

# Évaluer une intervention civile de paix ?

## La systématisation d'une méthodologie de *monitoring* et d'évaluation

Robert Packer

Septembre 2015

*Projet de recherche effectué au sein de l'IRNC (Institut de recherche sur la Résolution Non-violente des Conflits) dans le cadre du stage requis pour l'obtention du Master 2 Professionnel « Droits de l'Homme » de l'Université de Paris Ouest Nanterre La Défense.*

Supervisé par Madame Cécile Dubernet, Maître de conférence à l'Institut Catholique de Paris

Rédigé en collaboration avec Simon Meynsbrughen de *Nonviolent Peaceforce*,  
ONG travaillant dans le domaine de l'intervention civile de paix



## MOTS CLÉS

### INTERVENTION CIVILE DE PAIX - CONFLITS - NON-VIOLENCE - ÉVALUATION - IMPACT - COMPLEXITÉ

## RÉSUMÉ

Ce rapport restitue les résultats d'une recherche de 6 mois, dont le thème est l'évaluation des interventions civiles de paix. Son point de départ est le rapport de recherche sur une évaluation adaptée de l'Intervention Civile de Paix effectué par Émeline Boulogne. Ce travail met en évidence l'absence d'une méthodologie adaptée à l'évaluation des interventions civiles de paix et le besoin de développer une méthodologie hybride afin d'appréhender finement ces interventions et leur impact.

Ce travail débute par une analyse du contexte complexe dans lequel les interventions civiles de paix doivent opérer (Partie I). Cela nous amène à identifier une base théorique appropriée pour contourner les obstacles à l'évaluation posés par un tel contexte. Une seconde partie du rapport présente deux techniques que nous estimons cohérentes avec cette base théorique. L'*outcome mapping* semble adapté au *monitoring* des incidences de l'intervention alors que le *process tracing* présente la meilleure option pour une démonstration d'impact. Par ailleurs, ces deux approches sont complémentaires : l'*outcome mapping* peut aider à identifier une hypothèse qui peut être ensuite vérifiée avec le *process tracing*.

Enfin, la troisième partie du rapport formule des recommandations pour tester cette méthodologie. Ces recommandations ont été établies après une analyse du travail de l'organisation *Nonviolent Peaceforce* au Sud Soudan. Nous recommandons le développement d'un modèle type de compte-rendu, pour les retours de rendez-vous que *Nonviolent Peaceforce* a avec ses partenaires limitrophes<sup>1</sup>, comptes-rendus dont l'ambition serait de mieux suivre tout changement de comportement. Une étude pilote devrait également être mise en œuvre pour vérifier l'existence d'un lien de causalité entre les activités de *Nonviolent Peaceforce*, ces changements de comportement, et un impact.

---

<sup>1</sup> Les partenaires limitrophes comprennent toutes les parties prenantes locales et internationales à travers lesquelles une intervention civile de paix cherche à avoir un impact



## Table des matières

Introduction	3
Partie 1 : La théorie de l'évaluation dans l'optique des Interventions Civiles de Paix (ICP)	5
A : Le contexte particulier des ICP	5
B : Les contraintes théoriques du contexte d'évaluation	7
Partie II : Les techniques appropriées pour l'évaluation des ICP	13
A : Un <i>monitoring</i> continu avec la technique de l' <i>Outcome Mapping</i> .	13
B : Une étude de cas ponctuelle avec la technique du <i>Process Tracing</i> .	15
Partie III : Mise en place d'un test de ces propositions	19
A : Un modèle spécifique pour les rapports de rendez-vous avec les partenaires limitrophes de <i>Nonviolent Peaceforce</i>	19
B : Une étude de cas pilote	20
Conclusion	22

## Table des schémas

Schéma 1 : Le positionnement holistique des ICP
Schéma 2 : Un impact précis ou large ?
Schéma 3 : Le focus d'une évaluation – la fin ou les moyens ?
Schéma 4 : L'impact à travers un « ensemble causal »
Schéma 5: L'identification des partenaires limitrophes
Schéma 5: Les influences relatives au long d'une chaîne d'incidence
Schéma 6 : Une nouvelle logique d'évaluation
Schéma 7 : Deux évaluations séparées mais liées
Schéma 8 : La complémentarité des deux évaluations
Schéma 9: Établir et tester une hypothèse

## Table des abréviations

ICP : Intervention Civile de Paix

M&E : Monitoring et Évaluation

NP: Nonviolent Peaceforce

OM : *Outcome Mapping*

PT : *Process Tracing*

## Introduction :

Dans un contexte global où l'efficacité des interventions militaires est de plus en plus mise en question, où l'idéalisme d'un interventionnisme libéral s'est effondré, sommes-nous voués à simplement observer à distance les nombreux conflits sans pouvoir agir ? Devons-nous nous limiter à l'aide humanitaire, à l'accueil des réfugiés et à la reconstruction post-conflit ? Les interventions civiles de paix (ICP) offrent une alternative aux interventions militaires pour la reconstruction de la paix. L'ICP consiste en « *l'envoi d'équipes de volontaires internationaux non-armées et formées à la résolution non-violente des conflits* »<sup>2</sup> sur différents terrains de conflit de par le monde. Cette forme d'intervention inventée dans les années 1980 s'est développée depuis la fin de la guerre froide et est pratiquée tant par des ONGs que par des organisations non-gouvernementales. Selon les situations, les intervenants pratiquent l'observation, l'accompagnement protecteur, la médiation, l'interposition, etc.

Néanmoins, le financement des ICP a été relativement limité à cause de la position intermédiaire que ces dernières occupent. Entre les interventions humanitaires et les projets de développement, ces modes d'intervention tentent d'agir sur la résolution des conflits, la construction de la paix, et la prévention de la violence d'une façon holistique. Les ICP doivent opérer dans des contextes complexes et instables qui les empêchent de mettre en œuvre les mêmes processus de *monitoring* et d'évaluation (M&E) que les projets de développement, ce que les bailleurs ont traditionnellement exigé pour justifier leur financement. De façon générale, ce sont les projets de type développement ou humanitaire, avec des résultats facilement mesurables et démontrables qui continuent de recevoir la majorité des financements. Dès 2004, certains évaluateurs ont affirmé que la démonstration d'impact des ICP est impossible et qu'il est futile d'essayer de mesurer un tel impact<sup>3</sup>.

Néanmoins, les choses changent et divers mouvements, notamment celui pour le développement durable, ont commencé à remettre en question le modèle économique du développement international. Il est devenu de plus en plus clair qu'on ne peut

---

<sup>2</sup> Emeline Boulogne, « Rapport de recherche sur une évaluation adaptée de l'Intervention Civile de Paix », IRNC, 2013

<sup>3</sup> Royal Norwegian Ministry of Foreign Affairs, "Towards a Strategic Framework for Peacebuilding: Getting Their Act Together. Overview Report of the Joint Utstein Study of Peacebuilding" 2004.

séparer les questions de conflit, paix et développement et qu'il faut, au contraire, les traiter ensemble et aborder les dimensions qualitatives de ces projets. Aussi, on ne considère désormais plus qu'un projet de développement puisse être réduit à un simple processus linéaire d'entrées-sorties<sup>4</sup>. Il doit plutôt être évalué dans son contexte plus large qui est souvent complexe<sup>5</sup>. Ainsi, plusieurs acteurs du domaine de développement comme le Ministère Britannique pour le Développement (DFID)<sup>6</sup>, l'Initiative Internationale pour l'Évaluation d'Impact « 3ie »<sup>7</sup>, US Aid<sup>8</sup>, et l'IDRC<sup>9</sup> ont mené des études en faveur d'une reconsidération globale des méthodologies d'évaluation.

Cette évolution est positive pour l'évaluation des ICP, ce qui nous amène à notre problématique : **Est-il possible d'identifier une méthodologie émergente ou un ensemble de méthodologies émergentes applicable à l'ICP ?**

Cette question implique une analyse de l'impact que nous voulons démontrer et ensuite, une réflexion sur la façon de le démontrer. Ainsi, dans une première partie nous nous intéressons à la théorie de l'évaluation dans l'optique des interventions civiles de paix (I). Ceci nous amènera à l'identification de certaines techniques d'évaluation qui sont cohérentes avec cette base théorique ainsi qu'appropriées aux ICP (II). Dans une troisième partie nous proposerons comment tester ces techniques sur le travail du projet de *Nonviolent Peaceforce* au Sud Soudan (III).

