

PRATIQUE

Novembre 2017

DE LA MÉDIATION

7

La valeur de la paix : obtenir et présenter les résultats de la médiation

Défis & options pour les médiateurs

Dr Ian Wadley

“hd

Centre
pour le dialogue
humanitaire

Médiation pour la paix

Le Centre pour le dialogue humanitaire (HD) est une organisation de diplomatie privée fondée sur les principes d'humanité, d'impartialité et d'indépendance. Sa mission est d'aider à prévenir et résoudre les conflits armés, et en atténuer les conséquences, par le biais du dialogue et de la médiation.

www.hdcentre.org/fr

© 2019 — Centre pour le dialogue humanitaire (HD)

La reproduction de l'intégralité ou d'une partie de cette publication est sujette à autorisation écrite ainsi qu'à mention de son origine.

Publié pour la première fois en novembre 2017 sous le titre : *Mediation Practice Series – Valuing peace: delivering and demonstrating mediation results*

Date de la traduction française : 2019

La collection « Pratique de la médiation » est un projet du Centre pour le dialogue humanitaire (HD). Pour toute suggestion quant au format et au contenu de cette publication, veuillez nous contacter à l'adresse mediationsupport@hdcentre.org.

Clause de non-responsabilité

Les points de vue exprimés dans cette publication sont ceux de l'auteur et ne représentent pas nécessairement les vues du Centre pour le dialogue humanitaire (HD).

Avant-propos

Présentation de la collection « Pratique de la médiation »

La collection « Pratique de la médiation » (*Mediation Practice Series*, MPS) a été lancée en 2008 par le Centre pour le dialogue humanitaire (HD) dans le but de soutenir l'action de la communauté des médiateurs au sens large. Cette série de publications répond aux besoins exprimés par les médiateurs et leurs équipes, notamment les collaborateurs de HD, qui estiment ne pas bénéficier suffisamment de l'expérience comparative issue des différents processus de paix menés dans le monde. Ces dernières années, la communauté internationale a considérablement renforcé les mécanismes d'appui proposés aux médiateurs et à leurs équipes. HD s'est engagé à apporter sa contribution à cet effort ainsi qu'à l'amélioration des pratiques dans le domaine de la médiation.

Bien que les initiatives de médiation diffèrent fortement selon les processus de paix, les médiateurs s'accordent à reconnaître qu'ils sont souvent confrontés à des problèmes similaires. C'est pourquoi HD propose une série d'outils d'aide à la prise de décision fondés sur les enseignements tirés d'un large éventail de processus de médiation. Chaque publication de la collection a pour objectif d'offrir aux lecteurs un panorama concis des défis et options les plus pertinents, et de les aider à se préparer aux exigences potentielles des processus de médiation à venir.

Les publications de cette collection ne sauraient remplacer l'expérience pratique, mais nous espérons qu'elles pourront contribuer à un processus d'apprentissage plus systématique. Elles sont accessibles gratuitement sur le site Internet de HD et ceux de nos partenaires. La valeur de la paix : obtenir et présenter les résultats de la médiation est le septième numéro de cette collection.

Table des matières

Remarques essentielles à l'attention des médiateurs et des bailleurs de fonds	6
1 La médiation est un moyen efficace de résoudre les conflits	8
2 Un impératif : l'optimisation des ressources	9
3 Les méthodes traditionnelles de suivi et d'évaluation ne sont pas adaptées à la médiation	11
4 Imaginer une approche idéale du suivi et de l'évaluation pour le secteur de la médiation	19
5 Proposer un <i>modèle de suivi et d'évaluation adaptatif</i> pour les activités de médiation	20
6 Le <i>modèle de suivi et d'évaluation adaptatif</i> répond aux besoins en matière de responsabilité	24
7 Étapes de la mise en œuvre d'un <i>modèle de suivi et d'évaluation adaptatif</i> pour la médiation	28
8 La réflexion collégiale critique comme fondement d'un <i>modèle de suivi et d'évaluation adaptatif</i>	34
9 Conclusion	45
Notes	47
Documentation complémentaire	53

Remarques essentielles à l'attention des médiateurs et des bailleurs de fonds

- La médiation est une méthode économique et éprouvée de résolution des conflits armés. Entre 1985 et 2015, 75 % des conflits armés dans le monde ont été résolus par un accord plutôt que par la force. Dans la plupart des cas, ces processus ont été facilités ou soutenus par une tierce partie.
- Les médiateurs professionnels ont conscience des grands enjeux liés à leur travail de prévention, d'atténuation et de résolution des conflits armés. Or pour garantir la continuité du financement du secteur, ces acteurs et leurs bailleurs de fonds sont de plus en plus souvent tenus de démontrer qu'ils emploient les ressources consacrées à leurs activités de façon optimale.
- Cependant, les méthodes traditionnelles de suivi et d'évaluation ne sont pas adaptées à cette tâche, car elles imposent généralement de manière artificielle des modèles de projet linéaires contrastant avec le caractère dynamique des conflits. En outre, ces approches mettent davantage l'accent sur les exigences de conformité que sur la véritable valeur du travail réalisé.
- Les méthodes traditionnelles de suivi et d'évaluation visent essentiellement à documenter le passé et génèrent de grandes quantités de données, au lieu de permettre une adaptation rapide du projet à l'évolution du contexte.
- Les approches traditionnelles en matière de suivi et d'évaluation font largement appel à des consultants externes. Même dans le meilleur des cas, cette pratique peut entraver le processus de médiation et imposer de lourdes contraintes de temps à l'équipe de projet. Par conséquent, ces méthodes sont souvent mal acceptées par les médiateurs.
- Dans l'idéal, les acteurs de la médiation devraient disposer d'une méthode de suivi et d'évaluation qui évite ces inconvénients en

leur permettant de dégager des enseignements utiles, même dans les situations les plus fluctuantes et les plus sensibles. Une approche qui nécessiterait peu de suivi et remporterait l'adhésion des équipes de médiateurs, préserverait la discrétion et la confiance, favoriserait une adaptation rapide et garantirait que les contributions des bailleurs de fonds sont dépensées à bon escient.

- Le *modèle de suivi et d'évaluation adaptatif* présenté dans cette publication vise à s'approcher de cet idéal en proposant trois niveaux d'analyse adaptés aux circonstances particulières de chaque projet :
 - la garantie de la qualité du jugement professionnel, grâce à des évaluations collégiales ;
 - l'évaluation de la stratégie du projet et de sa mise en œuvre ;
 - la mesure des résultats observables, lorsque cela est possible.
- Ce modèle de suivi et d'évaluation adaptatif repose sur une réflexion critique menée lors d'évaluations collégiales rigoureuses. Cette méthode améliore la prise de décision par les équipes de médiateurs tout en permettant de dégager des connaissances fiables et d'établir une base solide en vue de mettre en œuvre, si nécessaire, des méthodes d'évaluation plus poussées.

