification, de suivi et d'évaluation au niveau du projet, du programme et du consortium, (b) en présentant les différences et les liens entre les hypothèses de résultats, les outcomes et les indicateurs de processus, (c) en expliquant le travail des comités ainsi que les modèles de demandes et/ou des rapports dans la phase de planification, d'exécution et d'évaluation. Si nous examinons le processus de la PSE, nous constatons que l'accès du RPP à la gestion des programmes et des projets orientée sur les résultats peut être utilisé comme concept et instrument de référence à de nombreux endroits - à commencer par la TLS et la planification des programmes, en passant par l'atelier de planification et les planifications opérationnelles, les rapports des CIP et des KOR et/ou le rapport au BMZ dans la phase d'exécution et de suivi, et finalement aussi pour l'évaluation. La notion de « l'approche » a été expliquée au chapitre II, puis approfondie au chapitre IV avec les différentes étapes du voyage. Dans cette sixième étape sur le RPP en tant que « Programmation réfléchie », nous revenons encore une fois en arrière jusqu'au chapitre II et examinons les étapes déjà franchies ainsi que les deux étapes restantes dans l'optique de la matrice RPP.

[27] L'organisation CDA s'appelle aujourd'hui « CDA-Collaborative Learning Processes ». C'est une ONG basée à Cambridge, MA, USA.

Matrice RPP - « reloaded »

À **l'étape 1**, nous avons constaté que la condition indispensable du travail pour la paix est l'élaboration minutieuse d'une **analyse de conflit**. La méthode RPP utilise elle aussi l'analyse de conflit comme point de départ pour son approche à l'analyse et à la planification. La qualité du contenu de la grille de programmation dépend en grande partie de la qualité et de la compréhension de l'analyse de conflit régulièrement actualisée et remise en question de manière critique.

À **l'étape 2** nous avons vu comment formuler une **vision de la paix** pour une région en situation de conflit à partir de l'analyse de conflit. Nous suggérons d'utiliser l'approche PeaceWRITLarge pour concevoir un scénario de la projection du futur. Cet exercice a pour but d'imaginer un avenir paisible et positif, son image étant à la fois détaillée et concrète, et réaliste en tenant compte du contexte local et des acteurs, des victimes et des causes réels de ce conflit. Ainsi formulée, la vision de la paix favorise l'application de l'instrument du RPP et décrit les horizons ou des objectifs à long terme. Elle permet également de tracer les **lignes de connexion** tangibles et précises entre l'analyse de conflit et ces objectifs à long terme. Ces lignes de connexion représentent les ToC ou hypothèses de résultats.

L'étape 3 était consacrée aux ToC, c.-à-d. aux hypothèses de résultats. Les ToC servent de guide aux acteurs travaillant « sur le conflit ». Nous pouvons affirmer que tout travail sur le conflit repose sur des hypothèses de résultats sur l'émergence et le maintien de la paix. La matrice RPP représente quatre champs (quadrants) de transformation de conflit. Le contenu de ces quadrants repose sur deux questions de départ simples par rapport à la transformation de conflit. Il existe deux réponses à chacune d'entre elles :

- Question I : **QUI** (le comportement de qui) doit changer afin que la paix puisse s'instaurer?

  Réponse 1 : **Un grand nombre de personnes** (acteurs/concernés, *more people*).

  Réponse 2: **Les personnes-clés** (*key people*). Par personnes-clés nous entendons ceux qui ont une influence significative sur la dynamique du conflit et qui peuvent agir sur son arrêt ou sur son maintien.

- Question II : **QUE** faut-il changer afin que la paix puisse s'instaurer ?

  Réponse 1 : Attitudes, valeurs, normes, capacités et comportements des **personnes** (*people's hearts*).

  Réponse 2 : **Structures** sociopolitiques de la société.

Ces deux questions et leurs réponses constituent quatre **points de départ** abstraits **de la transformation des conflits**. Il faut garder à l'esprit que la matrice RPP décrit les cheminements de la transformation des conflits à travers les ToC (les hypothèses de résultats).

L'étape 4 nous a montré comment formuler les outcomes à partir des ToC. Les hypothèses de résultats concernant les outcomes désignent des conditions précises ou un changement nécessaire à la réduction de la violence et à l'instauration de la paix. Les ToC décrivent une logique de transformation d'un conflit selon le schéma suivant : si, dans une dynamique du conflit, il existe une situation X (peut également signifier un changement advenu), alors elle a une signification pertinente W, justifiée par V. La situation X représente la condition de W. Ces conditions relatives à la transformation débouchent sur les outcomes ciblés. À partir de ces outcomes découlent de nouveau des ToC pour les activités des projets, et ce, selon le schéma suivant : nous atteignons au mieux l'outcome ciblé X avec l'approche de

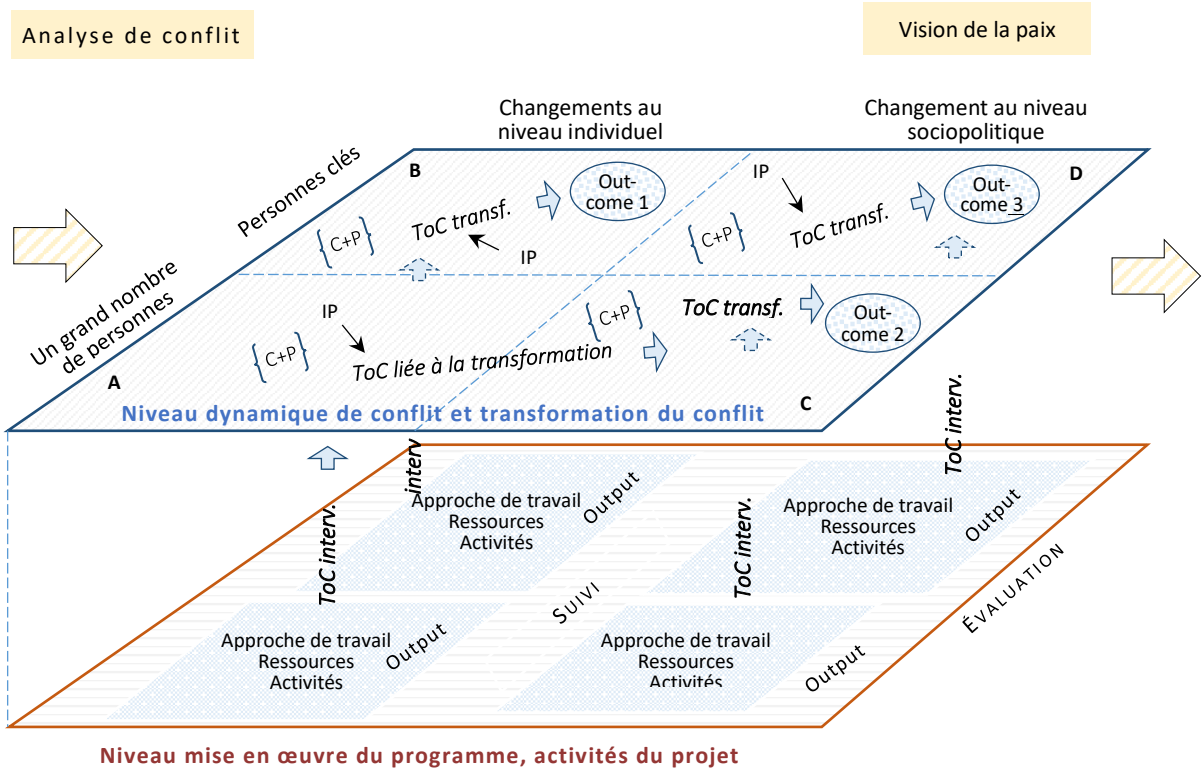
travail/les ressources/les activités Y – justifiés par Z.