---

<sup>4</sup> Sylvia Servaes, Natascha Zupan (eds.) *How do I know? Strategic planning, learning and evaluation for peacebuilding*, FriEnt Study, 2014

<sup>5</sup> Emery Brusset et al, "Amani Labda Peace Maybe: Joint evaluation of conflict prevention and peace building in the Democratic Republic of Congo", Channel Research, Belgium 2011 et Netherlands Ministry of Foreign Affairs, "Aiding the peace; a multi-donor evaluation of support to conflict prevention and peacebuilding activities in southern Sudan 2005 – 2010", December 2010

<sup>6</sup> DFID, *BROADENING THE RANGE OF DESIGNS AND METHODS FOR IMPACT EVALUATIONS*, Report of a study commissioned by the Department for International Development, WORKING PAPER, 2012

<sup>7</sup> Brown, AN, McCollister, F, Cameron, DB, Ludwig, J, *The current state of peacebuilding; programming and evidence*". *3ie scoping paper 2*, 2015; Howard White and Daniel Phillips, "Addressing attribution of cause and effect in small n impact evaluations: towards an integrated framework", *International Initiative for Impact Evaluation Working Paper*, 2012

<sup>8</sup> USAID, "Complexity-Aware Monitoring Discussion Note (Brief)", December 18, 2013: <http://usaidlearninglab.org/library/complexity-aware-monitoring-discussion-note-brief>

<sup>9</sup> Bush, Ken, "A Measure of Peace: Peace and Conflict Impact Assessment (PCIA) of Development Projects in Conflict Zones". *The Peacebuilding and Reconstruction Programme Initiative*, Working Paper 1, Ottawa: International Development Research Centre, 2015.

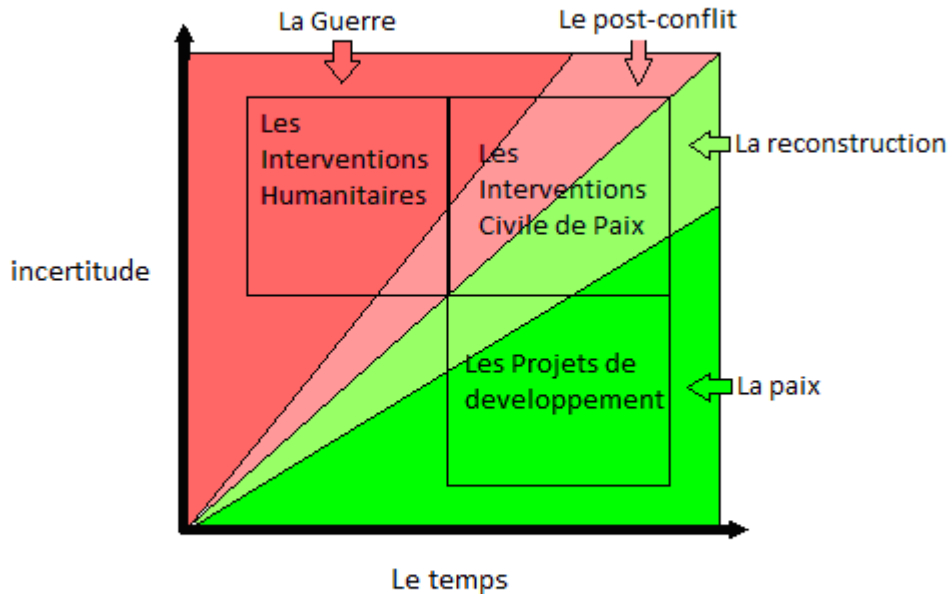
## Partie 1 : La théorie de l'évaluation dans l'optique des interventions civiles de paix

Evaluer une intervention civile de paix est difficile pour des raisons liées à la nature de l'action (un travail souvent invisible sur la fabrique sociale de communautés déchirées) et pour des raisons propres aux méthodologies des sciences sociales.

Il nous semble donc pertinent de préciser en premier lieu les particularités du contexte dans lequel les ICP opèrent (A). Ensuite, nous présenterons une base théorique cohérente pour nous assurer que la méthodologie choisie est appropriée au travail et au contexte (B)

### A : Le contexte particulier des ICP

L'objectif des ICP étant la reconstruction de la paix, leur travail s'étend d'une situation de conflit ouvert, à un contexte post-conflit, et jusqu'à la reconstruction. Une présence préventive est également justifiée dans des situations de paix s'il s'agit d'une paix précaire. Ainsi, les ICP sont engagées à fournir des résultats à long terme dans un contexte complexe. En revanche, alors que les interventions humanitaires opèrent également dans des contextes complexes, leur mission est à court terme (la protection de la population civile et le contrôle de cessez-le-feu). De la même façon, bien que les projets de développement agissent sur le long terme, le contexte dans lequel ils opèrent est souvent stable. Toutefois, il faut souligner que la méconnaissance de la complexité du contexte empêche aussi souvent l'évaluation effective des projets de développement généraux. Ainsi, nous pouvons constater que cet obstacle **s'est accentué** concernant les ICP.



*Schéma 1 : Le positionnement holistique des ICP*

L'identification d'un tel contexte particulièrement complexe nous permet de préciser les obstacles à l'évaluation des ICP :

- 1) L'absence de données fiables : le conflit empêche souvent la récolte de données et celles qui existent sont souvent politisées ;
- 2) Les bénéficiaires d'une ICP sont souvent dispersés et difficiles à contacter, ainsi un échantillon large est souvent indisponible ;
- 3) La nature qualitative des résultats : la construction de la paix dépend beaucoup du changement des croyances et des attitudes
- 4) L'absence d'une situation contrefactuelle : il n'y a jamais deux communautés dans le besoin de la protection qui sont directement comparables et, de toute façon, il ne sera pas éthique de nier la protection à l'une aux fins de l'évaluation ;
- 5) L'importance de la participation des bénéficiaires : au bout du compte, la paix, contrairement à un cessez-le-feu, est impossible sans la participation de la population locale. Cependant, la population locale est souvent inaccessible à cause de l'insécurité du contexte de l'ICP.



## B. Une base théorique appropriée à ce contexte

Les cinq obstacles mis en évidence empêchent souvent l'application des évaluations visant à démontrer un impact précis par une méthodologie « scientifique »<sup>10</sup> aux ICP. Cela nous amène à nous interroger sur le type d'impact que nous voulons démontrer. A cause de la complexité du contexte des ICP, nous ne pouvons pas nous attendre à démontrer l'impact précis de tous les aspects d'une intervention (1). Néanmoins, nous estimons qu'il est possible qu'une étude de cas puisse démontrer un impact « large » d'un élément précis de l'intervention (2)<sup>11</sup>.

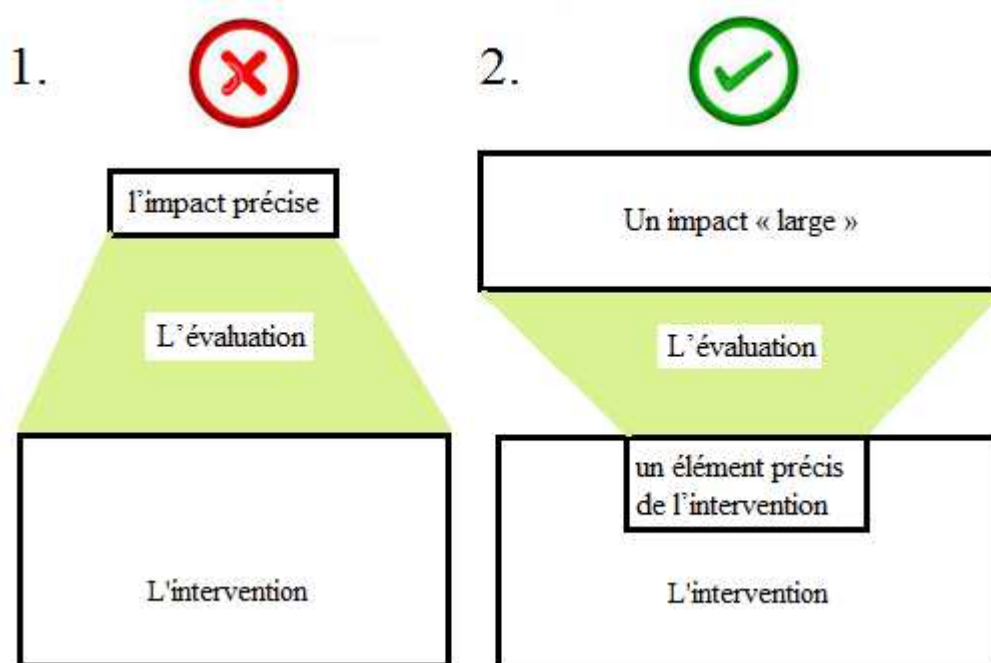


Schéma 2 : un impact précis ou large ?