La valeur de la paix : obtenir et présenter les résultats de la médiation

Défis & options pour les médiateurs

1

La médiation est un moyen efficace de résoudre les conflits

La médiation et la facilitation du dialogue constituent des méthodes économiques et éprouvées de résolution des conflits armés. Près de 75 % des conflits qui ont pris fin entre 1985 et 2015 ont été résolus par un accord plutôt que par la force.¹ Ces accords ont pris des formes diverses : certains ont été négociés de manière bilatérale ou multilatérale, alors que d'autres sont le résultat de processus de médiation officiels. Dans tous ces cas, on peut affirmer sans crainte que différents intermédiaires ont joué un rôle de soutien ou de catalyseur, que ce soit de façon publique ou confidentielle. Même les accords purement bilatéraux reposent en général sur des techniques de mise en relation telle que la « la navette diplomatique » (*shuttle diplomacy* en anglais), mais aussi des garanties fournies par des tiers, ou d'autres formes de soutien proposé par des intermédiaires, nécessaires pour aider les parties à entamer un dialogue et à parvenir à un accord final. Le recours à des intermédiaires de confiance est donc un dénominateur commun à tous ces accords.

Non seulement la médiation contribue au rétablissement de la paix, mais c'est un moyen peu coûteux si on le compare aux deux autres méthodes habituellement utilisées pour tenter de résoudre les problèmes des États fragiles ou touchés par des conflits : le recours à la force ou la constitution de fonds de développement. En 2015, on estime que la médiation et la diplomatie ont représenté moins d'un dix millièmè des dépenses militaires mondiales² et moins d'un millièmè des dépenses globales pour l'aide au développement.³

Même si l'on tient compte d'une marge d'erreur importante dans les calculs de l'auteur, la comparaison est saisissante : la médiation et les autres formes de dialogue en faveur de la paix ont aidé à résoudre 75 % des conflits dans le monde au cours des 30 dernières années, alors qu'elles ont nécessité moins d'un pour cent des ressources consacrées aux autres moyens de prévention, d'atténuation et de résolution des conflits armés. La médiation offre donc d'excellentes performances en matière d'optimisation des ressources (*value-for-money* en anglais, voir encadré) si on la compare aux autres options.

Néanmoins, cela ne suffit pas à répondre aux exigences des bailleurs de fonds en matière de responsabilisation (*accountability*). Pas plus que cela ne permet de garantir que les médiateurs émettent des jugements professionnels de qualité et obtiennent les meilleurs résultats possibles dans chaque cas. Cette publication a précisé-ment pour objectif d'aider les médiateurs, ainsi que les bailleurs de fonds qui les soutiennent, à obtenir et à démontrer de manière plus efficace, la valeur des projets de médiation.

2 | **Un impératif : l'optimisation des ressources**

Les médiateurs s'efforcent de réduire les souffrances causées par le fléau de la guerre en prévenant, atténuant et résolvant les conflits armés. Cette motivation les pousse à obtenir les meilleurs résultats possible dans la construction de la paix et à déterminer ce qui

fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Mais depuis quelques années, leur mission se double d'un nouvel objectif : l'obligation de démontrer aux bailleurs de fonds qu'ils emploient les ressources affectées à leurs projets de manière optimale.

Cet impératif d'optimisation s'explique par une accentuation de la concurrence pour l'obtention de fonds publics et caritatifs dans le secteur de la médiation. En effet, on constate de plus en

plus que les gouvernements, les fondations et les philanthropes qui soutiennent la construction de la paix allouent des fonds aux seuls projets qui obtiennent des résultats tangibles et mesurables, ce qui est bien entendu compréhensible.

Le secteur de la médiation doit réformer les outils de suivi et d'évaluation qu'il utilise pour déterminer la valeur de la médiation et en rendre compte.

Lorsqu'il s'agit de choisir entre les budgets à réduire et ceux qui doivent être maintenus, on cherche naturellement à déterminer quels programmes

poursuivent le plus efficacement les objectifs fixés. La concurrence qui en résulte, à laquelle s'ajoute une exigence de responsabilisation de plus en plus forte, accentue l'importance accordée aux résultats que la médiation peut obtenir.

Aux yeux de certains médiateurs et bailleurs de fonds, cette attention grandissante portée à l'optimisation des ressources, aux résultats, à l'efficacité et au rendement représente une tendance inquiétante. En effet, les processus de médiation sont souvent des projets confidentiels à long terme et à haut risque. Certains médiateurs cherchent par conséquent à se soustraire à ces nouvelles exigences en affirmant que la valeur de leur travail est impossible à mesurer, voire qu'elle se situe au-delà de toute mesure.⁴ Mais cette réponse n'est guère convaincante pour les parlements qui mettent en œuvre des politiques d'austérité budgétaire.

Face à l'impératif d'optimisation des ressources et aux mécanismes de suivi et d'évaluation qui l'accompagnent, ce type de réaction tend à desservir le secteur de la médiation. Celui-ci doit, au contraire, réformer les outils de suivi et d'évaluation qu'il utilise pour déterminer la valeur de la médiation et en rendre compte. En s'attellant à cette tâche, les médiateurs qui s'efforcent de promouvoir la paix — et les bailleurs de fonds qui les soutiennent — seront mieux à même d'obtenir des résultats, et de les démontrer.

3 **Les méthodes traditionnelles de suivi et d'évaluation ne sont pas adaptées à la médiation**

Depuis plusieurs années, les bailleurs de fonds et les médiateurs qui bénéficient de leur soutien constatent que les approches traditionnelles en matière de suivi et d'évaluation ne conviennent guère aux contextes dynamiques, ambigus et sensibles qui caractérisent les efforts de médiation.⁵

Définir le concept d'optimisation des ressources dans le domaine de la médiation

L'optimisation des ressources (*value-for-money* en anglais) comporte deux composantes essentielles : l'efficacité et le rendement (*effectiveness* et *efficiency*).⁶

Selon l'Oxford Dictionary, le terme « efficace » signifie : « qui produit le résultat désiré ou escompté ».⁷ Dans le domaine de la médiation, on s'attachera donc à déterminer si le processus a atteint ses objectifs intermédiaires ou finaux en matière de prévention, d'atténuation ou de résolution de conflits armés.

L'évaluation du « rendement » consiste quant à elle à vérifier que l'on a employé les ressources adéquates à bon escient et obtenu ainsi un résultat optimal

avec un minimum d'efforts ou de dépenses inutiles.⁸ En médiation, cela signifie que l'on cherchera avant tout à savoir si l'équipe de médiateurs s'est appuyée sur un jugement professionnel solide pour concevoir, adapter et faciliter le processus de médiation ou de dialogue.

Dans cette publication, l'optimisation des ressources doit donc être comprise comme *la mesure dans laquelle un processus de médiation atteint ses objectifs de prévenir, atténuer ou résoudre un conflit armé, alliée au fait de pouvoir démontrer que la conception, l'adaptation et la facilitation de ce processus s'appuient sur un jugement professionnel solide.*

L'expression « optimisation des ressources » est un terme technique utilisé par les professionnels du suivi et de l'évaluation spécialisés dans les audits de performance (ou audits d'optimisation des ressources) dans le secteur public. Au cours de ces évaluations, qui font autorité, les auditeurs parlementaires contrôlent des agences gouvernementales dans le but de déterminer si les projets financés par le Trésor public affichent une efficacité et une rentabilité satisfaisantes dans la poursuite des objectifs de politique générale établis.⁹ Les audits de performance peuvent porter sur tout projet bénéficiant de fonds publics. Ils s'appuient sur les différentes mesures disponibles pour examiner une partie du processus ou son intégralité, de la conception à l'exécution.¹⁰

Cette publication s'intéressera à des exemples d'activités de médiation financées par le secteur public, en se reportant tout particulièrement à la pratique du Royaume-Uni et à ses mécanismes parlementaires de responsabilisation (*accountability*). Bien entendu, l'analyse proposée ici peut s'appliquer aux bailleurs de fonds non gouvernementaux du domaine de la médiation qui utilisent des principes similaires de gestion axée sur les résultats, ainsi qu'aux nombreux bailleurs de fonds étatiques dont les mécanismes de contrôle reflètent les structures de responsabilisation du Parlement britannique.