Les outcomes et les activités sont localisés dans un des quatre quadrants de la matrice. Les conditions liées à la transformation dans le **quadrant A** font référence aux changements d'attitudes, de comportements, de connaissances et de compétences jugés nécessaires, non pas pour certains acteurs-clés, mais pour un grand nombre d'acteurs et de personnes affectées par le conflit. C'est pourquoi les interventions pour la consolidation de la paix du quadrant A encouragent, au moyen de mesures spécifiques, le plus grand nombre de personnes possible à changer leurs attitudes et leurs comportements. Il s'agit notamment de l'éducation en matière de paix dans les écoles et dans des lieux publics ou de la mobilisation aux manifestations pour la paix. Les conditions liées à la transformation dans le **quadrant B** sont considérées comme des changements jugés nécessaires pour les acteurs-clés du conflit. C'est pourquoi le quadrant B contient des activités aussi variées que la promotion de rencontres, d'établissement de dialogue et de confiance, mais également l'incitation à exercer une pression à l'internationale ou à l'instauration de mesures punitives et de sanctions. **Le quadrant C** contient les conditions nécessaires à la réduction de la violence relatives à la transformation sociopolitique qui doit être provoquée par un grand nombre de personnes. Ce sont des changements dits *bottom-up* (de bas en haut). C'est pourquoi les mesures de programme du quadrant C comprennent souvent la mobilisation et l'organisation d'un grand nombre de personnes (entre autres de personnes en position de pouvoir intermédiaire). Ces mesures visent à contribuer à la création d'institutions et de structures de consolidation de la paix par le biais de l'observation électorale, de la sensibilisation des électeurs/-trices, à la mise en place d'organisations de jeunes ou de femmes, à l'appui aux syndicats, aux organisations de droits humains ou à la mise en réseau. Dans le **quadrant D** on trouve les conditions à la promotion de la paix de nature sociopolitique et structurelle, susceptibles d'appartenir majoritairement, voire exclusivement aux acteurs-clés du conflit. Les mesures de médiation du conflit du quadrant D concernent en conséquence les responsabilités, l'expertise et l'autorité politique des acteurs-clés. À titre d'exemple, on peut citer les mesures législatives relatives à la protection des victimes et des témoins ainsi que les réformes de l'administration publique et des dispositifs de sécurité.

L'étape 5 s'est proposé d'indiquer des « repères de balisage » en amont et aussi pendant le voyage à travers la PSE. La direction prise par le projet : Est-elle juste ? Nous devrions pouvoir répondre à cette question à l'aide d'indicateurs de processus. La mise en place d'indicateurs de processus appropriés fait objet de nombreux défis formels et méthodologiques, ne serait-ce que la conformité aux critères « SMART ». Une bonne connaissance des dynamiques du conflit actualisée en continu, la capacité d'identifier les logiques de transformation et des résultats dans ces dynamiques en amont et pendant la mise en œuvre du programme et la capacité d'intégrer suffisamment de marge de manœuvre pour les développements futurs constituent des conditions fondamentales à l'application de ces indicateurs de processus appropriés.

L'étape 6, où nous nous trouvons à présent, apporte une nouvelle perspective sur le rapport entre la matrice RPP et les autres éléments constitutifs de notre compréhension des résultats comme présentée au chapitre II. « La matrice RPP – reloaded » est une figure à deux niveaux, qui distingue les deux types d'hypothèses de résultats : la ToC liée à la transformation et la ToC liée à l'intervention. La représentation graphique visualise de manière plus claire la corrélation des contenus de ces deux niveaux. La figure à deux niveaux permet d'autre part de mieux visualiser les éléments constitutifs de la connaissance des résultats par rapport aux phases de planification, de suivi et d'évaluation d'un programme du ZFD/GIZ dans le tableau à quatre quadrants de la méthode RPP.

Matrice RPP : Niveaux transformation du conflit et activités des projets



Légende :

C+P	ToC	Facteurs de **conflits** et potentiels de **paix** comme déterminants d'un conflit
transf.		Hypothèses de résultats /Théorie(s) du changement liées à l'intervention
ToC interv.		Hypothèses de résultats /Théorie(s) du changement liées à la transformation
IP		Indicateurs de processus
Outcome 1 – 3		Résultats *directs* planifiés ou réalisés pendant la durée du programme et/ou des projets dans les différents quadrants du champ de la dynamique des conflits.

La « matrice RPP – reloaded » se lit comme suit :

Niveau transformation du conflit :

- Dans la méthode RPP, les CIP chargé(e)s de la planification, du suivi et de l'évaluation doivent toujours recourir à **l'analyse de conflit**. Celle-ci offre une vue d'ensemble et permet ainsi de définir les conditions de la dynamique du conflit qu'il est nécessaire de remplir afin de déclencher la transformation du conflit (des premières mesures à la consolidation) visant à réduire la violence et à instaurer une paix positive. La méthode RPP – comme on peut le voir sur la figure de la matrice ci-dessus – se positionne entre **l'analyse de conflit** et la **vision de la paix.**
- Qu'y a-t-il entre l'**analyse de conflit** et la **vision de la paix ?** Tout d'abord l'idée de savoir comment aller d'un point A à un point B, c'est à dire à quel rythme un conflit peut-il évoluer dans la direction de la paix, et quelle contribution peut-on apporter pour emprunter cette direction. Dans le contexte de la méthode RPP on parle de **théorie(s) du changement** ou d'hypothèses de résultats, pour le ZFD/GIZ il s'agit d'**hypothèses de résultats liées à la transformation**. Dans un

sens plus large de la notion de théorie[28] et compte tenu de leur contenu, il s'agit dans les deux cas de théories de transformation de conflit.

- La matrice à quatre quadrants repose sur deux questions de départ et pour lesquelles il y a respectivement deux réponses: **QUI** (ou le comportement de qui) doit changer ? Réponse 1) « Personnes-clés » ou 2) « Un grand nombre de personnes, d'acteurs et de victimes ». **QUE** faut-il changer ? Réponse 1) Attitudes, valeurs, normes etc. 2) Structures sociopolitiques.
- La matrice est une grille conceptuelle et analytique qui classifie et met en rapport les **facteurs de conflit** et les **potentiels de paix,** c.-à-d. les déterminants de la dynamique d'un conflit. Leur interdépendance et leur signification pour la transformation de conflit et l'instauration d'une paix positive ont été répertoriées et examinées dans l'analyse de conflit. Nous pouvons nous reposer sur la compréhension de la dynamique de conflit pour en déduire **les procédés et les étapes individuels de la transformation de conflit** qui peuvent ou doivent être franchis pour parvenir à un objectif final, à un outcome.
- **Les outcomes** sont des changements dans la dynamique de conflit que le ZFD et ses partenaires considèrent comme nécessaires pour la transformation du conflit dans le contexte de l'analyse de conflit. Ils résultent des hypothèses de résultats liées à la transformation. La méthode RPP classifie les outcomes (éventuellement les étapes ou jalons intermédiaires/qui y mènent) en fonction de la logique du tableau à quatre quadrants, soit selon :
    - Les changements individuels et personnels ciblés, donc jugés indispensables (attitudes, normes, valeurs etc.) des personnes-clés du conflit (quadrant B) ;
    - Les changements sociopolitiques, provoqués et établis par les personnes-clés (quadrant D) ;
    - Les changements individuels et personnels d'un grand nombre de personnes/parties concernées par le conflit (quadrant A) ;
    - Les changements sociopolitiques advenus par l'intermédiaire d'un grand nombre de personnes (quadrant C).
- Les indicateurs de processus représentent le tableau de bord de la situation du processus de transformation du conflit prévue par le programme et mise en œuvre à travers les activités du projet. Ils indiquent quelles étapes/objectifs/jalons intermédiaires il faut réaliser et lesquelles non.
- La matrice aide ainsi à mettre en relation les outcomes et les interventions possibles a) tels que formulés dans la TLS du consortium du ZFD, b) ceux planifiés par le programme du ZFD/GIZ et c) ceux destinés à être spécifiés ou complétés pour la mise en œuvre d'un projet ZFD/GIZ. Il convient de s'imaginer une matrice RPP pour chaque **niveau d'intervention du ZFD**, les trois grilles superposées. Les outcomes placés dans les quadrants de la matrice du niveau-projet se rapportent aux outcomes placés dans les quadrants du niveau-programme. Dans l'idéal, ces deux niveaux d'outcomes correspondent aux outcomes du niveau-consortium. Le tableau à quatre quadrants peut être utilisé par exemple dans le contexte d'une TSL pour montrer de quelle façon les différentes organisations membres du ZFD peuvent contribuer conjointement au PeaceWRITELarge. Il s'agit alors des hypothèses de résultats liées à la transformation formulée au niveau du consortium.