Dans le graphique ci-dessus nous illustrons deux manières distinctes de mettre en œuvre une évaluation d'impact. Le graphique 1 illustre une évaluation qui se concentre sur l'impact (la fin) alors que le graphique 2 illustre une évaluation qui se concentre sur un élément précis de l'intervention (les moyens). L'espace vert représente les ressources limitées disponibles à l'évaluateur qui est obligé de diviser ses ressources entre l'étude des moyens et l'étude de la fin. « Un impact large d'un

<sup>10</sup> Westley, F., B. Zimmerman, and M. Patton. "Getting to maybe". Random House of Canada, Toronto, Ontario, Canada, 2006

<sup>11</sup> Howard White and Daniel Phillips, Addressing attribution of cause and effect in small n impact evaluations: towards an integrated framework, International Initiative for Impact Evaluation, working paper 15, 2012

élément précis » (2) signifie que le fait d'étudier très soigneusement un élément précis de l'intervention ne peut démontrer qu'un impact « large », dont la mesure reste ambiguë parce que l'évaluateur prête moins d'attention à la fin et plus d'attention aux moyens. Par exemple, si nous faisons une étude sur l'impact d'un programme d'alimentation aux enfants, une étude scientifique de la fin (à long terme du développement des ces enfants avec un grand échantillon en corrigeant l'impact éventuel d'autres paramètres corrélés), nous pourrions démontrer *un impact précis*. Ainsi, nous pourrions préciser « la mesure » de l'impact-même sans comprendre *comment* exactement cet impact a eu lieu, mais, nous devrions ici *supposer* que c'est notre intervention qui a causé l'impact. Par contre, une étude très focalisée sur quelques enfants et leurs rapports avec l'intervention pourrait nous aider à comprendre comment, ou par quels moyens, notre intervention a eu un impact. Ensuite, nous devrions dans cette hypothèse *supposer* que le reste des enfants du programme ont bénéficié du même impact, même si l'on a du mal à en préciser la mesure. Il faut relever que certaines évaluations très récentes ont réussi à généraliser leurs observations de l'impact large d'un élément précis de l'intervention au reste du programme<sup>12</sup>.

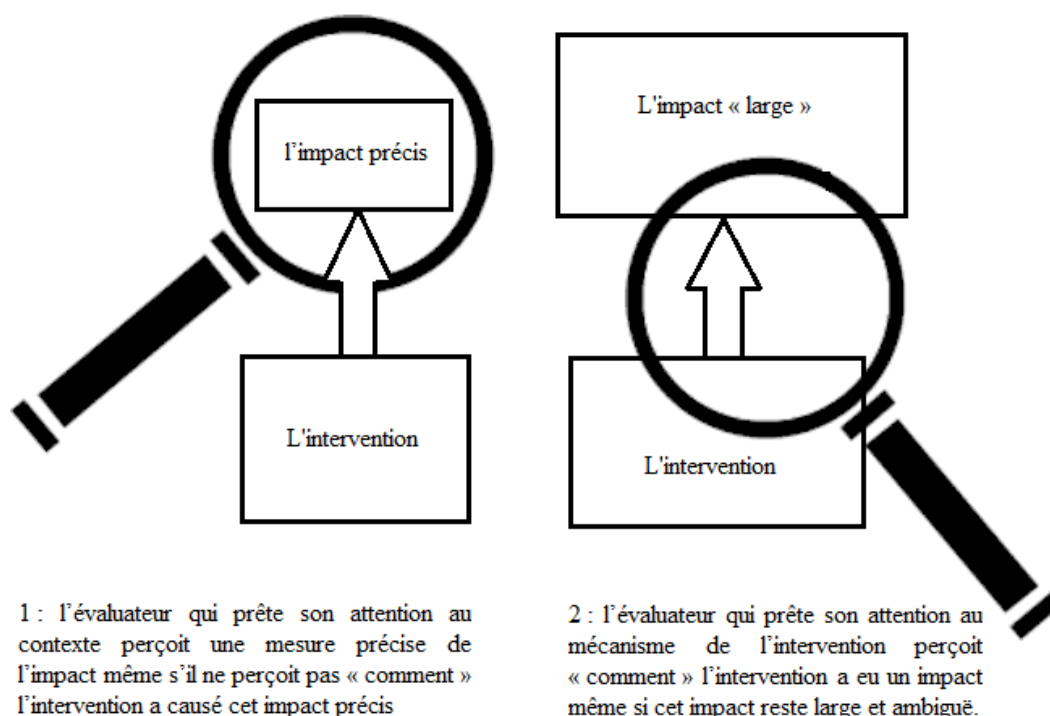


Schéma 3 : Le focus d'une évaluation – la fin ou les moyens ?

<sup>12</sup>

Oxfam, Chukua Hatua, "Tanzania Effectiveness Review", Citizen Voice Outcome Indicator, 2013. Disponible à <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/effectiveness-review-chukua-hatua-tanzania-303755>

Nous estimons que la complexité du contexte dans lequel les ICP opèrent rend impossible la démonstration d'un impact précis parce que la complexité du contexte signifie qu'il y a trop d'autres facteurs qui auraient pu causer l'impact, ce qui nous empêche de l'attribuer à l'ICP. Par ailleurs, il n'y pas de données quantitatives disponibles pour permettre la mesure de cet impact. C'est pour cette raison que nous proposons une approche « générative » qui démontre un impact « large ».

En se fondant sur l'identification des « mécanismes » qui expliquent les effets de l'intervention, une approche générative consiste à effectuer une étude approfondie de la nature de l'intervention qui nous permet d'écartier le besoin d'un échantillon large et diversifié ainsi que celui d'une étude contrefactuelle (voir encadré ci-dessous).

#### La situation contrefactuelle et les ICP

Une situation contrefactuelle est comme un groupe témoin ; elle est censée démontrer ce qui arriverait en l'absence d'intervention. Alors qu'un échantillon large et diversifié n'est presque jamais possible concernant les ICP, une contrefactuelle est parfois envisageable. Cependant, il n'est pas possible de « créer » une contrefactuelle et nous devons plutôt en utiliser une qui apparaît par hasard. Par exemple, il ne serait pas éthique de refuser la protection à quelqu'un pour qu'il puisse être intégrée à une hypothèse contrefactuelle. Cependant, si l'ICP est obligée de retenir sa protection ou de la retirer, il pourrait être possible de suivre cette population qui aurait normalement reçu la protection afin de comparer leur situation avec celles qui ont reçu la protection. Néanmoins, cette situation hypothétique serait très rare dans le contexte d'une ICP, et elle se présente par

La « causalité générative » est une approche méthodologique qui se focalise sur le mécanisme de l'intervention et par conséquent, ne prend pas en compte la causalité multiple dans la construction de la paix. Néanmoins, souvent la complexité d'une situation de conflit rend impossible tout effort pour mesurer l'impact précis et relatif de chaque acteur. Ainsi, il vaut mieux se focaliser sur l'intervention évaluée pour

bien saisir l'interdépendance des causes et effets et identifier la nature complexe de la chaîne de causalité<sup>13</sup>.

<sup>13</sup>

Une chaîne de causalité complexe, au contraire d'une chaîne de causalité linéaire, peut inclure, en plus des causes et des effets, des boucles de rétroaction, des cercles vertueux et vicieux, des points de déclenchement et des bouchons.

En ce sens, il faut surmonter la tendance à favoriser les évaluations expérimentales<sup>14</sup>. Même si elles peuvent sembler plus adaptées à démontrer la mesure de l'impact-même d'une intervention, elles ne répondent pas à la question plus large du « comment et du pourquoi l'intervention a-t-elle eu un impact ? ». Cette dernière conception de la causalité, même si elle

#### Le paradoxe de perception

Il faut reconnaître le paradoxe entre la recherche d'un impact précis et d'un impact large. Les conclusions qui établissent très précisément la mesure d'une cause et d'un effet ne sont pas largement applicables alors que ceux qui établissent une cause générale ont du mal à préciser la mesure de son effet.

est bien établie et appliquée aux sciences sociales, est souvent ignorée par les évaluations d'impact<sup>15</sup>. Alors qu'une approche générative est plus faisable pour l'évaluation des ICP, elle peut également être plus utile. En examinant les moyens et mécanismes d'une ICP nous comprendrons comment l'impact a eu lieu et comment le répliquer dans d'autres contextes. A cause de la diversité et de la complexité des contextes où elles se déroulent, cette approche de l'évaluation est encore plus importante pour les ICP.