Malgré les nombreuses analyses réalisées sur la mesure de l'efficacité dans les situations de conflit, ils s'accordent en effet à déplorer l'absence d'évolution en la matière dans leur domaine.¹¹

Ce mécontentement tient au fait que la plupart des méthodes traditionnelles de suivi et d'évaluation mettent l'accent sur la responsabilisation en imposant des rapports de conformité très contraignants. Soucieux de garantir une stricte conformité, les experts sur les questions de suivi et d'évaluation renforcent les systèmes pour éviter toute dépense sortant du cadre des modalités prévues pour un projet, afin que les bailleurs de fonds obtiennent exactement le résultat décrit dans l'accord de projet. Si cette approche axée sur la conformité est justifiée dans le cas du secteur industriel, elle est source de problèmes lorsque l'objectif est intangible ou dynamique, par exemple s'il s'agit d'améliorer la protection sociale, d'augmenter l'efficacité des services publics ou de promouvoir la paix.

Quoique bien intentionnée, cette démarche exige une grande précision dans les mesures et les rapports, ce qui impose une lourde charge de travail aux médiateurs ; elle est également incompatible avec la nécessité d'adapter rapidement les financements octroyés par les bailleurs de fonds face à des situations de conflit en perpétuelle évolution.¹² En outre, le développement d'outils de suivi et d'évaluation spécialisés pour accompagner cette approche est accessible aux seuls consultants spécialisés et requiert souvent des informations qui ne peuvent être recueillies qu'au moyen d'une enquête exhaustive menée auprès des parties prenantes ou de séminaires qui mobilisent le personnel pendant plusieurs jours. Chez les conseillers en suivi et évaluation, cette exigence de précision et de certitude se traduit souvent par une multiplication des catégories d'indicateurs visant à mesurer les résultats et l'impact des projets. Par conséquent, le cadre logique (qui, à l'origine, se caractérisait par sa simplicité et son utilité stratégique) peut devenir une liste de contrôle de conformité longue de plusieurs pages, au potentiel de recoupement infini. Dans le cas des projets dont l'impact final est difficile à évaluer, cela peut générer une dérive inexorable : noyés dans les détails, les rapports d'activité ne permettent plus d'obtenir

une vision claire, pourtant indispensable pour dégager des enseignements stratégiques et adapter le projet au contexte.

Pour les bailleurs de fonds et les médiateurs, cette approche axée sur la conformité engendre donc un effet pervers : l'abondance de données de suivi et d'évaluation qu'elle produit masque les pistes de réflexion importantes nécessaires au projet. Le « bruit » qui entoure ces données brouille le signal, affaiblissant ainsi la prise de décision opérationnelle.

Aux yeux des bailleurs de fonds qui souhaitent soutenir des projets de petite envergure, flexibles et rapides à mettre en place, les règles de plus en plus contraignantes en matière d'élaboration de rapports constituent un véritable obstacle. De plus, le nombre croissant de rapports a entraîné une augmentation des coûts de transaction pour chaque subvention, sans pour autant apporter un meilleur éclairage sur les décisions prises par les équipes de médiateurs, ni sur la qualité de ces décisions. Certaines méthodes traditionnelles de suivi et d'évaluation sont si exigeantes en matière de production de rapports qu'elles interdisent les « échecs honorables », laissant ainsi peu de place à la prise de risques calculée et à l'innovation de la part des bailleurs de fonds et des médiateurs.¹³

Paradoxalement, l'évolution de ces approches a entraîné une baisse d'efficacité et de rendement.¹⁴ Bailleurs de fonds et médiateurs s'accordent à reconnaître la nécessité de redéfinir l'orientation du suivi et de l'évaluation pour leur secteur.¹⁵

Origines des faiblesses des modèles traditionnels de suivi et d'évaluation

Comment est-on passé du cadre logique d'une page, à la simplicité et à l'intérêt stratégique évidents, au lourd système de suivi et d'évaluation axé sur la conformité qui est aujourd'hui fréquemment imposé aux médiateurs ? Pour le savoir, il faut se reporter aux origines des techniques traditionnelles de suivi et de l'évaluation appliquées aux chaînes de production linéaires de l'industrie manufacturière.¹⁶ Dans ce contexte, la performance et la valeur se traduisent par un

cycle répété et prévisible d'intrants, d'actions, d'extrants et de résultats puis, au final, par l'obtention de l'impact désiré : des échanges rentables.

Certains de ces modèles de suivi et d'évaluation conçus pour les « chaînes de production » peuvent s'appliquer aux dépenses consacrées à l'aide au développement et à l'aide humanitaire. Cependant, ces approches sont rarement utiles dans le cas de la médiation. En effet, contrairement aux cycles de production industriels, chaque intervention de médiation constitue un processus tout à fait unique. Seul un groupe restreint de participants peut observer ses effets à court terme, et les résultats finaux peuvent rester intangibles pendant un certain temps. Il faut parfois attendre quinze à trente ans pour qu'un pays passe d'un conflit armé à un niveau minimal de stabilité et de résilience¹⁷ ; et pendant cette période, bien d'autres éléments viendront influencer le résultat final. La médiation ressemble donc moins à une chaîne de production linéaire qu'à un réseau complexe de facteurs qui agissent les uns sur les autres.¹⁸

En matière de production de rapports, la plupart des exigences définies par les bailleurs de fonds gouvernementaux depuis les années 1920 s'inspirent du modèle de suivi et d'évaluation de la « chaîne de production ». Ces exigences sont en effet fortement marquées par des critères tels que la responsabilité financière et la conformité technique avec les régimes de réglementation. Le développement des approches de « gestion axée sur les résultats » qu'a connu le secteur public dans les années 1980 et 1990 repose sur les mêmes fondations.¹⁹ La collecte et l'analyse de données a posteriori ont ainsi pris une importance grandissante, reléguant à l'arrière-plan des méthodes qui permettaient de garantir la qualité et de favoriser un apprentissage et une adaptation rapides.

L'approche axée sur la conformité qui s'est ainsi façonnée au cours des décennies tend également à masquer des informations pourtant extrêmement précieuses aux yeux des utilisateurs finaux : la description concise des efforts réalisés, des dépenses engagées

et des résultats qui les justifient. Paradoxalement, ces éclairages peuvent être occultés par la liste de plus en plus longue d'indicateurs, de données, de cibles et d'objectifs que les médiateurs sont tenus de présenter dans leurs rapports.