[28] Concernant la notion de théorie, cf. **glossaire**

Niveau activités de projet :

- Un programme du ZFD **intervient** dans les domaines choisis de la dynamique de conflit avec son approche de travail (ressources, méthodes, activités) et essaie de changer certains facteurs de conflit ainsi que les rapports entre eux. L'intervention ne peut pas parvenir à l'outcome ciblé ni instaurer la paix du jour au lendemain. Elle consiste en différents facteurs interdépendants et souvent simultanés dont la mise en œuvre suit une chronologie donnée. Ces interdépendances temporelles, en d'autres termes les conditions préalables des outcomes, sont décrites dans la logique de transformation du conflit ou dans les ToC liées à la transformation. Elles régissent également l'approche de travail, le déploiement des ressources et le plan des activités avec sa mise en œuvre : les **hypothèses de résultats liées à l'intervention suivent après les ToC liées à la transformation.**
- Dans l'optique de l'intervention du programme, les outcomes représentent les changements dans la dynamique de conflit que l'on obtient par le déploiement de ressources et par la mise en œuvre d'activités. On peut agir sur la dynamique de conflit uniquement si toutes **les activités et les ressources déployées à cette fin** s'inscrivent dans la logique de l'intervention. Les activités et leurs outputs ne permettent d'obtenir des outcomes que s'ils se réfèrent les uns aux autres et qu'ils sont systématiquement liés. Par exemple, la planification des programmes soulève la question suivante : dans quels quadrants sommes-nous particulièrement actifs ? Quel en est le sens quant au(x) outcome(s) ? Si, dans un certain domaine, nous manquons de ressources, quel acteur/partenaire de coopération pourrait contribuer ? La formulation exacte des hypothèses de résultats au niveau de la transformation des conflits et au niveau des activités de projet oblige à réfléchir soigneusement à ce qu'on fait, quand et pourquoi.
- La méthode et la matrice RPP constituent également un appui pour le suivi. La raison est entre autres parce qu'ils distinguent les hypothèses de résultats liées à la transformation des hypothèses sur l'effet de l'intervention et des outputs, ce qui permet de mettre en évidence les indicateurs de processus qui nous renseignent sur l'état des choses. S'ils sont valides, les indicateurs révèlent à quel point on se trouve par rapport à l'outcome ciblé à un moment donné au cours du projet, ce qui a une valeur significative sur l'impact de nos activités menées jusque-là. Ces indicateurs se réfèrent aux résultats de l'intervention. D'autre part, la logique des quatre quadrants de la matrice nous montre clairement la nécessité d'avoir des indicateurs qui puissent mesurer l'éventuelle contribution aux autres outcomes (du programme du ZFD/GIZ ou d'autres organisations membres du consortium ZFD présentes dans le pays) et dans quelle mesure ces réalisations contribuent à la réduction du conflit et au PeaceWRITLarge (hypothèses de résultats liées à la transformation).

L'étape 7 (cf. chapitre suivant) explique la fonction du **suivi** dans la PSE et s'appuie directement à l'explication des indicateurs de processus dans l'étape 5. On y voit que le travail des chargés-suivi est l'application compétente des indicateurs de processus dans la structure complexe du projet. L'étape 7 invite par ailleurs elle aussi à s'appuyer sur la matrice RPP (cf. la figure ci-dessus) : (a) Le suivi concerne tout d'abord le niveau de projet et/ou des activités. Quelle est la qualité des services, des activités et des outputs du projet ? L'utilisation des ressources est-elle efficace ? Quelle est la qualité de la coopération au sein du projet ZFD et quelle est l'expertise apportée par le personnel ? Comment influe-t-elle sur les résultats ciblés (hypothèse de résultat B) ? L'objet du suivi est naturellement la dynamique du conflit, c.-à-d. les outcomes. La matrice fait apparaître des questions intéressantes, notamment : Quels indicateurs de processus sont pertinents pour nos outcomes positionnés dans les quadrants ?

Quels indicateurs nous indiquent les liens ou les orientations des résultats **entre les quadrants** ? Pouvons-nous maintenir nos ToC/hypothèses de résultats A ?

L'étape 8 conclut le chapitre ainsi que le document de base du guide dans son ensemble avec la distinction entre « l'évaluation formative » et « l'évaluation-bilan ». La première une « évaluation d'accompagnement », en général étroitement liée au suivi. Par conséquent, il convient d'utiliser la matrice RPP comme instrument structurant. L'évaluation-bilan se déroule à la fin des projets ou des programmes. Elle se concentre sur le résultat final et vérifie dans quelle mesure les outcomes ont été atteints. Elle peut être appuyée par la matrice RPP dans la mesure où il ne s'agit pas seulement de déterminer si les résultats ont été atteints, mais aussi la façon dont cela a été fait et les leçons qu'on peut en tirer : Quels éléments constitutifs de la compréhension des résultats du ZFD ont été conçus et mis en œuvre de manière appropriée ou inappropriée ? Quelle est la validité de nos hypothèses de résultats sur la compréhension des conflits et sur la logique de transformation (c.-à-d. sur les outcomes) ? Comment les hypothèses de résultats concernant la logique d'intervention et la gestion du programme (c.-à-d. les activités) se présentent-elles rétrospectivement ? Dans l'optique de la matrice RPP : Le programme a-t-il réellement favorisé les changements individuels et personnels jusqu'à parvenir aux changements structurels et politiques de nature à réduire les conflits et à promouvoir la paix ? De cette façon, il est possible de tirer des leçons de l'évaluation des programmes du ZFD (appuyés par la méthode RPP) pour servir à d'autres projets du ZFD.

Critères d'efficacité de la méthode RPP

La méthode RPP montre clairement qu'il est bien plus difficile de relever les critères de réussite que d'identifier les effets négatifs à éviter. Le travail pour la paix n'apporte pas en général des résultats rapides – les mesures de consolidation de la paix doivent être menées sur des périodes plus longues et il est nécessaire d'observer leur impact à long terme. Dans sa dernière version, la méthode RPP propose cinq critères pour mesurer l'efficacité (→ Étape 2 : Vision de la paix comme une projection du futur).
On considère comme efficaces les projets et programmes qui :

- encouragent les participants ou les communautés à développer leurs propres initiatives de paix
- impliquent la mise en place ou la réforme d'institutions politiques pour faire face aux conflits ou abus existants
- renforcent la résilience à la violence et aux provocations violentes chez un nombre croissant de personnes
- accroissent la sécurité des personnes
- identifient les « facteurs-clés » de l'escalade de la violence et s'efforcent à les atténuer ou à les éliminer

Le lien stratégique entre les interventions représentées dans ma matrice RPP à quatre quadrants est de grande importance pour une contribution significative à la consolidation de la paix.

Lien stratégique

Le lien stratégique entre les différentes interventions du travail pour la paix augmente la **portée** de chacune de ces interventions. La paix n'est pas la somme des différentes activités du projet (même si celles-ci sont menées conjointement par différentes organisations d'exécution). Il existe de nombreux

exemples d'interventions pour le maintien de la paix qui se bloquent mutuellement. Dans la région du Nil occidental, en Ouganda du nord, des initiatives locales et internationales de consolidation de la paix menaient durant de longues années des négociations avec le gouvernement et l'institution *Uganda National Rescue Front II*. Une loi d'amnistie du gouvernement a fourni le contexte sociopolitique nécessaire. Parallèlement, d'autres acteurs œuvraient pour poursuivre en justice les auteurs de crimes de guerre, ce qui entravait les efforts de négociation. On peut affirmer : si une organisation intervient pour la consolidation de la paix mais oublie de coordonner ses activités avec d'autres interventions menées dans d'autres domaines, alors cette organisation manquera l'objectif de son engagement. Les organisations travaillant pour la paix ne peuvent pas agir de manière isolée si elles veulent obtenir des résultats.

La base d'un travail pour la paix efficace est constituée par les facteurs-clés issus de l'analyse de conflit et par les points d'intervention stratégiques formulés lors de la conception et de la planification d'un nouveau projet. Ce n'est que cette manière qu'il est possible d'établir un lien stratégique entre l'analyse de conflit et l'impact (PeaceWRITLarge). La condition de base est que les hypothèses de résultats sur les outcomes liées à la transformation soient corrects et que les indicateurs de processus permettent de suivre le processus de la transformation.

Facteur temps

La durée d'un conflit ne correspond pas à la durée d'un cycle de projets. C'est pourquoi la continuité joue un rôle important dans le travail pour la paix. Un engagement prudent à long terme est indispensable si nous souhaitons impliquer tous les acteurs importants du conflit dans un processus de paix inclusif. Nous devons donc nous demander non seulement si la transformation se produit le plus rapidement possible, mais également si le processus de paix progresse aussi lentement que nécessaire pour réellement aboutir à l'inclusion souhaitée. Il faut en tenir compte lors de la planification. Le soutien apporté par les CIP doit lui aussi être continu et stable. Des changements de personnel représentent une lourde charge pour le partenaire local. Ceci doit être pris en considération dans la planification du déploiement de personnel.