Pour démontrer un impact il faut que l'apport soit suffisant et nécessaire pour causer l'effet souhaité<sup>16</sup>. Cependant, nous acceptons le fait que les interventions ICP prennent place en parallèle d'autres programmes de promotion de la paix (des interventions humanitaires, gouvernementales, du développement etc...). Il est donc clair que l'ICP seule n'est **ni suffisante ni nécessaire**, mais doit être conçue en tant que partie **nécessaire** d'un « ensemble causal »<sup>17</sup> **suffisant** qui provoque l'effet.

En ce sens, nous faisons une distinction entre l'impact de l'ICP au fonctionnement de cet ensemble causal (les incidences) et l'impact de l'ensemble causal (l'impact définitif).

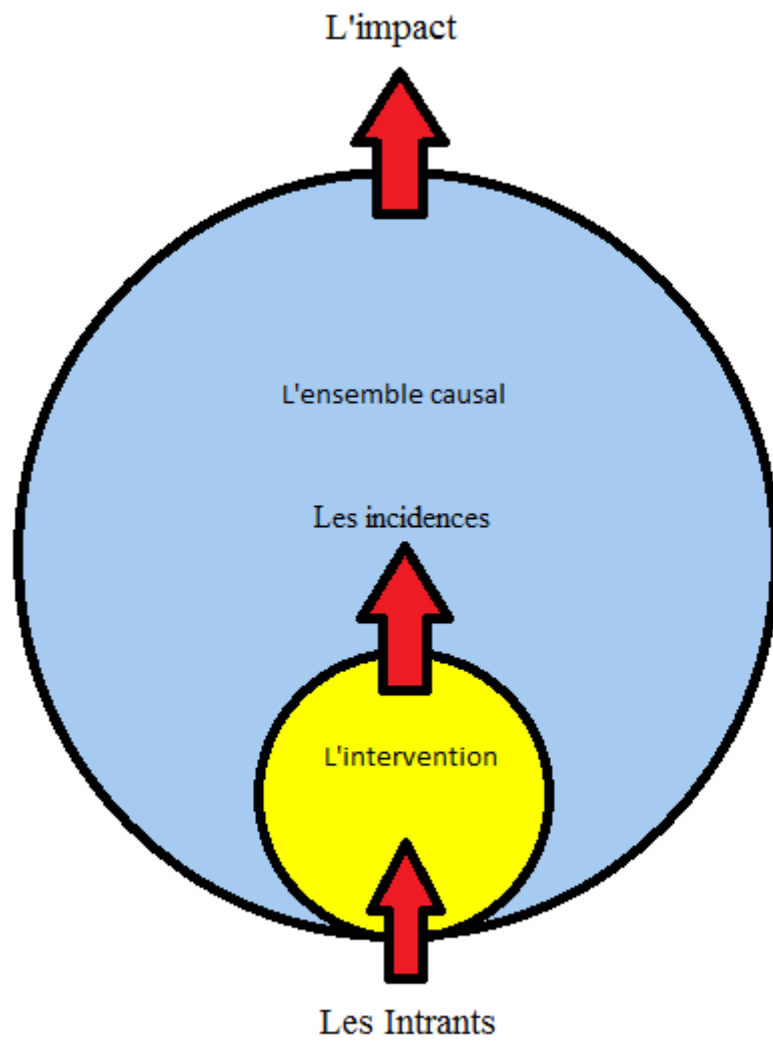
---

<sup>14</sup> Westley *et al.* *Op. cit.* 2006

<sup>15</sup> DFID, *op. cit.* p27

<sup>16</sup> White et Phillipps, *Op. cit.*

<sup>17</sup> Nous traduisons le terme « causal recipe » introduit par Ragin (Source : Ragin, C. (2008) *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*. Chicago: University of Chicago Press.)



*Schéma 4 : L'impact à travers un « ensemble causal »*

Deux types d'impact impliquent deux techniques évaluatives différentes. C'est ce que nous considérerons dans une deuxième partie.

## Partie II : Les techniques appropriées pour l'évaluation des ICP

Nous ne sommes pas en mesure d'identifier les techniques définitives pour l'évaluation des ICP simplement parce qu'elles n'existent pas. L'évaluateur de chaque intervention doit analyser soigneusement le contexte particulier, le type d'impact qu'il vise à démontrer, et les ressources disponibles pour l'évaluation, avant de décider des techniques appropriées. A titre d'exemple, nous proposons deux techniques qui sont : appropriées pour les deux types d'impact que nous visons à démontrer ; appropriées au contexte des ICP ; complémentaires ; et, enfin, qui ne sont pas onéreuses. Nous nous inspirons de notre propre recherche dans le cadre de ce projet ainsi que de l'évaluation réalisée par Oxfam GB avec son programme « *Chuka Hatua* » qui démontre l'effectivité de la combinaison de ces deux techniques.

### A : Un *monitoring* continu avec la technique de l'*Outcome Mapping*

Après une analyse des méthodologies possibles pour l'évaluation, nous avons conclu que l'« *Outcome Mapping* » (*la cartographie des incidences*) est l'outil le plus adapté pour un *monitoring* continu à cause de l'attention qu'il porte aux partenaires limitrophes et aux contextes complexes dans lesquels les ICP opèrent. L'*Outcome Mapping* (OM) suppose un impact « à travers » les bénéficiaires qui est contributif plutôt que causatif. Comme nous explique Carden, « [*l]a cartographie des incidences (OM) [nous] encourage à se considérer comme une partie intégrante du processus de changement, à se lancer dans des réflexions complexes et à adopter des systèmes logiques multiples* »<sup>18</sup>. Ainsi, les bénéficiaires *passifs* d'une ICP sont redéfinis comme de partenaires limitrophes *actifs* à travers lesquels l'ICP est censé atteindre les bénéficiers finaux et avoir un impact. Cela est illustré par le schéma ci-dessous. Par ailleurs, l'approche d'OM ne suppose pas que le simple fait qu'une ICP travaille avec un certain groupe signifie qu'il est un bénéficiaire. En réalité l'effet d'une intervention sur un quelconque acteur pourrait être positif, négatif, ou neutre et l'OM vise à capter toutes ces possibilités.

---

<sup>18</sup>

Earl, S., Carden, F., 2001, « Learning from Complexity: IDRC's Experience with Outcome Mapping », in *Development and the Learning Organization* edited by Laura Roper, Jethro Pettit, and Deborah Eade A Development in Practice Reader. Oxfam GB, 2003.

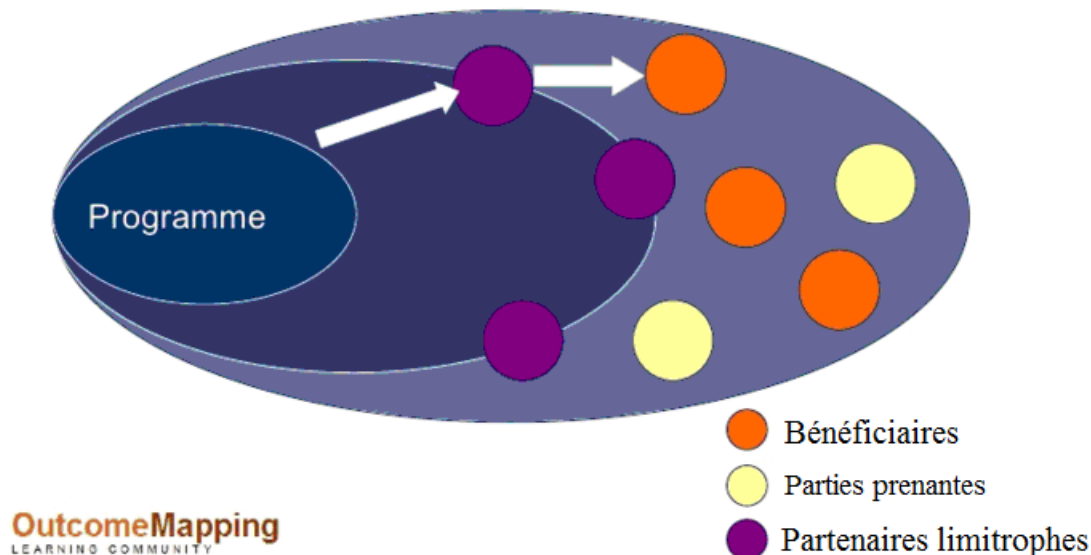


Schéma 5: L'identification des partenaires limitrophes<sup>19</sup>

Tout comme la cartographie, l'OM permet de « se situer sur un parcours, entre un point de départ et un point d'arrivée »<sup>20</sup> et ainsi de comprendre les liens entre les intrants d'une intervention et les incidences. Un *Outcome* se traduit ici par « effets », ou encore « incidences »<sup>21</sup>, qui sont définies comme « les modifications du comportement des relations, des activités ou des agissements de personnes, de groupes et d'organisations avec lesquels un programme de développement travaille directement »<sup>22</sup>.