Les limites des évaluations externes dans le secteur de la médiation

Mesurer les résultats et l'impact des projets de médiation constitue donc un exercice aussi difficile qu'incertain. Devant ce constat, les médiateurs et les bailleurs de fonds se tournent généralement vers des consultants externes. Cela leur offre une certaine garantie tout en leur permettant d'externaliser temporairement cette tâche délicate : mesurer l'optimisation des ressources employées afin d'en rendre compte. Néanmoins, cela ne résout pas le problème du suivi et de l'évaluation dans le secteur de la médiation et peut même compliquer davantage la situation.

Bien entendu, les professionnels de la médiation ont tout intérêt à recourir à un évaluateur externe si cela s'avère nécessaire, par exemple lorsqu'une organisation ou un bailleur de fonds identifie le besoin de solliciter le jugement ou l'avis d'un expert au sujet d'un processus de médiation. La certitude d'un jugement expert peut être utile en cas de divergence de point de vue au sein d'une organisation, ou entre un bailleur de fonds et un médiateur. Par exemple, si une équipe de médiateurs ne peut accepter que son projet soit adapté pour tenir compte des critiques formulées par des collègues ou des réactions des parties prenantes, un consultant externe permettra de les confronter efficacement avec la réalité.

De même, lorsqu'une organisation a besoin d'une méthode d'évaluation plus poussée, il est judicieux de faire appel à un consultant externe pour éviter de compromettre des relations de confiance à long terme au sein de l'organisation, et séparer le processus d'enquête de la prise de décision qui s'ensuivra.

Ceci étant dit, les évaluations externes s'accompagnent souvent d'un certain nombre d'inconvénients largement reconnus. Selon

plusieurs études, les médiateurs et les bailleurs de fonds qui interviennent dans des situations d'urgence humanitaire complexes considèrent que la « formation » d'un consultant externe représente un processus coûteux, qui nécessite un temps considérable et perturbe leur travail. En outre, les relations et les connaissances personnelles générées par ces évaluations sont, dans la majorité des cas, exportées par le consultant à l'issue du contrat.²⁰ Enfin, si la courbe d'apprentissage d'un évaluateur externe est généralement rapide, il est peu probable que son travail apporte de nouveaux éclairages aux médiateurs et qu'il facilite le transfert de connaissances au-delà des frontières régionales ou des limites d'un projet, ou encore entre les médiateurs expérimentés et ceux qui le sont moins. Les évaluateurs externes ont pour mission de livrer des conclusions et des recommandations, ce qui signifie que les personnes qui connaissent le mieux le processus de médiation se voient retirer la responsabilité de la prise de décision au profit d'un acteur extérieur, moins bien informé.

Les évaluations externes tendent également à mettre l'accent sur la collecte et l'analyse de données, au détriment de méthodes plus pratiques et moins contraignantes qui renforcent les capacités d'apprentissage de l'organisation.²¹ Le processus de collecte des données justificatives obligatoires comporte en outre un autre risque : sans le vouloir, les évaluateurs externes peuvent compromettre le fragile équilibre des relations établies par les médiateurs, perturber les parties en conflit et altérer la confiance accordée au processus de médiation.

Par ailleurs, il arrive fréquemment que l'expertise des évaluateurs externes soit définie de manière trop restreinte, de sorte que les organisations s'appuient sur l'opinion d'une seule personne, certes compétente, mais qui ne pourra offrir qu'une vision partielle de la réalité.²² Ce type de recours à des experts externes peut ainsi empêcher l'organisation d'envisager des scénarios imprévus ou « inconcevables » que des personnes non expertes seraient, elles, en mesure de concevoir.²³

Autre inconvénient : les équipes de médiateurs, qui cherchent à protéger leur réputation et à présenter leur projet sous le meilleur jour possible, adoptent généralement une attitude défensive face à des évaluations externes. Elles tendent donc à vouloir se justifier plutôt que de mener une réflexion autocritique. Cette dynamique, qui est certes un aspect admis des processus d'enquête critiques, ne permet guère de bâtir des relations constructives ni de favoriser la transparence au sein d'une organisation de médiation, ou entre un bailleur de fonds et un médiateur.

En conséquence, même si le rapport d'évaluation final est correct d'un point de vue technique, il peut souffrir du manque d'adhésion de l'équipe ou de l'élan nécessaire pour promouvoir un changement progressif. Ce « déficit d'acceptation » entre l'équipe de projet et l'évaluateur externe peut même affecter les recommandations écrites issues du processus d'évaluation : la réponse de l'équipe de direction peut en effet consister à « limiter les dégâts » et à parer aux critiques.²⁴

Par ailleurs, pour les consultants externes, le fait de travailler régulièrement pour une organisation peut avoir un effet pernicieux. Désireux de protéger sa relation de travail avec le client, l'évaluateur risque, consciemment ou non, d'atténuer les conclusions ou de minimiser les pistes de recherche qui ne sont pas dans l'intérêt de celui-ci. Ce phénomène s'accroît lorsque le consultant est sélectionné et engagé par l'équipe de direction du projet, l'organisation ou le bailleur de fonds, et non par un organe plus indépendant. Tout comme un employé à plein temps qui recherche une promotion ou l'approbation de ses supérieurs, un évaluateur externe peut voir son jugement altéré par sa partialité. Ces consultants sont peut-être encore plus vulnérables à la manipulation en raison de leur statut d'employé temporaire.²⁵

Des bailleurs de fonds, des médiateurs et même certains évaluateurs externes reconnaissent en privé que bien souvent, les rapports d'évaluation finaux sont jetés à la poubelle ou relégués aux archives sans être véritablement pris en compte. Le rapport ne représente

alors guère plus qu’une preuve documentaire de la conformité aux exigences de suivi et d’évaluation, dont le potentiel est par conséquent gâché. Le processus n’est alors plus qu’un simple exercice consistant à cocher des cases. Il est d’ailleurs souvent dépassé par les événements survenus entre la phase de consultation et la rédaction du rapport.²⁶

4 Imaginer une approche idéale du suivi et de l’évaluation pour le secteur de la médiation

Si les professionnels de la médiation et les bailleurs de fonds devaient imaginer un cadre de suivi et d’évaluation idéal, celui-ci devrait accepter et prendre en compte les contraintes réelles qui pèsent sur les médiateurs plutôt que de les nier. Cette approche devrait également permettre aux médiateurs d’adapter leurs projets au contexte grâce à des connaissances acquises rapidement. Elle ne leur imposerait pas de produire plus de rapports que nécessaire et donnerait aux bailleurs de fonds l’assurance que l’argent public est judicieusement dépensé.

Cette approche idéale proposerait des manières crédibles d’évaluer les processus de médiation à long terme et accorderait de la valeur aussi bien aux résultats intangibles ou intermédiaires qu’aux résultats tangibles et finaux. Elle accorderait de la place aux méthodes qui permettent aux médiateurs aguerris d’évaluer instinctivement la valeur de leur travail et de celui de leurs pairs. En outre, elle éviterait les investissements de ressources dans des débats relatifs aux questions de causalité, d’attribution et d’impact. Enfin, cette approche permettrait de transférer rapidement les enseignements générés par le processus de médiation au-delà de l’organisation, des limites du projet et des frontières géographiques, afin d’améliorer la pratique dans l’ensemble du secteur.