Objectif des interventions à long terme ou le niveau sociopolitique

De nombreux acteurs du travail pour la paix agissent exclusivement au niveau individuel et personnel (quadrants A et B de la matrice RPP). Ils transmettent des capacités qui pourraient jouer un rôle central pour les acteurs locaux (par ex. des techniques de communication sans violence) mais qui ne se répercutent pas nécessairement sur la situation sociopolitique. La méthode RPP soutient que seuls **les changements qui ont un impact sur le niveau sociopolitique** permettent une transformation durable du conflit et l'instauration d'une paix positive. Dans ce sens, les changements de comportement chez des individus (acteurs-clés, autres acteurs et personnes concernées par le conflit) sont certes des conditions nécessaires mais insuffisantes pour le PeaceWRITLarge. Dans sa version originale, la matrice RPP place les **outcomes** en principe exclusivement dans les quadrants C et D (contrairement aux activités et aux indicateurs de processus qui eux sont placés dans les quatre quadrants !). Au ZFD/GIZ nous **permettons de placer les outcomes au-delà**, notamment au niveau individuel et personnel. Nous estimons que (dans le cadre d'un projet) l'un des deux ou trois outcomes peut être formulé comme un résultat direct au niveau individuel et personnel (formulé de manière concise) à condition que l'outcome en question soit lié aux outcomes du niveau sociopolitique par le biais d'une ToC intelligible. Pour autant, nous ne remettons pas en question l'idée fondamentale de la méthode RPP, à savoir que

le travail pour la paix qui n'a pas un impact à long terme sur le niveau sociopolitique n'est pas perçu comme efficace. Tous les quadrants sont pertinents (cf. ci-dessus), ce qui s'applique en particulier aux activités et aux indicateurs de processus. Cependant, concevoir les interventions de manière qu'elles aient, à travers leur interaction mutuelle, une influence à long terme sur le niveau sociopolitique, sera toujours un défi.

En résumé, l'efficacité et la durabilité d'un programme dépendent fortement de la manière dont on réussit à relier les niveaux *un grand nombre de personnes (more people*) et *personnes-clés* (*key people*). La notion de *Key People* désigne les personnes qui ont une influence sur le caractère violent du conflit et/ou sur la consolidation de la paix. Étant donné que les acteurs informels peuvent eux-aussi influencer le conflit, ils font objet d'une attention particulière dans le concept RPP.

Dans la pratique il convient parfois de travailler avec plusieurs matrices RPP, pour une visualisation plus claire. On peut notamment représenter un à deux outcomes supplémentaires par matrice (avec les ToC et les activités correspondantes) que l'on voit juxtaposés dans le modèle et que l'on peut ainsi comparer.

La méthode RPP apporte une vue globale du contexte, elle est utile pour la coordination des projets et des programmes. La classification des résultats directs (des outcomes), des indicateurs de processus et des activités dans la matrice RPP permet de justifier de quelle manière les ressources déployées par le ZFD ont contribué aux résultats donnés. Le modèle de la matrice RPP représente la logique axée sur les résultats du ZFD/GIZ. ▲ C'est pourquoi connaître et savoir se servir de la matrice RPP sont des compétences obligatoires pour les KOR et pour les CIP.

Sensibilité au conflit

- Comment les projets et activités planifiés pourraient-ils être repris par différents acteurs ?
- Combien de personnes appartenant à certains groupes (par ex. groupes ethniques, groupes sociaux, etc.) bénéficient des activités ?
- Le financement externe (SL et autres subventions) libère-t-il des ressources locales qui sont utilisées pour promouvoir la violence ou pour soutenir, directement ou non, une économie de la violence ?
- La publicité ou des publications nuisent-elles aux groupes-cible ou aux OP ?

Genre

- Dans quelle mesure la participation aux projets et aux activités reste accessible au même titre aux femmes qu'aux hommes ? Un groupe social est-il défavorisé ? (Par exemple si les activités se déroulent uniquement en journée et les femmes ne participent pas car elles travaillent dans les champs).

Application des droits humains

- Dans quelle mesure les personnes impliquées au sein du ZFD/GIZ et dans les OP connaissent les objectifs et activités ? Est-ce que ceux-ci ont été communiqués de manière transparente et élaborés de manière participative ? Est-ce que tous les acteurs participants ont l'obligation d'observer et de respecter les normes et les principes relatifs aux droits humains dans leur travail ?

- Selon quels critères choisit-on les groupes cibles et/ou les régions d'intervention du projet ? Ces critères sont-ils transparents, intelligibles et non discriminatoires ?
- Comment inclut-on les groupes qui sont d'habitude marginalisés ?

Quand et où ?
La méthode RPP comme processus réfléchi est pertinent avant tout pour la logique de planification et dans le cadre du suivi. Pour l'analyse de conflit, on s'interroge : Comment peut-on lier les conflits avec les stratégies de programme ? Pour la planification, on s'interroge : Où voulons-nous aller ? Que pouvons-nous faire ? Que peuvent faire les autres ? Au cours de l'évaluation à mi-parcours ou du suivi, on s'interroge : Où voulions-nous aller ? Sommes-nous encore sur la bonne voie ? Notre direction est-elle encore juste, ou nous sommes-nous égarés à notre insu ? Toutes ces questions interrogent sur des critères d'efficacité.

Comment contribuons-nous au PeaceWRITLarge avec nos interventions ? L'emplacement des ToC, des outcomes et des activités dans la matrice RPP doit faire partie du processus de planification. Ceci dit, il est possible d'entrer avec les partenaires dans la matrice RPP à tout moment. La matrice est également pertinente pour l'élaboration de la TLS.

Qui ?
Les CIP et les KOR devraient avoir les connaissances essentielles de la méthode RPP et les prendre en compte dans leur travail quotidien. Ils devraient connaître et pouvoir appliquer la matrice RPP. Les CIP et les partenaires des OP devraient se familiariser avec la matrice RPP au cours de la planification opérationnelle. Si cela n'est pas possible, ils devraient travailler avec la matrice dans le cadre des groupes de travail d'experts. L'emplacement des outcomes et des activités dans la matrice permet une meilleure vue d'ensemble des corrélations entre les hypothèses de résultats et facilite l'élaboration d'études comparatives des programmes-pays. En outre la documentation des résultats à l'aide de la matrice peut considérablement faciliter la rédaction des rapports des CIP et des KOR.

Outil de travail pertinent :

- Outil de travail 2 : Matrice RPP

Pour aller plus loin :

- Website : http://cdacollaborative.org/cdaproject/reflecting-on-peace-practice-project/
- CDA (2003) : Confronting War : Critical Lessons For Peace Practitioners, cf. http:// http://cdacollaborative.org/publication/confronting-war-critical-lessons-for-peace-practitioners/
- CDA (2009): Reflecting on Peace Practice. Participant Training Manual, cf. http://dmeforpeace.org/sites/default/file/CDA RPP%20Manual.pdf

7 Étape 7 – Suivi – prendre du recul sur son voyage

Comparer l'idéal à la réalité et changer d'itinéraire

Dans le domaine de la programmation informatique, la « programmation réfléchie » désigne la capacité d'un programme à (se) connaître et, si nécessaire, à modifier sa propre structure. Dans les projets de consolidation de la paix dont la responsabilité sociale est particulièrement grande, il est absolument indispensable de **réfléchir constamment** sur ses propres activités et sur leurs conséquences. Pour pouvoir prendre du recul, il est nécessaire de comparer sans arrêt la situation ciblée (l'idéal) à la situation réelle (à la réalité) au niveau des outputs, des outcomes et (dans le cas d'un programme) au niveau de l'impact pour pouvoir éventuellement corriger la direction et éviter des effets négatifs.

Le ZFD/GIZ comprend le suivi comme un **processus participatif** qui implique si possible tous les acteurs importants. Au cours de ce processus, les indicateurs (de processus) sont non seulement formulés, mais aussi régulièrement évalués.

Le **suivi** désigne la mesure et l'observation de processus et de phénomènes. Dans la coopération au développement les résultats particuliers (directs et indirects) sont passés au crible. Au ZFD/GIZ, le suivi comprend généralement aussi l'évaluation des informations rassemblées au cours du suivi (évaluation formative).

L'**évaluation formative** ou aussi **l'évaluation d'accompagnement** accompagne un projet ou un programme. L'intention de cet accompagnement est d'initier l'apprentissage afin d'adapter les hypothèses de résultats, les outcomes, les indicateurs de processus et les activités. De cette façon, les résultats du suivi sont rapidement transposés dans les plans d'action opérationnels, ce qui se traduit au ZFD/GIZ par l'action en trois temps : observation – vérification - adaptation.

▲ La condition d'un suivi réussi est que l'ensemble de l'équipe pays du ZFD et les OP développent une **mentalité de réflexion constante** – une « **attitude S&E** ». Le suivi et l'évaluation d'accompagnement peuvent être intégrés sans effort excessif dans le quotidien du projet. Chaque programme peut organiser des « réflexions sur le suivi » au cours de réunions d'équipe, de groupes de travail d'experts ou des ateliers de planification. ▲ Il est également important de documenter les résultats de ces réflexions, sous forme de comptes rendus et/ou de mises à jour de formulaires de suivi.