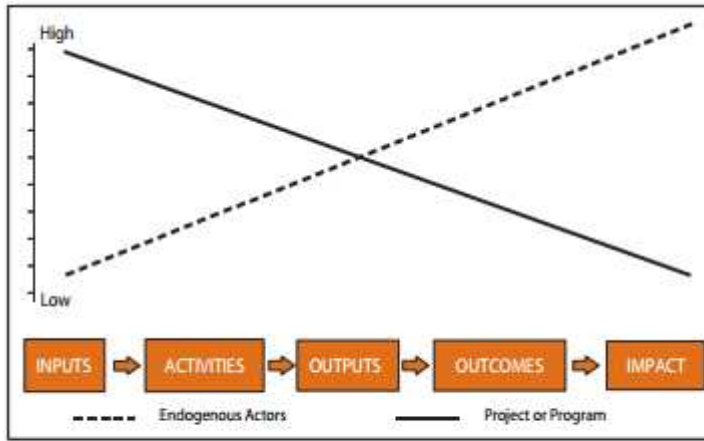
Ainsi, plutôt que d'essayer de mesurer l'impact de l'intervention elle-même, nous évaluons les « modifications du comportement » des « partenaires limitrophes » en reconnaissant que c'est seulement à travers les acteurs locaux que l'impact souhaité sera réussi. L'illustration ci-dessous démontre comment les influences relatives des interventions et acteurs locaux interagissent pendant le déroulement d'une ICP. Les points de jonction sont les *outputs* et donc le point optimal pour mesurer les effets d'une ICP.

<sup>19</sup> Hearn, S, *Outcome Mapping: Planning, Monitoring, and Evaluation*, Overseas Development Institute, 2010. Disponible à <http://www.slideshare.net/sihearn/introduction-to-outcome-mapping>

<sup>20</sup> Sarah Earl, Fred Carden et Terry Smuytlo, La cartographie des incidences (intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement), CRDI (Centre de Recherche pour le Développement International), Ottawa, Canada, 2002.

<sup>21</sup> Emeline Boulogne, *op. cit.*

<sup>22</sup> Sarah Earl, Fred Carden et Terry Smuytlo, *op. cit.* Pg. 1.



**Figure 2. Relative Influence Along the Results Chain**

(source: Smutylo 2001)

23

*Schéma 5: les influences relatives au long d'une chaîne d'incidence*

En se focalisant sur le rôle des partenaires limitrophes, l'OM est forcément participative. Etant donné que la modification du comportement des acteurs n'est jamais prévisible, l'approche doit aussi être flexible. Ce terme de « partenaire limitrophe » vise toutes les parties prenantes à travers lesquelles une ICP cherche à avoir un impact. Par exemple, les partenaires limitrophes les plus importants d'une ICP sont presque toujours les acteurs de la société civile locale qui sont appuyés par l'ICP afin de participer à la construction d'une paix durable. Cependant, les partenaires limitrophes d'une ICP peuvent inclure divers acteurs, y compris les autorités étatiques dont l'ICP vise à changer le comportement par un travail de plaidoyer. Il y a néanmoins des parties prenantes que l'on ne considère pas en tant que partenaires limitrophes, comme les bailleurs par exemple, qui ont un intérêt dans l'intervention mais ne sont pas impliqués dans le processus de changement. Il est impossible de prévoir une liste définitive des partenaires limitrophes d'une intervention. Il est donc important que l'organisation fasse un *mapping* rigoureux de leurs partenaires limitrophes en fonction de leur théorie du changement, avant de mettre en œuvre toute évaluation.

Par ailleurs, l'OM n'est pas onéreux, ce qui est important pour ces projets qui, généralement, ne comptent pas beaucoup de ressources. Cependant, il n'existe pas de méthodologie « parfaite » et l'OM a l'inconvénient de ne pas démontrer une

<sup>23</sup>

Smutylo, T. 2001. Crouching impact, hidden attribution: overcoming threats to learning in development programs. Draft Learning Methodology Paper prepared for the Block Island Workshop on Across Portfolio Learning, 22–24 May 2001. Evaluation Unit, International Development Research Centre, Ottawa, ON, Canada. [http://www.idrc.ca/evaluation/crouching\\_impact.pdf](http://www.idrc.ca/evaluation/crouching_impact.pdf)



« attribution » sinon une « contribution ». C'est dire que L'OM permet de démontrer la "contribution" de l'ICP à l'impact souhaité, mais sans pour autant lui "attribuer" cet impact. Ceci reste problématique pour la démonstration d'un impact définitif<sup>24</sup>. Par ailleurs, le *monitoring* continu de l'ICP requiert l'implication des travailleurs humanitaires dans la collecte des données. Or ces derniers sont susceptibles d'être biaisés à cause de leur proximité à l'ICP. Pour contourner ces faiblesses nous proposons la combinaison de l'OM avec la technique de *process tracing*

### B : Une étude de cas ponctuelle avec la technique de *Process Tracing*

Un *monitoring* continu d'une ICP fondé sur l'*Outcome Mapping* forme une base excellente pour le déroulement des évaluations ponctuelles fondées sur le *Process Tracing* (PT). Tout d'abord, nous mettons en œuvre un *Outcome harvest* ; une technique additionnelle à l'OM qui permet la sélection et l'analyse des incidences d'une intervention afin d'établir, ou non, l'attribution<sup>25</sup>. Ceci nous permet d'établir plusieurs incidences attribuables à l'intervention, qui peuvent être évaluées plus profondément par l'application du PT qui requiert que les incidences soient précisées d'une telle manière. Ensuite, l'évaluateur identifiera une incidence qui est possiblement liée à ce que nous pouvons considérer un « impact ». Le terme « impact » étant assez vague et ambigu, nous laissons sa définition à l'évaluateur en fonction des attentes de l'intervention, des bailleurs, et des bénéficiaires et en proportion au temps et aux fonds que l'intervention a eu à sa disposition. Par exemple, avec l'OM, on pourrait identifier l'amélioration de la capacité d'une organisation de la société civile à travailler avec des populations éloignées, grâce à l'accompagnement fourni par l'ICP. Cette incidence pourrait être ensuite liée à la participation active des populations dans le processus de paix, ce qui pourrait être défini comme un impact de l'intervention. C'est donc ce lien (ICP – partenaires limitrophes – impact) qui sera analysé avec le PT. La combinaison des deux techniques nous permet d'aller au-delà des approches traditionnelles de l'évaluation d'impact (la flèche bleue, schéma 6) en

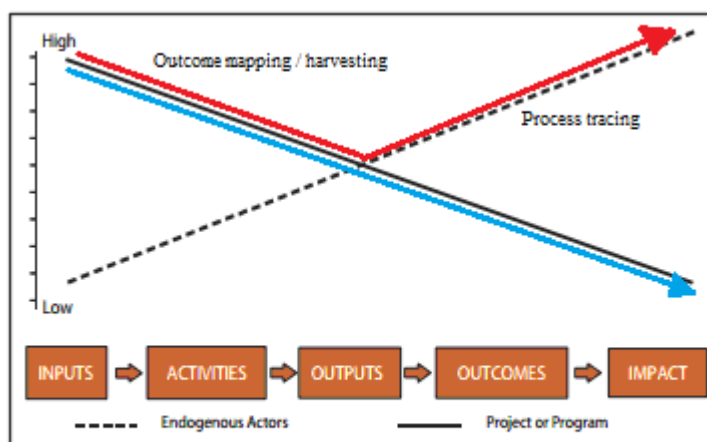
<sup>24</sup>

Pour une explication plus détaillée de *outcome mapping* veuillez voir l'annexe 2 du travail de Emiline Boulogne (*Op. cit* 2014) et le « Manuel de l'animateur de Cartographie des Incidences » de Sarah Earl, Fred Carden, Terry Smutylo, Disponible à <http://www.outcomemapping.ca/resource/om-manual>

<sup>25</sup>

Ricardo Wilson-Grau et Heather Britt, Outcome Harvesting, Ford Foundation, MENA Office, November 2013. Disponible à [http://www.outcomemapping.ca/download/wilsongrau\\_en\\_Outome%20Harvesting%20Brief\\_revised%20Nov%202013.pdf](http://www.outcomemapping.ca/download/wilsongrau_en_Outome%20Harvesting%20Brief_revised%20Nov%202013.pdf)

privilégiant une approche qui reconnaît l'importance des partenaires limitrophes de l'intervention. Cette nouvelle approche ne renonce pas néanmoins à la possibilité de démontrer un impact (la flèche rouge, schéma 6).