Le *modèle de suivi et d’évaluation adaptatif* présenté dans cette publication propose un cadre qui tend vers cette vision idéale.²⁷

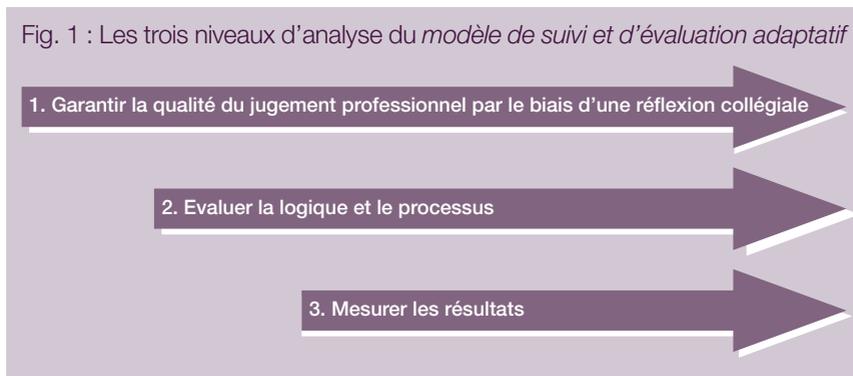
5 | Proposer un *modèle de suivi et d'évaluation adaptatif* pour les activités de médiation

Le *modèle de suivi et d'évaluation adaptatif* proposé dans cette publication a été développé par le Centre pour le dialogue humanitaire (HD), qui l'applique à ses projets depuis 2013. Cette approche est particulièrement adaptée aux activités de médiation, dont elle permet de mesurer la valeur. Elle prend en compte la réalité de la pratique de la médiation et considère les résultats et le processus comme deux éléments essentiels pour déterminer si les ressources ont été employées de façon optimale.²⁸

Ce *modèle de suivi et d'évaluation adaptatif* repose sur trois niveaux d'analyse. Le premier niveau vise à garantir la qualité du jugement professionnel de l'équipe de médiateurs, qui constitue la base du projet. Ce premier niveau implique un processus de réflexion collégiale.

Le deuxième niveau d'analyse consiste à évaluer la logique stratégique qui sous-tend la médiation et le processus mis sur pied, tandis que le troisième met l'accent sur l'évaluation et la présentation des résultats, lorsque ceux-ci sont observables. Ce *modèle de suivi et d'évaluation adaptatif* est illustré dans le schéma ci-dessous:

Fig. 1 : Les trois niveaux d'analyse du *modèle de suivi et d'évaluation adaptatif*



5.1 Explication du *modèle de suivi et d'évaluation adaptatif* à trois niveaux

Certaines interventions visant à prévenir, atténuer et résoudre les conflits produisent des résultats évidents, tels que la signature d'un accord, le lancement d'un processus de dialogue national officiel ou la mise en œuvre d'un cessez-le-feu. Lorsque des effets tangibles peuvent être mesurés, les approches traditionnelles de suivi et d'évaluation axées sur les résultats s'avèrent utiles. Cependant, de tels aboutissements ne représentent bien souvent que la partie émergée de l'iceberg : il est possible que le projet ait produit un impact bien plus large, mais moins facilement mesurable, sur le conflit.

Dans des circonstances plus complexes, la réalisation de l'objectif final est parfois difficile à observer ou à mesurer, mais des résultats intermédiaires importants et mesurables peuvent être constatés. Dans d'autres cas encore, les résultats sont impossibles à mesurer. Il peut s'agir, par exemple, d'activités menées dans le but d'instaurer des relations de confiance entre des parties au conflit, mais qui peuvent exiger un investissement à long terme pour aboutir à un accord clair ou produire des effets quantifiables.

Par ailleurs, certaines activités peuvent produire des résultats à petite échelle, comme l'augmentation des interactions entre les parties, la volonté de discuter en face à face ou encore le fait que les parties comprennent leurs préoccupations mutuelles, bien que le conflit lui-même soit loin d'être résolu. De tels résultats sont plus difficiles à mesurer, notamment par les personnes qui ne disposent pas d'une grande expérience de la médiation.

En l'absence de résultats clairement mesurables, il est possible d'évaluer la valeur d'un projet en examinant dans un premier temps la stratégie, la logique ou la « théorie du changement » développée, et dans un second temps la mise en œuvre et l'adaptation de cette stratégie. Si la logique du projet est approuvée, les évaluateurs pourront mesurer les progrès réalisés de la même manière que

l'équipage d'un navire suit sa position sur une carte en cas de tempête : en naviguant « à l'estime », c'est-à-dire en mesurant le vent, les courants et leur vitesse. Si le projet se rapproche d'objectifs valables, un certain nombre de preuves attesteront de ces avancées, même si le résultat visé n'a pas encore été atteint.

Toutefois, dans les situations les plus instables, même cette approche centrée sur la logique du projet et le processus peut se révéler inenvisageable, notamment lorsque les résultats ne sont pas mesurables et que le processus de médiation lui-même est incertain ou très fluctuant, et ne présente pas de chaîne de causalité claire. C'est le cas, par exemple, des interventions préliminaires

visant simplement à créer de meilleures conditions pour des initiatives futures. Comme pour les investissements en capital-risque, ces projets ne généreront peut-être jamais plus que des opportunités intéressantes mais temporaires, uniquement exploitables pendant un certain laps de temps. Si le contexte évolue rapidement ou que certaines activités connexes ne sont pas menées à bien par la suite, il se peut que le potentiel important de ces opportunités ne se réalise pas. Toutefois, ce

n'est pas parce qu'une opportunité n'a pas été saisie qu'elle perd sa valeur.

Même lorsque les résultats ne sont pas mesurables et que le processus lui-même ne suit pas une trajectoire cohérente, il est possible de déterminer la valeur du projet en examinant la qualité du jugement professionnel exercé par l'équipe de médiateurs pour s'adapter à ces circonstances changeantes.

Un projet de médiation quel qu'il soit doit reposer avant tout sur un jugement professionnel solide : c'est là un élément essentiel à sa réussite et à sa viabilité.

Un projet de médiation quel qu'il soit doit reposer avant tout sur un jugement professionnel solide : c'est là un élément essentiel à sa réussite et à sa viabilité.

Le *modèle de suivi et d'évaluation adaptatif* présenté ici offre donc plusieurs méthodes d'analyse qui peuvent être appliquées en fonction des circonstances et des contraintes de chaque projet. Selon les informations recueillies lors d'entretiens informels menés auprès de bailleurs de fonds et d'acteurs majeurs du secteur de la médiation, ce modèle peut offrir un cadre d'évaluation crédible dans des situations extrêmement complexes et incertaines.

Fig. 2 : Explication détaillée des trois niveaux d'analyse du *modèle de suivi et d'évaluation adaptatif*

1. Garantir la qualité du jugement professionnel par le biais d'une réflexion collégiale

S'applique à tous les projets, même lorsque les résultats et le processus sont difficiles à définir.