Questions centrales du suivi participatif

▲ **Niveau activités (outputs)**

Les activités planifiées ont-elles été mises en pratique ? Sous quelle forme ? En combien de temps ? Avec quels groupes-cibles (nombre et structure sociale) ? Et avec quels résultats (outputs) ? Quel a été le retour d'information (quantitatif et qualitatif) des participants aux formations ou aux ateliers ?
Qui a participé à la planification et à la réalisation des activités (genre, équilibre ethnique) ? Les ressources (personnel, moyens financiers) ont-elles été déployées de manière efficace ?

▲ **Travail d'équipe en collaboration avec l'OP**

Dans quelle mesure l'équipe du ZFD/GIZ fonctionne ? La mise en œuvre du plan d'action opérationnel fonctionne-t-elle ? Qui y participe et comment ? Comment évalue-t-on le travail de l'OP ? La

conception et l'organisation des activités sont-elles fortement contrôlées de l'extérieur (par ex. par les CIP), ou l'OP a-t-elle entrepris et mené certaines phases de manière autonome ? L'OP peut-elle générer des connaissances supplémentaires et acquérir une expertise importante ? Ces connaissances font-elles l'objet de réflexion, sont-elles documentées ?

Niveau outcomes (programme et projet)

A-t-on pu constater un impact sur le groupe-cible, sur les acteurs-clés ou sur l'environnement politique ? Si oui : lequel ? Où se produit ce **résultat direct** ?

Retrouver les indicateurs de processus

Dans quelle mesure a-t-on atteint les indicateurs de processus du programme et du projet ? Par exemple, des nouveaux acteurs ont-ils rejoint la table de négociations ? Les connotations de langage et la rhétorique des émissions radiophoniques ont-elles évolué de manière positive au cours des six derniers mois ? La participation des filles et des femmes aux processus de prise de décision a-t-elle augmenté de façon significative ? Peut-on voir si et dans quel contexte l'outcome/le résultat direct est lié aux activités de projet ? Y a-t-il un lien plausible ?

Utilisation de la matrice RPP

Où exactement, c.-à-d. dans quel(s) quadrant(s) sont placés les outcomes et les indicateurs de processus ? Quel est le rapport entre les quadrants. Les hypothèses de résultats (ToC) ont-elles été justes ? Sommes-nous sur la bonne voie ? Les indicateurs de processus du projet sont-ils directement liés aux indicateurs du programme ? Pourra-t-on atteindre les outcomes du projet comme prévu, à la fin du projet ou du programme ? Dans le cas contraire, comment expliquer cet échec ? Qu'est-ce que nous aurions dû changer (quelle modification aurait été nécessaire au niveau de la planification) ?

Niveau impact (programme)

Dans quelle mesure les outcomes de projet et leurs indicateurs de processus contribuent aux outcomes de programme et à leurs indicateurs respectifs ? A-t-on observé des changements positifs ou négatifs par rapport au maintien de la paix ? Peut-on attribuer ces changements, du moins en partie, au programme ? Cette attribution est-elle plausible ? Sans l'intervention du programme ZFD – qu'est-ce qui ne serait pas arrivé ? À cet endroit et en dépit de tout optimisme, il est nécessaire de réfléchir très attentivement et d'examiner le cas de manière honnête. Bien que le développement créatif et à petite échelle d'une vision de la paix, ainsi que la comparaison avec les outcomes et les indicateurs respectifs dans la logique de la matrice RPP permettent de tirer certaines conclusions, il faut rester très prudents quant à l'attribution d'un impact concret des mesures, des activités ou d'évènements individuels au niveau « macro ».

Quand, où et comment se déroule le suivi participatif au ZFD/GIZ?

Voici un modèle idéal du déroulement du processus de suivi pour les différents niveaux d'intervention.

Suivi au niveau du consortium du ZFD

Dans l'idéal, les outcomes formulés dans la TLS sont discutés lors de réunions annuelles des organisations membres du consortium du ZFD. L'analyse de conflit est adaptée et mise à jour en fonction des besoins, en particulier si la situation du conflit a évolué entre temps. De plus, tous les trois ans, le BMZ souhaite également être inclus dans le processus de suivi. Mis à part les KOR, les CIP et les experts locaux qui ont participé à l'élaboration de la TLS, d'autres experts, les représentants du siège

de l'organisation membre du consortium ZFD ou encore les principaux interlocuteurs des OP sont invités à participer à ces réunions.

Suivi au niveau du programme du ZFD/GIZ

Les contributions des OP, des CIP et des experts locaux aux outcomes au niveau du programme sont discutées lors de réunions régulières (au minimum une fois tous les 4 mois). Ces réunions dédiées au suivi au niveau du programme peuvent se dérouler dans le cadre des groupes de travail d'experts (réunissant les CIP, les experts locaux et les KOR) qui se tiennent plusieurs fois par an. Des représentants de l'OP peuvent également assister à ces réunions. On y présente et discute les résultats atteints à travers des activités de projet et à l'aide des indicateurs de processus de projet en coopération avec les partenaires locaux. Les participants identifient ensemble les contributions individuelles de ces résultats aux outcomes et aux indicateurs du programme. Il convient de se rapporter aux modèles et aux documents de travail inclus dans l'aperçu des outcomes du programme (→ Outil de travail 7 : Suivi des outcomes de projet ; → Outil de travail 8 : Suivi des outcomes du programme). Ces documents peuvent être pré-remplis la veille de la réunion en s'appuyant notamment sur les rapports sur les SL et sur les rapports des CIP (→ Outil de travail 10 : Rapport du/de la CIP ; → Outil de travail 14 : Rapport sur les SL). En principe, le/la responsable de cette activité est le/la KOR, qui peut toutefois déléguer sa responsabilité à un(e) collègue (par exemple à l'expert-PSE). Les réunions devraient également être dédiées aux changements survenus au niveau de l'impact (résultats indirects). Il convient par ailleurs d'identifier et de documenter des exemples de réussites (*success stories*). (→ Outil de travail 18 : Exemples de réussite et leçons apprises (*Success and Learning Stories*)).

Suivi au niveau du projet

Les collaborateurs des OP, les CIP et les experts locaux organisent eux aussi des réunions régulières sur le suivi où ils passent en revue leurs contributions (y compris négatives) aux outcomes de projet, formulés au préalable lors de l'atelier de planification. Il est important de voir dans quelle mesure les activités du projet menées dans le cadre de la coopération ont contribué aux indicateurs de processus ainsi qu'à l'outcome du projet. C'est également le moment d'évaluer avec l'OP les résultats de travail et la prestation du CIP. Les résultats de cette réunion sur le suivi permettent ensuite d'adapter la planification des mesures et activités successives. L'analyse de conflit devrait également être régulièrement mise à jour.

Le suivi au niveau du projet nécessite un examen minutieux des mesures planifiées en amont par la ou les OP en collaboration avec les CIP et les experts locaux. Dans le cadre du ZFD, la mise en œuvre des mesures est appuyée par le biais de subventions locales (SL), chaque mesure étant planifiée à l'aide d'une demande de subvention respective. Les demandes contiennent non seulement la description des activités planifiées avec leur input et leurs groupes-cibles, mais aussi les contributions que ces activités devraient apporter aux outcomes du projet, en s'appuyant sur les hypothèses de résultats (ToC) et sur les indicateurs de processus du projet.

Une fois les activités terminées, les OP rédigent un rapport sur les SL consacré aux outputs des activités et à leurs contributions aux résultats au niveau des outcomes ainsi qu'aux résultats non-intentionnels. Le rapport devrait être dans l'idéal élaboré au cours des douze mois qui suivent la clôture du projet et il devrait s'harmoniser, en matière d'échéance, au rapport au BMZ et au rapport du KOR. Si la période de douze mois ne convient pas en raison de la durée plus courte des demandes de SL, il est possible de demander à l'OP un rapport annuel supplémentaire. S'il s'agit d'une coopération ponctuelle avec une

ou plusieurs OP sans affectation de CIP ou d'experts locaux, les rapports sur les SL sont suffisants. Ils doivent toutefois comprendre les contributions du projet aux outcomes (du moins du projet).

Des informations supplémentaires concernant les résultats attendus (les outcomes, l'impact) et les conséquences négatives éventuelles peuvent être recueillies à travers des entretiens menés avec les représentants des groupes-cibles et avec les personnes-clés.

△ Lorsqu'on organise des formations et des ateliers, il est utile de recueillir un retour qualitatif et quantitatif de la part des participants par le biais de questionnaires standardisés.