**Figure 2. Relative Influence Along the Results Chain**  
(source: Smutylo 2001)

Schéma 6 : une nouvelle logique d'évaluation

Le *Process Tracing* est une technique évaluative qui consiste en la systématisation des approches déductives de la causalité. Il est bien établi dans le domaine des sciences sociales, tandis qu'il est plutôt négligé par les praticiens du *monitoring* et de l'évaluation à cause d'une préférence généralisée pour des approches expérimentales dans ce champ. Dans la pratique, une hypothèse vérifiable est établie en fonction de la théorie du changement de l'ICP. Par exemple : *notre accompagnement permet à une organisation « X » de travailler avec population « Y » qui aurait été autrement exclue du processus de paix*. Même si la théorie du changement de l'ICP ira probablement plus loin, en liant par exemple la participation des populations marginalisées à un processus de paix durable, l'évaluateur doit limiter son champ d'étude aux hypothèses vérifiables. La sélection et la formulation des hypothèses devraient être faites avec la participation des bénéficiaires (partenaires limitrophes) afin d'identifier les incidences et les impacts qu'ils considèrent importants.

Une fois qu'une hypothèse vérifiable et pertinente a ainsi été identifiée, l'évaluateur doit procéder à la collecte des données qualitatives et quantitatives concernant les activités de l'ICP, ses partenaires limitrophes, et l'impact souhaité. La nature des données à collecter dépend de l'hypothèse à tester ainsi que des fonds et du temps à la disposition de l'évaluateur. Le seul critère est que ces données permettront à

l'évaluateur d'appliquer son hypothèse à une série de tests, chacun désigné pour confirmer l'hypothèse et pour écarter les hypothèses contrefactuelles (les autres causes possibles du changement). Cette série de tests est fondée sur la typologie des tests méthodologiques pour les sciences sociales mis en avance par Stephen Van Evra<sup>26</sup>. Pour terminer l'évaluation, un rapport analytique est rédigé dans un style narratif pour illustrer le processus déductif que l'évaluateur a utilisé afin d'arriver à ses conclusions<sup>27</sup>. Etant donné que les ICP opèrent largement à travers leurs partenaires limitrophes issus de la société civile, une telle étude de PT se concentrera sur leur travail. Ainsi, elle sera considérée comme une évaluation distincte du processus de *monitoring* continu mis en avant dans la partie II. A de ce rapport. Nous illustrons cette séparation des deux approches ci-dessous.

---

<sup>26</sup> Ces sont les tests "*smoking gun, hoop, straw in the wind, et doubly decisive*" définis et expliqués par Van Evra. Stephen, *Guide to methods for Students of Political Science*, Cornell University Press, 1997. Disponible à <http://apps.eui.eu/Personal/Franklin/VanEvraCh1.pdf>

<sup>27</sup>

Ces étapes du *process tracing* sont fondées sur la doctrine existante en anglais (voir par exemple Collier, D (2010) *Process Tracing: Introduction and Exercises*, Department of Political Science, University of California, Berkeley. Retrieved February 2015 disponible à [http://dmeforpeace.org/sites/default/files/Collier\\_Process%20Tracing.pdf](http://dmeforpeace.org/sites/default/files/Collier_Process%20Tracing.pdf)) et adapté aux particularités des ICP.

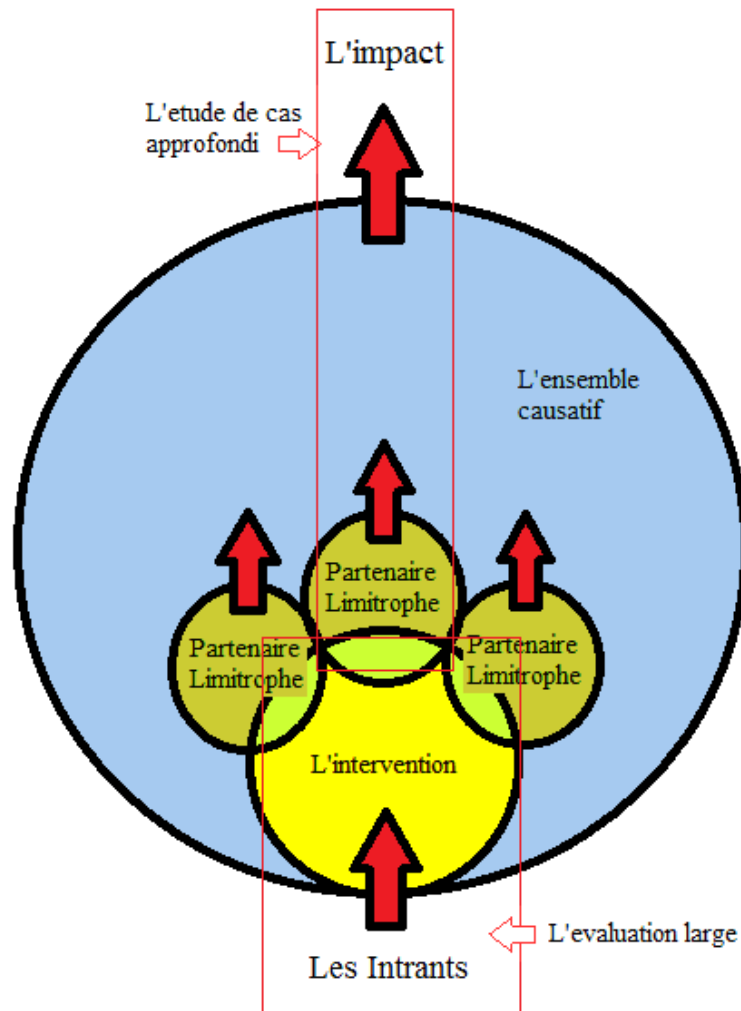


Schéma 7 : Deux évaluations séparées mais liées

Néanmoins, les deux approches à l'évaluation forment une stratégie d'évaluation cohésive, le *Process Tracing* étant fondé sur les données récoltées pendant l'*Outcome Mapping*, et les *hypothèses étant définies* grâce à l'*Outcome Harvesting*. Par ailleurs, les conclusions d'une étude de cas approfondie fondée sur le *Process Tracing* pourraient ensuite servir de base de données et d'informations pour un meilleur suivi de l'intervention. Cette possibilité est illustrée dans le schéma ci-dessous.

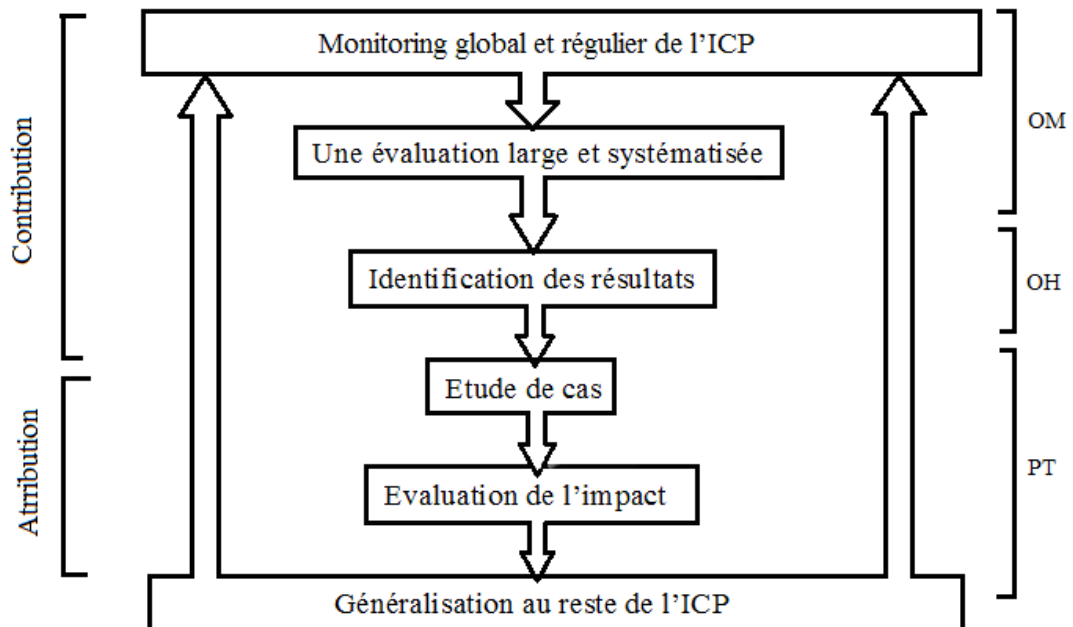


Schéma 8 : Les complémentarités des deux évaluations

Une étude de cas ponctuelle fondée sur le PT serait, idéalement, effectuée par un évaluateur extérieur. Ainsi nous évitons la possibilité du biais qui est particulièrement importante pour cette étape de l'évaluation visant démontrer un impact. Par ailleurs, un évaluateur externe serait capable de détecter et neutraliser tout biais du collecte des données pendant le *monitoring* continu précédent effectué par les travailleurs humanitaires.