Objet : assurance qualité par le biais d'évaluations collégiales

Fondamental

Faire en sorte que le jugement professionnel exercé favorise une prise de décision optimale pour le projet et permette d'adapter celui-ci de façon efficace, même en l'absence d'un processus linéaire ou de résultats immédiatement observables.

2. Evaluer la logique et le processus

S'applique même lorsque les résultats n'apparaissent pas clairement.

Objet : stratégie, adaptation et apprentissage

Central en matière d'apprentissage

Il est possible d'évaluer la stratégie et la logique d'un projet de médiation avant que celui-ci ne produise des résultats observables. Cette analyse est particulièrement utile pour les engagements à long terme.

3. Mesurer les résultats

S'applique lorsque des résultats sont observables.

Objet : buts atteints et événements

Optimal en matière de rapports

Identifier les résultats importants, qu'il s'agisse de résultats intermédiaires ou finaux, complets ou progressifs.

Le schéma détaillé ci-dessus indique dans quelles circonstances chaque niveau de l'évaluation génère des enseignements pour les médiateurs et les bailleurs de fonds qui veulent obtenir des résultats déterminants et le démontrer.

6 | ***Le modèle de suivi et d'évaluation adaptatif* répond aux besoins en matière de responsabilité**

Les médiateurs comme les bailleurs de fonds doivent veiller à ce que leurs modèles de suivi et d'évaluation soient conformes aux normes imposées par les mécanismes de surveillance de haut niveau tels que les comités d'évaluation, les auditeurs ou les commissions parlementaires. Le *modèle de suivi et d'évaluation adaptatif* présenté dans cette publication satisfait entièrement à cette exigence.

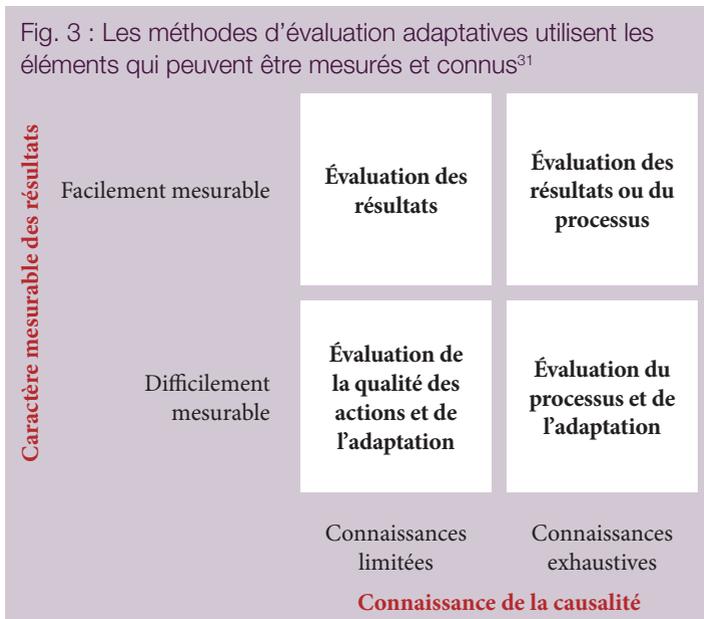
En examinant les méthodes d'évaluation adoptées par ces organes, on constate qu'elles se démarquent de l'approche adoptée par la plupart des professionnels du suivi et de l'évaluation, notamment par leur volonté de prendre en compte à la fois les approches axées sur les processus et celles qui sont axées sur les résultats, en fonction des besoins.²⁹ À ce sujet, trois informations importantes méritent d'être portées à l'attention des médiateurs et des bailleurs de fonds :

1. L'approche adoptée par les organes de surveillance parlementaires en matière de suivi et d'évaluation semble plus souple que les méthodes utilisées par les bailleurs de fonds avec leurs partenaires médiateurs.
2. Pour évaluer l'efficacité d'un projet et déterminer si les ressources investies ont été utilisées de manière optimale, ces organes examinent non seulement l'« impact final », mais aussi la cohérence des objectifs, la stratégie mise en œuvre pour les atteindre et l'aptitude de l'équipe de projet à apprendre et à adapter le projet en fonction de l'évolution du contexte.

3. Les organisations qui mettent en place des systèmes crédibles pour favoriser l'apprentissage et l'adaptation dans le cadre de leurs projets ont plus de chances d'être considérées comme des acteurs qui optimisent les ressources affectées à leurs activités de médiation et qui sont capables de démontrer leur efficacité.

Ces trois éclairages doivent inciter les médiateurs à s'éloigner des méthodes habituellement utilisées par les professionnels du suivi et de l'évaluation pour adopter une approche plus nuancée. Contrairement aux consultants externes, qui cherchent souvent en vain à déterminer « l'impact final » d'un projet, les mécanismes responsables du contrôle des dépenses publiques préfèrent étudier la qualité de la stratégie et du processus qui ont contribué à cet impact, notamment dans les situations où il est difficile de démontrer des liens de causalité ou de mesurer les changements à long terme.³⁰

Cette approche est illustrée par le schéma ci-dessous :



Lorsque les résultats finaux sont difficilement mesurables ou que les liens de causalité ne sont pas suffisamment connus, les auditeurs parlementaires adaptent leurs méthodes d'évaluation en portant leur attention sur la qualité des processus et des contributions.³²

Cette évaluation hybride des résultats, du processus et de la qualité a pu être observée dans le cadre analytique utilisé en 2014 au Royaume-Uni par la Commission indépendante sur l'impact de l'aide (*Independent Commission on Aid Impact*, ICAI) pour évaluer l'efficacité de l'aide publique au développement.³³ Parmi les quatre facteurs utilisés par la Commission pour déterminer si les ressources avaient été employées de manière optimale, un seul se concentre sur « l'impact » tel que défini dans le modèle de suivi et d'évaluation traditionnel. Ces facteurs sont les suivants :

- **Objectifs** : *Le programme comprend-il des objectifs réalistes et adéquats et prévoit-il clairement de quelle façon et pourquoi l'intervention prévue aura l'impact recherché ?*
- **Exécution** : *Le programme est-il doté de modalités d'exécution solides et conformes aux objectifs fixés, et respecte-t-il les principes de bonne gouvernance et de bonne gestion tout au long de la chaîne d'exécution ?*
- **Impact** : *le programme a-t-il un impact transformateur, positif et durable sur la vie des bénéficiaires visés ?*
- **Apprentissage** : *le programme intègre-t-il l'apprentissage dans le but d'améliorer les projets d'aide futurs ? Est-il transparent et répond-il aux exigences en matière de responsabilité ?*³⁴

Cette approche complète la recherche parfois difficile d'un « impact final » en étudiant la logique et la stratégie de mise en œuvre du projet, ainsi que la capacité de l'équipe en charge à dégager des enseignements et à adapter le projet rapidement, en fonction de l'évolution des circonstances.