Les conclusions de tous les rapports sont incorporées dans les agendas des réunions sur le suivi des programmes ainsi que dans les résumés des programmes, de façon à établir le lien entre le niveau du projet et celui du programme. Le système de suivi et évaluation (S&E) des OP et les règles en la matière du ZFD/GIZ devraient s'aligner de manière à éviter le travail et les dépenses supplémentaires.

Suivi des contributions des CIP et des experts locaux

Le suivi participatif des résultats devrait faire partie inhérente du travail quotidien des conseillers et des experts du ZFD. Une fois par mois (dans l'idéal), les résultats (outcomes) du projet, y compris les résultats non intentionnés, devraient être soumis à une évaluation formative à l'aide des indicateurs de processus. Les conclusions peuvent être incorporées dans les rapports annuels des CIP et des experts locaux, ces rapports faisant état, entre autres, des contributions aux outcomes du projet. Les conclusions des rapports servent à leur tour de sources d'informations pour les réunions de suivi auxquelles participent les CIP, les experts locaux, les représentants des OP et le KOR et elles sont incorporées dans les résumés des programmes consacrés aux outcomes/à l'impact.

A ce niveau, le suivi doit refléter la contribution des CIP/experts locaux. Il s'agit de vérifier si les engagements proposés par les CIP/experts locaux lors des ateliers de planifications sont pertinents et réalistes. Il faut s'assurer que l'affectation des CIP/des experts locaux tel qu'il a été prévu est approprié et appuie de manière efficace les OP dans l'obtention des outcomes. Les prestations des CIP en matière d'appui-conseil qui vont au-delà du pur contenu du travail pour la paix (par exemple le développement organisationnel, la collecte de fonds (*fundraising*), la communication ou l'appui aux projets d'autres bailleurs), devraient être également mentionnés dans l'atelier de planification et, dans l'idéal, accompagnés de l'exercice de projection du futur et d'indicateurs correspondants.

Si la contribution des CIP/experts locaux est jugée peu efficace et pas assez pertinente, il est nécessaire d'en identifier les causes (par ex. besoins divergents de l'OP en matière d'appui, divergences en matière d'attente etc.) et de revoir la nature du soutien apporté par les CIP/experts locaux.

Le suivi peut se concentrer d'une part sur l'observation du conflit, en particulier de ses éléments unificateurs et diviseurs en tant que fondement de la sensibilité au conflit, de même que sur le genre et l'ADH. D'autre part, les questions de ces domaines doivent également être prises en compte dans le suivi des activités, des indicateurs de processus et des outcomes (ainsi que dans le suivi des résultats au niveau de l'impact).

Sensibilité au conflit

- Quelles attentes ont été suscitées parmi les acteurs locaux ? Ces attentes ont-elles été irréalistes ? Comment peut-on les éviter à l'avenir ?
- Dans quelle mesure a-t-on pu éviter la dépendance vis à vis des ressources financières et en matière d'informations ? Si oui, comment ? Dans le cas contraire, que doit-on modifier à l'avenir ?
- Y-a-t-il des effets de substitutions, par ex. par la création de réseaux ou de structures parallèles par des acteurs externes, qui superposent les structures (in)formelles existantes de communication, du dialogue et de conciliation ? Si oui, quels scénarios alternatifs sont envisageables à l'avenir ?

Genre

- Quel est le retour des femmes et des hommes sur la participation à et sur l'utilité de l'activité ou du projet?
- Existe-t-il des différences dans la participation des femmes et des hommes à la planification et à la mise en œuvre d'activités ou de projets ? Si oui, pourquoi et avec quel résultat ?

Application des droits humains

- Existe-t-il des activités ou des projets qui rendent difficiles ou qui entravent l'application des normes relatives aux droits humains ?
- De quelle manière le ZFD/GIZ d'une part et l'OP d'autre part prennent-ils en compte les principes des droits humains tels que la non-discrimination et l'égalité des chances, l'autonomisation (*empowerment*) et la participation ainsi que la transparence et la responsabilité ?
- Comment les parties prenantes sont-elles impliquées dans les processus de retour (*feedback*) et de suivi ?
- Peut-on (et comment peut-on) s'assurer que les données recueillies (sexe, ethnie, statut social, revenu, niveau d'éducation etc.) sont utilisées pour le suivi des activités et des effets, afin d'identifier les bénéficiaires du programme ou du projet ?

Outils de travail pertinents :

- Outil de travail 7 : Suivi des outcomes du projet
- Outil de travail 8 : Suivi des outcomes du programme
- Outil de travail 9 : Suivi de la contribution des CIP
- Outil de travail 10 : Rapport du/de la CIP
- Outil de travail 14 : Rapport sur les SL
- Outil de travail 15 : Suivi et mise à jour de la TLS
- Outil de travail 18 : Success and Learning Stories

8 Étape 8 – Évaluation – Revenir sur la projection du futur

Fantasy, propagande ou documentaire ?

Le travail pour la paix doit contribuer à la consolidation et au maintien de la paix, ainsi qu'à la réconciliation. Dans notre voyage à travers la PSE nous nous interrogeons en permanence : contribuons-nous réellement ? Où en sommes-nous ? Notre travail fait-il une différence ? Pour pouvoir espérer que notre action est juste, nous devons non seulement remettre continuellement en question nos prestations, mais aussi les évaluer de manière critique lorsqu'elles sont achevées.
L'évaluation d'accompagnement désigne un processus (d'apprentissage) participatif qui révèle les résultats aux différents niveaux (de l'outcome et de l'impact). C'est une composante centrale du suivi, conduite régulièrement au niveau du programme et du projet. Ce processus d'apprentissage au sein de l'équipe du ZFD/GIZ et dans les OP, permet d'adapter les activités et les hypothèses de résultats (ToC), mais aussi – si nécessaire – les outcomes et les indicateurs de processus. Voici la différence entre l'évaluation formative et l'évaluation bilan.

Évaluation formative : ou l'évaluation d'accompagnement est réalisée en parallèle à un projet ou à un programme. Elle consiste en l'évaluation régulière des résultats (au niveau de l'output, de l'outcome et de l'impact). L'objectif de cet exercice est d'initier un processus d'apprentissage de manière à pouvoir adapter, si nécessaire, les hypothèses de résultats (ToC), les outcomes, les indicateurs de processus et les activités.
Évaluation bilan : C'est une évaluation des résultats finaux, elle est conduite après la clôture d'un projet ou d'un programme. Elle consiste en l'évaluation des résultats (des outcomes, de l'impact), de l'efficacité et de la durabilité (→ Étape 7 : Suivi).

Les évaluations que l'on peut considérer comme appréciations récapitulatives du projet, du programme et de la collaboration avec l'OP, nous permettent de fonder et de justifier les contributions apportées par les CIP à la consolidation de la paix et à la réconciliation. Ces contributions peuvent d'ailleurs prendre la forme d'exemples de réussite (*success stories*) utilisées dans le domaine des relations publiques.

Au niveau de la TLS, son examen et une comparaison avec les réalisations effectuées dans le cadre du projet sont prévus à intervalles réguliers, de facto tous les trois à cinq ans, conformément à la durée de la TLS en question.

Au niveau du programme du ZFD/GIZ, les évaluations devaient être menées à la fin du cycle de programme (→ Outil de travail 16 : Rapport de l'atelier sur les leçons apprises). Les évaluations menées à la fin d'un programme du ZFD devraient si possible être effectuées par des prestataires externes (en collaboration avec l'équipe du ZFD/GIZ).

Les évaluations bilan sont menées également au niveau du projet. Elles se concentrent d'une part sur la performance globale du projet (en général au bout de trois à cinq ans) et d'autre part sur la coopération avec les OP. Les conclusions sont utilisées dans le cadre de l'analyse de pertinence du poste de CIP. En ce qui concerne le travail du personnel déployé, l'évaluation tient compte de leurs prestations ainsi que de la coopération des CIP, des experts locaux et des représentants des OP.

Le cadre ci-dessous contient des renseignements supplémentaires au sujet de l'évaluation d'un programme du ZFD.