### **Partie III : Mise en place d'un test de ces propositions**

Afin de tester ces propositions, nous recommandons une légère modification des pratiques de *monitoring* du projet au Sud-Soudan de *Nonviolent Peaceforce* (A) et ensuite la mise en œuvre d'une étude de cas approfondie fondée sur les résultats de ces modifications (B).

A : Un modèle spécifique pour les rapports de rendez-vous avec les partenaires limitrophes de *Nonviolent Peaceforce*.<sup>28</sup>

Actuellement, les travailleurs sur le terrain de *Nonviolent Peaceforce* (NP) utilisent un modèle unique pour rédiger les rapports de toutes leurs activités sur le terrain, sauf pour ceux concernant la protection des enfants pour lesquels ils ont développé un modèle spécifique. Un seul modèle pour les rapports permet la quantification des données et une comparaison facile des activités de NP au fil du temps. Cependant, une telle uniformisation peut également empêcher que le rapport fournisse des observations qualitatives, nuancées, ou spécifiques à une activité particulière. Plus on uniformise, plus on perd de l'information. Au regard du modèle spécifique que NP a développé concernant la protection des enfants afin de rassembler l'information particulière à cette activité, nous proposons le développement d'un modèle similaire pour les rendez-vous entre NP et ses partenaires limitrophes. Les incidences, ou résultats du travail de l'ICP étant les changements du comportement des ces partenaires limitrophes, nous estimons qu'il est important de leur accorder une attention spéciale.

En collaboration avec *Nonviolent Peaceforce*, nous avons révisé leurs modèles pour la rédaction des rapports et suggéré comment ils pourraient en créer un nouveau pour le *monitoring* des changements de comportement des partenaires limitrophes. Pour des raisons de confidentialité nous ne pouvons pas publier nos propositions précises, toutefois ceci n'est pas nécessaire. Un tel formulaire modèle sera différent en fonction des besoins et des particularités de chaque organisation et donc doit être élaboré par eux car ils seront mieux placés pour identifier l'information la plus pertinente qu'il faut rassembler. Ce qui est important est que cette information concerne les

---

<sup>28</sup> A ce stade, il est essentiel que l'organisation ait bien défini non seulement la liste de ses parties prenantes mais aussi celle de ses partenaires limitrophes. Les partenaires limitrophes peuvent être définis comme celles des parties prenantes sur lesquelles l'organisation pense avoir un impact direct et souhaite centrer l'étude d'impact.

changements de comportement des partenaires limitrophes. Pour illustrer cela, nous avons élaboré (voir Annexe 1) une maquette exemplaire d'un tel formulaire pour donner un aperçu de cet outil plus concret. Nous proposons que le nouveau modèle élaboré avec NP soit introduit et utilisé par le projet du Sud Soudan de NP pour la rédaction des rapports de tous les rendez-vous y compris les rendez-vous « non officiels » (par exemple, si un travailleur humanitaire passe un voyage long assis à côté d'un membre d'un organisation partenaire et qu'ils discutent du travail de cette organisation, cette information doit être également faire l'objet d'un rapport avec ce modèle spécifique). La récolte d'information des rendez-vous non-officiels est importante car, si l'on généralise, on pourrait dire que les organisations « du sud » tendent à travailler d'une manière plus informelle. Ainsi, l'information la plus importante est souvent partagée avec les travailleurs humanitaires en dehors des rendez-vous officiels. Etant donné le rapide renouvellement du personnel humanitaire et l'absence d'un système de restitution appropriée, l'information acquise durant les rendez-vous « non-officiels » est souvent perdue. Cependant, la restitution de ce type d'information soulève des questions de confidentialité et de confiance importantes entre les travailleurs humanitaires et leurs partenaires limitrophes. Le simple fait que certaines informations soient partagées avec un travailleur humanitaire en dehors d'un rendez-vous officiel ne signifie pas forcément que cette information a été partagée en confiance. Toutefois, il est possible qu'un partenaire limitrophe *suppose* que l'information partagée restera entre lui et le travailleur humanitaire lorsque le travailleur humanitaire ne considère pas cette information comme confidentielle. Ainsi, il est important de souligner que la restitution d'information « non-officielle » ne doit pas être obligatoire et les travailleurs humanitaires ne devraient jamais partager l'information qu'un partenaire limitrophe a partagée avec eux en confiance sauf en cas d'urgence. Ils devraient plutôt rapporter seulement l'information qu'ils estiment pertinente et non-confidentielle. Dans ce but, tous les travailleurs humanitaires doivent être formés dans l'usage de leur bon jugement quant à la restitution d'information « non-officielle ». Par ailleurs, le formulaire modèle doit permettre l'indication du niveau de confidentialité de l'information. Par exemple, si elle peut être publiée, si toute l'information personnelle doit être supprimée, si cela doit rester entre l'équipe, etc. Nous conseillons la prudence dans le partage de cette information car des erreurs pourraient compromettre la confiance entre le travailleur humanitaire et son partenaire limitrophe, qui est essentielle au succès de l'ICP. Ainsi,

si un travailleur humanitaire a des doutes sur le niveau de confidentialité approprié, nous déconseillons la restitution de cette information.

Nous espérons que le modèle de rapport proposé guidera les rendez-vous de NP pour que les travailleurs sur le terrain accordent plus d'attention au comportement de leurs partenaires limitrophes. Nous espérons également que ces rapports permettront une évaluation plus ciblée de l'incidence des activités de NP sur le comportement de leurs partenaires limitrophes. Finalement, nous espérons qu'un monitoring avec un tel modèle de rapport aidera NP à établir des hypothèses vérifiables sur l'impact de leur travail, ce qui pourra être évalué avec le *Process Tracing*.

## B : Une étude de cas pilote

Notre deuxième proposition est la mise en œuvre d'une étude de cas approfondie fondée sur la technique de *Process Tracing*. L'évaluateur choisira un changement de comportement d'un partenaire limitrophe de NP précédemment identifié par le monitoring des rendez-vous de NP. Normalement, en collaboration avec les partenaires limitrophes, il doit en identifier plusieurs. Cependant, cet aspect pourrait être ignoré pour une étude pilote.

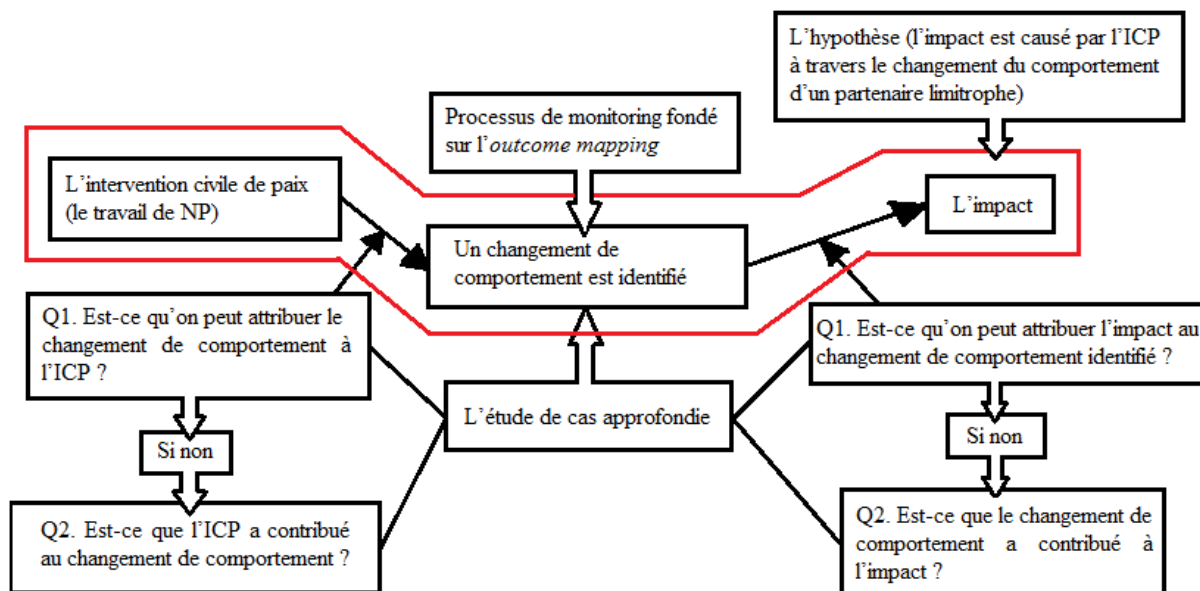


Schéma 9: Établir et tester une hypothèse

Comme nous l'illustrons ci-dessus, l'évaluateur établira une hypothèse en fonction de ce changement de comportement afin de démontrer un lien entre le travail de NP et un impact souhaité. Ensuite, il testera cette hypothèse en fonction de la méthodologie de



*Process Tracing.* L'objectif de cette étude n'est pas forcément de démontrer l'impact du travail de NP mais plutôt de savoir s'il est possible de démontrer l'impact d'une ICP.