Pour procéder à une évaluation équilibrée de l'optimisation des ressources et de l'efficacité d'un projet tout en respectant les

normes imposées par les organes de contrôle de haut niveau, il convient de prendre en compte les résultats, mais aussi la qualité de la stratégie et du processus qui ont permis de les obtenir. C'est exactement l'approche adoptée par les auditeurs parlementaires : ils recherchent des preuves de l'impact final des dépenses publiques, mais aussi de la qualité des résultats intermédiaires et des processus qui ont permis d'atteindre ces résultats, sur la base des informations qui leur permettent d'évaluer le plus efficacement la réussite du projet.³⁵

L'ICAI a utilisé cette approche lors de l'évaluation du Conflict Pool, une division du Département du Développement international du Royaume-Uni (*Department for International Development*, DFID), réalisée au mois de juillet 2012.³⁶ Lors de cette étude, l'ICAI n'a pas exigé de nouvelles séries d'indicateurs, de preuves quantitatives plus exhaustives ni d'essais contrôlés aléatoires pour améliorer l'exactitude des mesures et l'analyse de la causalité. Dans son rapport d'évaluation, elle a en revanche émis des recommandations centrées sur la stratégie, l'apprentissage et l'assurance de la qualité. Selon la commission, le Département du Développement international devait veiller à ce qu'il existe une connexion logique et claire entre ses activités et ses objectifs de haut niveau, tout en renforçant sa capacité à tirer des enseignements de ses projets et à s'adapter face à l'évolution rapide des circonstances.³⁷

En mars 2012, une évaluation du mécanisme de financement du Conflict Pool, réalisée par le National Audit Office (NAO), avait abouti à des conclusions similaires : le Conflict Pool devait accorder davantage d'attention à la logique et à l'alignement stratégique du projet, et consacrer moins d'efforts à la simple mesure de l'exécution des activités.³⁸ Le NAO avait également observé que les insuffisances constatées dans la pratique existante du suivi et de l'évaluation pouvaient être comblées en recourant plus largement aux évaluations collégiales.³⁹

7 Étapes de la mise en œuvre d'un modèle de suivi et d'évaluation adaptatif pour la médiation

Les médiateurs et les bailleurs de fonds en quête d'une méthode de suivi et d'évaluation adaptée à leur domaine peuvent mettre en place des mesures progressives et peu coûteuses pour orienter les organisations vers une approche plus flexible. En expérimentant ces mesures (ainsi que d'autres méthodes innovantes) afin d'adopter progressivement les approches qui se révèlent utiles, ils aideront le secteur de la médiation à faire valoir ses performances en matière d'optimisation des ressources.

Adopter un langage simple

Le jargon du suivi et de l'évaluation peut facilement être traduit en langage simple, sans rien perdre de sa clarté ni de son sens.⁴⁰ Médiateurs et bailleurs de fonds peuvent éviter de longues discussions sur la définition des contributions, des résultats, de l'impact en adoptant une approche simplifiée qui limite l'utilisation d'un vocabulaire spécialisé. Ainsi, on pourra formuler les préoccupations les plus urgentes, pour les uns comme pour les autres, en posant les cinq questions suivantes :

Fig. 4 : Cinq questions pour encourager l'utilisation d'un langage simple en matière de suivi et d'évaluation⁴¹

1. Quel changement allons-nous apporter grâce à ce projet ?
2. Pourquoi/comment pensons-nous que le projet entraînera ce changement ?
3. Comment saurons-nous si nous sommes en voie de réussir ?
4. Comment allons-nous démontrer ou mesurer la réussite du projet ?
5. Pourquoi notre jugement professionnel est-il fiable ?

Ces questions correspondent aux principales interrogations des parlementaires, des directeurs d'agence, des auditeurs parlementaires et des commissions d'enquête : *les fonds ont-ils été utilisés pour poursuivre un objectif approprié, et existe-t-il des preuves qu'ils ont été gérés de manière efficace et rentable ?*

Centrer ses efforts sur la logique stratégique plutôt que sur la causalité ou des séries d'indicateurs

Pour estimer la valeur de leurs projets ou de ceux de tiers, les médiateurs ne se reportent généralement pas à une multitude d'indicateurs pour chaque sous-objectif visé. Ils commencent par étudier la logique du projet et la qualité de l'analyse sur laquelle il repose, puis vérifient si l'équipe de projet a effectivement cherché à atteindre et à adapter ses objectifs, tout en exerçant un jugement professionnel de qualité et en tirant des enseignements de l'évolution rapide du contexte.

La logique du projet (ou « théorie du changement ») doit être au cœur de l'évaluation. Une fois qu'il a exposé l'argument logique démontrant la valeur de ses activités, le médiateur peut rechercher des preuves qui, par leur nature et leur qualité, viendront étayer cet argument de manière persuasive. Cette approche peut s'appliquer à tous les projets, et même à une évaluation de l'organisation dans son ensemble.

Chercher une quantité suffisante d'éléments probants convaincants, et non un ensemble de preuves exhaustif

Les bailleurs de fonds comme les médiateurs doivent résister à l'idée que l'optimisation des ressources ne peut être démontrée que par des preuves empiriques obtenues grâce à des méthodes quantitatives rigoureuses. Les analyses statistiques et les opinions d'experts ne sont pas forcément plus fiables que d'autres éléments de preuve probants et plus facilement accessibles, et ne sont pas toujours nécessaires non plus.

Pour utiliser une analogie empruntée au domaine juridique, lorsqu'il s'agit de prendre des décisions relatives aux questions de causalité

et d'impact, les tribunaux ne se contentent pas de l'opinion d'experts : ils entendent aussi les témoignages de nombreuses autres sources, y compris d'observateurs et de témoins ordinaires. Une fois les éléments de preuve disponibles réunis, la cour rend sa décision en fonction du degré de preuve requis, qui varie en fonction du type de question qui lui est soumis.

Les faits ne doivent être prouvés « hors de tout doute raisonnable » que dans les cas les plus graves. Dans la majorité des affaires, la charge de la preuve repose sur des normes moins exigeantes, telles que la « prépondérance des probabilités » ou le « prima facie » (la preuve est considérée comme suffisante « à première vue » pour établir une conclusion).

Contrairement à une idée répandue, les bailleurs de fonds n'attendent pas forcément des médiateurs qu'ils puissent cocher toutes les cases du cadre logique d'un projet ou prouver les liens de cause à effet.

Pour appliquer cette analogie au domaine de la médiation, les médiateurs et les bailleurs de fonds doivent accepter qu'il n'est pas toujours nécessaire de prouver la réussite d'un projet ou la causalité « hors de tout doute raisonnable » : dans la plupart des cas, la norme de la « prépondérance des probabilités » (voire un degré de preuve inférieur) peut suffire. Alléger la charge de la preuve pour la causalité et

les résultats finaux permettrait de diminuer le nombre de preuves nécessaires et de réduire les coûts.

En adoptant cette approche, les médiateurs pourront s'attacher à fournir une vue d'ensemble persuasive et transparente de la contribution du projet au rétablissement de la paix, sans avoir à absorber d'énormes quantités de ressources pour remplir toutes les colonnes du cadre logique de suivi et d'évaluation.