Outil de travail pertinent :

- Outil de travail 9 : Suivi de la contribution du CIP

Pour aller plus loin :

- OECD DAC (2012): Evaluating Peacebuilding Activities in Settings of Conflict and Fragility – Improving Learning for Results, cf.
- http://www.ecdd.org/dac/conflict-fragility-resilience/publications/431215e.pdf.
- CDA; Rogers, Mark (2012) : Evaluating Relevance in Peacebuilding Programs, cf. http://cdacollaborative.org/wordpress/wp-content/uploads/2016/01/Evaluating-Relevance-in-Peacebuilding-Programs.pdf.
- CDA (2009): Reflecting on Peace Practice. Participant Training Manual, voire
- http://www.dmeforpeace.org/sites/default/files/CDA RPP%20Manual.pdf.
- CDA; Reimann, Cordula; Chigas,Diana; Woodrow, Peter (2012): An Alternative to Formal Evaluation of Peacebuilding: Program Quality Assessment, cf.
- http://cdacollaborative.org/wordpress/wp-content/uploads/2016/02/An-Alternatve-to-Formal-Évaluation-of-Peacebuilding-Program-Quality-Assessment.pdf

EPILOGUE : GESTION DES CONNAISSANCES

Le savoir-faire de la PSE – valeur ajoutée du ZFD ?

Pour le ZFD, la gestion des connaissances correspond à un **processus d'apprentissage commun à partir de l'expérience acquise**. Elle est étroitement liée à la PSE, les deux processus bénéficiant l'un de l'autre.
Les informations et les conclusions issues du suivi-évaluation sont importantes pour l'apprentissage conjoint dans le programme global. L'évaluation intégrale des expériences d'apprentissage à partir du suivi-évaluation fournit la base pour garantir et améliorer la qualité et les résultats au ZFD, notamment par la mise à disposition de résultats du S&E pour le processus de planification et pour les approches innovantes à reproduire.
La gestion des connaissances désigne la planification, le suivi ainsi que le contrôle des processus et des instruments qui augmentent l'efficacité des connaissances en tant que ressource. Par conséquent, elle est orientée sur les objectifs et doit être prise en compte dès le départ, tant au niveau du programme qu'au niveau du projet.
En d'autres termes, la gestion des connaissances ou l'apprentissage doivent **faire partie intégrante de la PSE.**

Planification de la gestion des connaissances

En plus de la **planification du contenu**, il est nécessaire de définir **quel type de connaissances** il faut générer, documenter/classifier et partager dans la cadre d'un programme ou d'un projet et comment procéder. Différentes formes sont envisageables – notamment des activités (par ex. atelier sur les leçons apprises), des prestations de services (mise en réseau des partenaires pour l'échange des connaissances) et/ou de produits (publications, etc.) – pour être introduites dans la planification du programme et/ou du projet et consignées avec les ressources appropriées (temps, budget).
Les priorités thématiques de l'apprentissage commun devraient être définis déjà au niveau de la TLS. Il convient d'en tenir compte au niveau du programme lors de la préparation de la demande et de l'intégrer au niveau des projets dans le programme de l'atelier de planification.
Voici des questions d'orientation possibles :

- Sur quelles expériences pouvons-nous nous appuyer au sein du programme global du ZFD ?
- De qui et avec qui pouvons-nous apprendre ? Comment organisons-nous cet échange d'expériences dans le cadre de notre programme/projet ? De quelles ressources avons-nous besoin ?
- Lesquelles de nos propres expériences pourraient être intéressantes pour les autres ? Comment les systématiser et les transmettre ? De quelles ressources avons-nous besoins ?

Ou de manière plus détaillée :

ToC

- Quelles hypothèses de résultats (ToC) et stratégies ont été utilisées pour obtenir des résultats dans le cadre des différentes approches de travail du ZFD ? Comment les intégrer dans la planification de son propre programme/projet ?

Outcomes

- Quelles activités, quels instruments et quelles méthodes se sont révélés particulièrement utiles pour atteindre les résultats ?

Suivi de la gestion des connaissances

- Qu'est-ce qui a bien fonctionné jusqu'à présent et qui devrait être poursuivi (*promising practices*) ? Pourquoi cela a-t-il bien fonctionné ?
- Où sont survenus des problèmes ? Pourquoi ? Qu'est-ce qu'il faudrait modifier dans la suite de la mise en œuvre ?
- Quelles tentatives de solutions existaient déjà et comment ont-elles fonctionné ?
- Comment les expériences pertinentes du travail du programme/projet sont-elles documentées et transmises ?
- Comment se sont déroulés les échanges et la mise en réseau au sein du programme ZFD et de ses projets ?

Évaluation de la gestion des connaissances

- Qu'est-ce qui a bien fonctionné et qui peut être transposé à d'autres programmes et projets (*Good Practices*) ? Pourquoi cela a bien fonctionné ? Comment réitérer ce succès dans un programme ou projet similaire ? Quelles sont les responsabilités et modalités ?
- Où sont apparus des problèmes et pourquoi ? Quels changements ont-ils provoqué ?
- Quelles solutions ont fonctionné ? Que faut-il faire différemment ou qu'est-ce qu'il ne faut pas faire du tout dans les programmes et projets similaires, pour que les problèmes éventuels ne se répètent pas ?

V. Outils de travail

Passons aux faits !

Outil de travail 1 : Instruments d'analyse de conflit

Outil de travail 2 : Matrice RPP

Outil de travail 3 : Atelier de planification

Outil de travail 4 : Analyse de pertinence du poste de CIP

Outil de travail 5 : MoU (Convention de coopération)

Outil de travail 6 : Sensibilité au conflit, genre et application des droits humains

Outil de travail 7 : Suivi des outcomes du projet

Outil de travail 8 : Suivi des outcomes du programme

Outil de travail 9 : Suivi de la contribution du CIP

Outil de travail 10 : Rapport du/de la CIP

Outil de travail 11 : Rapport de l'expert local/du membre du personnel national

Outil de travail 12 : Rapport du/de la KOR

Outil de travail 13 : Demande de SL

Outil de travail 14 : Rapport sur les SL

Outil de travail 15 : Suivi et mise à jour de la TLS

Outil de travail 16 : Rapport de l'atelier sur les leçons apprises

Outil de travail 17 : Évaluation

Outil de travail 18 : Exemples de réussite et leçons apprises (*Success and Learning Stories*)

Outil de travail 19 : Processus de la PSE

Glossaire

Activité

Action opérationnelle dans le quotidien du projet. Quant au contenu, elle découle des outcomes définis et des indicateurs de processus/jalons. Elle est déterminée principalement par l'approche de travail du programme. Les activités sont formulées dans la logique axée sur les résultats de la PSE, et ce une fois qu'on ait procédé à l'inventaire de l'impact et des outcomes et que ces derniers ont été justifiés par une intervention liée à la théorie du changement (ToC) correspondante.

Analyse des acteurs

Présentation des acteurs impliqués dans le conflit avec leurs intérêts, leurs relations, leurs stratégies, leurs perceptions du conflit et leurs bases de pouvoir.

Analyse de conflit

Présentation méthodique de la dynamique de conflit. Elle décrit un ensemble de causes à effets sociaux qui évolue dans le temps entraînant la dynamique de conflit.

Analyse du contexte

Analyse du contexte géographique, culturel, politique, social, économique et institutionnel ainsi que l'examen des facteurs d'influence externe d'un cadre de référence plus large (généralement spécifique à un pays).

Approche de travail

Un type spécifique de travail pour la paix. Au ZFD, ce terme est utilisé dans deux contextes. Premièrement comme l'approche de travail commune à tous les membres du consortium du ZFD et en tant que partie de la TLS dans un pays, deuxièmement comme l'approche de travail spécifique à un projet d'une organisation membre en particulier. L'approche de travail détermine la démarche de l'organisation intervenante et/ou du projet dans le pays en question (points décisifs, méthodes, niveaux) et justifie en quoi cette démarche est susceptible de réussir (par ex. choix des partenaires de coopération, du modèle de coopération et des groupes-cibles, justification des hypothèses de résultats de l'intervention, notamment en ce qui concerne les ressources disponibles).

Besoins en matière de paix

Les besoins de consolidation de la paix (*peace building needs*) résultant de l'analyse du conflit et sont destinés à sa transformation. Dans la PSE du ZFD de la GIZ les besoins en matière de paix figurent en première ligne et reflètent principalement les Théories du changement liées à la transformation (puis successivement aux outcomes et aux indicateurs de processus) et sont guidés par la question suivante : Que faut-il changer dans la société et dans la région en conflit pour réduire la violence personnelle et structurelle et pour ouvrir la voie à une paix positive ?

Connectors et *Dividers* (éléments unificateurs et diviseurs)

Éléments (personnes, institutions, symboles etc.) unificateurs ou diviseurs dans un contexte de conflit. Les *Connectors* dépassent les frontières du conflit (potentiel/force de la paix), tandis que les *Divders* l'exacerbent et représentent des sources réelles et/ou potentielles de violence (potentiel de violence). En principe, il s'agit de renforcer les *Connectors* et d'affaiblir les *Dividers*.

Ces deux notions sont des acquis essentiels de l'approche DNH (ne pas nuire). Elles sont identifiées lors de l'analyse de conflit et de l'analyse des acteurs. Leur rôle est particulièrement important dans le choix des points d'entrée de l'intervention.