## Conclusion

Dans le cadre de cette recherche nous avons examiné la complexité des contextes dans lesquels les ICP opèrent, qui empêchent souvent la démonstration de l'impact des ces interventions. Cependant, en étudiant les approches méthodologiques appropriées à l'évaluation des phénomènes complexes, nous avons découvert une nouvelle approche du *monitoring* et de l'évaluation qui prend en compte la complexité des divers contextes. Celles qui sont les plus proches des ICP sont les interventions de développement, dont l'évaluation est de plus en plus fondée sur une base théorique appropriée aux contextes complexes. Ayant examiné les doctrines les plus récentes de l'évaluation des projets de développement, nous pouvons constater qu'une approche générative de l'évaluation d'impact est la plus appropriée aux ICP, parce qu'elle est l'une des seules à prendre en compte la complexité du contexte ainsi que l'impact souvent indirect des ICP. Ceci implique l'évaluation des mécanismes de l'intervention censés causer l'impact souhaité afin de déduire un lien de causalité entre ces deux variables. Alors que cette approche permet une compréhension approfondie de *comment* l'ICP a causé l'impact, la mesure de cet impact reste ambiguë.

En fonction de cette base théorique, nous avons pu identifier deux techniques d'évaluation, l'*Outcome Mapping* et le *Process Tracing*, qui pourraient être appliqués ensemble pour révéler les incidences (ou résultats) d'une ICP et ensuite l'attribution ou contribution de ces incidences à l'impact. Nous proposons une étude pilote pour vérifier l'évaluation d'impact d'une telle manière. Ainsi, l'*Outcome Mapping* nous fournit une hypothèse qui est ensuite vérifiée avec le *Process Tracing*. Si nous réussissions à démontrer un lien de causalité entre l'impact et le travail de l'ICP, nos propositions pourraient fonder une méthodologie pour l'évaluation d'impact des ICP. Cependant, dans le cas d'un résultat négatif de l'étude pilote nous devons nous poser la question de savoir si l'évaluation d'impact des ICP est même possible ?

Même s'il s'avérerait que la démonstration d'impact des ICP est impossible, leur évaluation des ICP demeura une question importante dont des questions concernant la participation des bénéficiaires et le biais devront être abordées ; ce qu'a été dehors des limites de cette recherche. Toutefois, nous proposerions que les organisations travaillant dans le domaine des ICP collaborent ensemble et avec les bailleurs, afin de

sensibiliser ces derniers sur les limites de l'évaluation des ICP. Que l'impact des interventions civiles de paix puisse être démontré ou non, leur évaluation sera toujours importante pour leur amélioration continue, ainsi que la transparence et la responsabilité de leurs opérations.

## Bibliographie

Boulogne E., « Rapport de recherche sur une évaluation adaptée de l'Intervention Civile de Paix », IRNC, 2013.

Brown AN., McCollister F., Cameron DB., Ludwig J., « The current state of peacebuilding; programming and evidence », 3ie scoping paper 2, 2015

Brusset E. « *Amani Labda*, Peace Maybe: Joint evaluation of conflict prevention and peace building in the Democratic Republic of Congo », Channel Research, Belgium 2011

Bush K. ., « A Measure of Peace: Peace and Conflict Impact Assessment (PCIA) of Development Projects in Conflict Zones ». *The Peacebuilding and Reconstruction Programme Initiative*, Working Paper 1, Ottawa : International Development Research Centre, 2015

Collier D, « Process Tracing: Introduction and Exercises, Department of Political Science », University of California, Berkeley », 2010. Disponible à [http://dmeforpeace.org/sites/default/files/Collier\\_Process%20Tracing.pdf](http://dmeforpeace.org/sites/default/files/Collier_Process%20Tracing.pdf)

DFID, “Broadening the Range of Designs and Methods for Impact Evaluations, Report of a study commissioned by the Department for International Development” WORKING PAPER, 38 April 2012

Earl, S., Carden, F., 2001, « Learning from Complexity: IDRC's Experience with Outcome Mapping », in “Development and the Learning Organization” edited by Laura Roper, Jethro Pettit, and Deborah Eade, *A Development in Practice Reader*. Oxfam GB, 2003

Earl. S, Carden. F et Smuytlo. T, « La cartographie des incidences (intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement), CRDI (Centre de Recherche pour le Développement International) », Ottawa, Canada, 2002

European Commission, “Thematic Evaluation of European Commission Support to Conflict Prevention and Peace-building”, October 2011

GIZ, “Results: good, but too local: Summary of the cross-section evaluation Crisis Prevention and Peacebuilding”, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH Monitoring and Evaluation Unit, 2012

Grabel. V, “La Accion des las ONG en la Construccion de Paz”, CORPORACIÓN PODIÓ, agosto 2012

Hearn. S, *Outcome Mapping: Planning, Monitoring, and Evaluation*, Overseas Development Institute, 2010. Disponible à <http://www.slideshare.net/sihearn/introduction-to-outcome-mapping>

Hendrick. D, “Complexity Theory and Conflict Transformation: An Exploration of Potential and Implications”, Centre for Conflict Resolution Working Paper 17 Department of Peace Studies, Bradford University, June 2009.

Netherlands Ministry of Foreign Affairs, “Aiding the peace; a multi-donor evaluation of support to conflict prevention and peacebuilding activities in southern Sudan 2005 – 2010”, December 2010

Oxfam, “Chukua Hatua, Tanzania Effectiveness Review”, Citizen Voice Outcome Indicator Evaluation, 2013

Royal Norwegian Ministry of Foreign Affairs, “Towards a Strategic Framework for Peacebuilding: Getting Their Act Together” Overview Report of the Joint Utstein Study of Peacebuilding, 2004

Ragin, C. “Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond”, Chicago: University of Chicago Press, 2008

Ramalingam. B, Jones. H, Reba. T, Young. J, “Exploring the science of complexity, Ideas and implications for development and humanitarian efforts”, Overseas Development Institute, Working Paper 285, October 2008

Scheers. G (ed.), “Assessing Progress on the Road to Peace Planning, Monitoring and Evaluating Conflict Prevention and Peacebuilding Activities”, GPPAC, issue paper 5, May 2008.

Servaes. S, Zupan. N (eds.) “How do I know? Strategic planning, learning and evaluation for peacebuilding”, FriEnt Study, 2014

Smutylo, T. 2001. “Crouching impact, hidden attribution: overcoming threats to learning in development program”s. Draft Learning Methodology Paper prepared for the Block Island Workshop on Across Portfolio Learning, 22–24 May 2001. Evaluation Unit, International Development Research Centre, Ottawa, ON, Canada. [http://www.idrc.ca/evaluation/crouching\\_impact.pdf](http://www.idrc.ca/evaluation/crouching_impact.pdf)

USAID, “Complexity-Aware Monitoring Discussion Note (Brief)”, December 18, 2013: <http://usaidlearninglab.org/library/complexity-aware-monitoring-discussion-note-brief>

Van Evra. Stephen, *Guide to methods for Students of Political Science*, Cornell University Press, 1997. Disponible à <http://apps.eui.eu/Personal/Franklin/VanEvraCh1.pdf>

Westley, F., B. Zimmerman, and M. Patton. “Getting to maybe”. Random House of Canada, Toronton, Ontario, Canada, 2006

White. H and Phillips. D, “Addressing attribution of cause and effect in small n impact evaluations: towards an integrated framework”, International Initiative for Impact Evaluation Working Paper, 15 May 2012

Wilson-Grau. R et Britt. H, Outcome Harvesting, Ford Foundation, MENA Office, November 2013. Disponible à [http://www.outcomemapping.ca/download/wilsongrau\\_en\\_Outome%20Harvesting%20Brief\\_revised%20Nov%202013.pdf](http://www.outcomemapping.ca/download/wilsongrau_en_Outome%20Harvesting%20Brief_revised%20Nov%202013.pdf)