Consortium

Association des organisations membres du ZFD en Allemagne.

Dynamique de conflit

Interaction de différents facteurs dans l'émergence et au cours d'un conflit (comportement d'acteurs individuels/de groupes d'acteurs ainsi que des conditions dans l'environnement naturel et social des intéressés).

Évaluation formative (≙ d'accompagnement)

Évaluation des résultats (au niveau des outputs, des outcomes et de l'impact) au cours (en parallèle) d'un projet/programme.

Évaluation-bilan

Évaluation des résultats réalisée après la clôture d'un projet/programme en matière de résultats directs (outcomes, impact), d'efficacité et de durabilité.

Expert local

Expert provenant du pays d'intervention qui est directement associé à l'OP et qui y est rattaché contractuellement. Collaborateur de l'OP financé par des SL et directement impliqué dans la mise en œuvre du projet du ZFD.

Genre

Caractéristiques que la société attribue généralement aux femmes/hommes/LGBTI (lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres, intersexuels) par opposition à leur sexe biologique.

Impact ≙ PeaceWRITLarge ≙ Vision de la paix

Résultats *indirects* ou impact à long terme d'un programme du ZFD dont les déterminants sont la réduction de la violence et l'instauration de la paix positive.

Indicateur de processus

Montre comment identifier les étapes intermédiaires menant à l'impact souhaité du programme et, contrairement aux outcomes qui ne sont pas modifiables, comment ces étapes peuvent être adaptées ou complétées au cours du programme.

Key People

Personnes-clés. Par personnes-clés on entend des personnes qui ont une influence significative sur les dynamiques du conflit. Notion pertinente par rapport à la matrice à quatre quadrants de la méthode RPP.

Matrice RPP (Reflecting on Peace Practice – Réflexion sur les pratiques de la paix)

Matrice à quatre quadrants pour une visualisation complexe et méthodique et pour la contextualisation des éléments essentiels de la PSE. Instrument central pour la représentation de la logique axée sur les résultats de la PSE du ZFD/GIZ.

More People

Un grand nombre de personnes, en général : tous ceux qui sont touchés de quelque manière que ce soit par le conflit. Notion pertinente par rapport à la matrice à quatre quadrants de la méthode RPP.

Narratif

Récit significatif qui influence la manière dont on perçoit un environnement donné. Il véhicule des valeurs et des émotions, se rapporte généralement à une culture et subit des changements temporels. En ce sens, les narratifs ne sont pas des histoires quelconques mais des récits bien établis et légitimes (source : wikipedia.de). Les « narratifs politiques » sont particulièrement importants pour le travail du ZFD. Pour les besoins de ce guide : concepts et histoires communiqués dans un langage clair sur les changements de la consolidation de la paix à opérer et opérés à travers les mesures du ZFD.

Niveau de consortium

D'une part, l'interaction entre les organisations du ZFD actives dans un pays partenaire, ainsi qu'entre ces organisations et le BMZ. D'autre part, les résultats de cette interaction.

Niveau de programme

Interaction des acteurs dans la gestion du mandat (mandat du BMZ) et dans la planification du programme. Il s'agit au niveau du programme de l'interface entre la mise en œuvre du projet local et la gestion du programme et des subventions du BMZ ainsi que du consortium des organisations membres du ZFD.

Niveau de projet

Interaction des acteurs présents sur le terrain qui sont soit actifs dans la mise en œuvre du programme soit qui en sont affectés. Les activités et/ou les mesures du programme sont exécutées au niveau du projet.

Outcome

Résultat direct prévu ou réalisé pendant la durée du programme ou du projet. Les outcomes sont formulés aussi bien au niveau du programme qu'au niveau du projet. Les outcomes du programme et du projet doivent être clairement coordonnés. Ils sont déterminés par les deux facteurs suivants : la modification du comportement de certains acteurs dont la contribution au processus de changement est essentielle et, la modification de structures dans les domaines culturel, sociopolitique et institutionnel.

Output

Services et produits (ou biens) réalisés dans le cadre des activités du programme du ZFD. Il existe trois types d'outputs : 1) évènements organisés pendant la mise en œuvre du programme, 2) nombre ou proportion de personnes affectées par une activité, 3) output matériel ; décrivant la mise en œuvre du programme réalisé.

Personnel national

Membres du personnel national de la GIZ dans le programme ZFD.

Programme

Projet pour un pays (plus rarement pour une région transfrontalière) approuvé par le BMZ (volet Engagement Global) sur la base d'une demande du ZFD/GIZ.

Projection du futur

Terme emprunté au Coaching. Scénario d'un avenir idéal – dans la mesure où ceci soit la concrétisation de ce que les personnes en situation de conflit souhaitent vraiment. Un exercice utile pour la formulation de la vision de la paix (résultat indirect) et pour les outcomes (résultats directs). L'exercice de projection du futur doit offrir un espace pour des solutions créatives et aider les participants à sortir de leur rigidité tout en proposant de décrire un objectif réaliste et tangible.

Projet

Mise en œuvre du programme sur le terrain à travers la coopération avec la ou les OP locales (différents types et constellations en fonction du programme en question).

Ressources

Les moyens financiers et matériels, les compétences techniques et l'expertise des CIP et du ZFD dans son ensemble, ainsi que les compétences des partenaires locaux.

Sensibilité au conflit

Approche sensible aux conflits, *conditio sine qua non* de *tous* les programmes de la coopération au développement, mais particulièrement du travail pour la paix. La condition préalable en est la réflexion critique sur les résultats positifs et négatifs de son propre comportement/des mesures individuelles dans des interventions du programme/projet (orientation vers l'approche Ne pas nuire (DNH)). Étant donné que le ZFD travaille explicitement pour la paix, il ne s'agit pas seulement de 'ne pas nuire', mais surtout d'avoir un impact positif sur le conflit.

Sous-indicateur

Permet de remettre en question les indicateurs de processus de manière continue et plus détaillée.

Suivi

Mesure et observation des processus et phénomènes.

Théorie

Un système cohérent d'hypothèses plus ou moins bien fondées empiriquement et plus ou moins formalisées. Orientation de base.

Théorie du changement (ToC) ≙ Hypothèses de résultats

Hypothèses sur les liens de causalité entre les résultats sur la manière dont on peut déclencher le processus de transformation dans une situation de conflit (formulé en général par la condition hypothétique « si – alors »). On distingue la ToC relative à la transformation (axée sur les outcomes, résultats directs influençant la dynamique du conflit) et la ToC relative à l'intervention (axée sur les activités).

TLS - Stratégie-pays conjointe

Stratégie-pays partagée conjointement par les différentes organisations membres du consortium du ZFD

ToC liée à la transformation

L'hypothèse de résultat relative à la transformation indique quelles conditions préalables doivent être crées dans une dynamique de conflit existant afin que ce dernier puisse se transformer de manière durable. Les effets de la transformation se rapportent à la causalité (« si – alors ») entre les conditions préalables, les outcomes et l'impact. Contrairement à :

ToC liée à l'intervention

L'hypothèse de résultat relative à l'intervention indique quelle approche du travail, quelles ressources et quelles activités sont nécessaires pour créer les conditions préalables des outcomes prévus. Les hypothèses de résultats relatives à l'intervention se rapportent à la relation de causalité (« si – alors ») entre les outputs et les conditions préalables (ou les outcomes).

Transformation de conflit

Transformation ou réorganisation des facteurs de conflit dans un conflit donné. Les interventions/programmes de consolidation de la paix visent une transformation, c.-à-d. un changement des facteurs et des causes du conflit. Il s'agit d'une approche souvent qualifiée comme systémique et qui souligne les rapports entre les différents facteurs de conflit et de leurs dynamiques. Les changements au niveau du comportement des acteurs et des attitudes, ainsi que des changements structurels, institutionnels et culturels doivent permettre de créer une nouvelle réalité (une réalité transformée) sans violence.

Vision de la paix

Une idée de ce à quoi devrait ressembler la vie et le quotidien des personnes vivant dans une situation de conflit. On travaille avec le concept de *PeaceWRITLarge*, de la « Paix en tant qu'objectif global ». Développement créatif impliquant le plus grand nombre d'acteurs possible à l'aide de la « question miracle » et de l'approche du scénario (méthode : *movie* – observation des effets, gestion civile des conflits (zivik)).

Théories du changement
Vision
Projet
Expertise
Suivi
Projection du futur
Activités
Voyage à travers la PSE
Jalons
Niveau projet
Indicateurs de processus
Planification
Documentation
Évaluation
Outils de travail
Travail pour la paix
Impact
Input