Contrairement à une idée répandue, les bailleurs de fonds — et les comités parlementaires qui les contrôlent — n'attendent pas

forcément des médiateurs qu'ils puissent cocher toutes les cases du cadre logique d'un projet ou prouver les liens de cause à effet. Dans la majorité des cas, les mécanismes de surveillance recherchent avant toute chose des preuves « à première vue » qu'aucun problème majeur ne justifie de poursuivre l'enquête plus avant. Et même lorsque cette analyse préliminaire indique qu'une enquête plus détaillée est nécessaire, les organes de contrôle continuent généralement de rechercher des éléments probants convaincants pour déterminer si les fonds publics ont été dépensés de façon judicieuse en vue d'atteindre un objectif valable, plutôt que des preuves empiriques attestant de la réussite de chaque activité menée dans le cadre du projet.

Examiner un projet dans ses moindres détails, en suivant à la lettre un cadre logique, témoigne parfois davantage d'un excès de zèle bureaucratique que de la volonté d'en déterminer la valeur.

Garantir une conduite professionnelle exemplaire grâce à une charte de principes

Les organisations de médiation peuvent également garantir leurs performances en matière d'optimisation des ressources en adoptant une charte ou un code de conduite qui définit clairement leurs principes de fonctionnement fondamentaux, tels que l'indépendance, l'impartialité et le respect de l'humanité. Les bailleurs de fonds et les professionnels du secteur de la médiation considèrent ces principes comme une base pour guider la prise de décision des équipes de projet intervenant dans des environnements difficiles.

Le secteur privé reconnaît depuis longtemps qu'un cadre éthique bien défini permet d'améliorer l'efficacité de l'entreprise et de la protéger des risques opérationnels et de réputation.⁴² Conscientes de la valeur d'une déclaration de principes claire, certaines organisations de médiation ont elles aussi adopté une charte ou une déclaration de valeurs énonçant les normes éthiques que leur personnel et elles-mêmes sont tenues de respecter.⁴³ Ces principes organisationnels peuvent offrir une référence légitime pour évaluer

un projet en plus de celle, plus courante, d'un suivi axé sur les résultats.

Considérer les éléments intangibles de valeur comme de véritables résultats

Traditionnellement, les médiateurs ne rendent pas compte de la valeur de leurs réseaux ni de leurs cercles d'influence et ne les considèrent pas comme des « résultats ». Pourtant, bien souvent, le réseau créé par une équipe de médiateurs de part et d'autre du conflit constitue le premier atout d'un projet. En effet, il offre un potentiel précieux qui permet d'entreprendre des initiatives de rétablissement de la paix dès qu'une opportunité se présente.

Grâce aux nouvelles technologies de cartographie des réseaux, les médiateurs peuvent démontrer l'évolution des réseaux qu'ils créent de manière simple et convaincante. Certains de ces outils leur permettent également de déterminer comment exercer une influence par le biais d'un réseau social ou politique.

Pour les projets dont les résultats sont essentiellement décrits comme des « voies de communication discrètes » et des « opportunités d'éviter des crises », ce type d'outils peut contribuer utilement à démontrer les performances réalisées en matière d'optimisation des ressources, tout en garantissant un soutien à long terme de leurs activités de rétablissement de la paix.

Mettre l'accent sur l'apprentissage et l'adaptation, et non sur la conformité

Si une organisation souhaite améliorer la qualité de sa prise de décision, et donc de ses résultats, elle doit veiller à développer un processus d'apprentissage basé sur la réflexion. Or, bien que l'apprentissage soit reconnu comme une caractéristique essentielle des organisations efficaces, il est souvent négligé au profit des décisions opérationnelles, de leur mise en œuvre et de la production de rapports.⁴⁴

Les organisations qui souhaitent sortir de ce schéma contre-productif peuvent prendre des mesures pour replacer l'apprentissage et l'adaptation au cœur de leur approche de suivi et d'évaluation. Sans cette volonté de promouvoir une réflexion professionnelle, les médiateurs risquent de reproduire les mêmes erreurs, de prendre des décisions sous-optimales et de mettre en œuvre des stratégies qui ne sont pas adaptées aux contextes dynamiques des conflits.

Dans l'idéal, l'approche d'une organisation de médiation en matière de suivi et d'évaluation devrait renforcer le lien évident entre les processus d'évaluation, d'apprentissage et de formulation de la stratégie.⁴⁵ Une organisation capable d'apprendre s'adaptera de manière plus efficace, représentera une source d'informations plus riche aux yeux de ses bailleurs de fonds et pourra rapidement identifier, et donc interrompre, les activités qui ne sont pas productives. Ce type de cycle associant retour d'expérience, apprentissage et adaptation peut être amélioré en y intégrant une réflexion critique et des opportunités d'apprentissage à intervalles réguliers et à la demande.

Promouvoir la réflexion critique et l'analyse contradictoire

Il existe une recette simple et éprouvée pour favoriser l'adaptation et l'apprentissage rapide, et améliorer la prise de décision : il s'agit de mettre en lumière les angles morts, les partis pris et les suppositions infondées en intégrant des perspectives et des analyses contradictoires provenant de sources fiables.⁴⁶ Les médiateurs ne sont jamais à l'abri des idées préconçues ; ils doivent donc rechercher des méthodes efficaces pour les dépasser.⁴⁷

La réflexion collégiale en est une. Rapide à mettre en œuvre, elle permet de mener une réflexion critique et d'améliorer la qualité du jugement professionnel et des décisions. Cette publication propose un modèle de réflexion collégiale développé par HD depuis 2013. Ce modèle présente un grand intérêt en matière d'évaluation mais aussi d'apprentissage. En effet, lorsque les évaluations sont structurées de manière à inclure des pairs participant à d'autres projets dans d'autres régions, on aboutit à un processus d'apprentissage

qui renforce la qualité du jugement professionnel non seulement pour le projet examiné, mais aussi pour les projets représentés par ces pairs.

Selon plusieurs recherches, ces évaluations collégiales constituent la meilleure manière de garantir un jugement professionnel de haute qualité⁴⁸ et livrent même un niveau de réflexion critique supérieur à celui qu'offrent les conseillers ou les évaluateurs experts.

8 | **La réflexion collégiale critique comme fondement d'un *modèle de suivi et d'évaluation adaptatif***

La forme de réflexion collégiale critique décrite ci-dessous tient compte de l'importance fondamentale du jugement professionnel du médiateur. Ce processus de réflexion collégiale s'inspire des méthodes que HD développe depuis 2013 en collaboration avec des bailleurs de fonds et d'autres organisations de médiation.

Processus de réflexion collégiale typique

En règle générale, le processus de réflexion collégiale élaboré par HD rassemble entre huit et dix personnes maximum, dont au moins un collaborateur interne de l'organisation et un confrère externe (un pair), ainsi qu'un facilitateur indépendant rattaché à l'équipe chargée de la stratégie, de l'évaluation et de l'apprentissage au sein de l'organisation. Dans la majorité des cas, l'évaluation est tournée vers l'avenir : elle est conçue dans le but de façonner et d'adapter la stratégie du projet. Mais elle peut aussi adopter une approche rétrospective si nécessaire, en aidant l'équipe de médiateurs à estimer la valeur générée par le projet et à identifier les sources de preuves justificatives.

La durée d'une réflexion collégiale varie généralement de quatre heures à deux jours, en fonction du nombre de questions à examiner. Elle nécessite également un travail de documentation préparatoire limité.

Une semaine avant l'évaluation, les pairs reçoivent une brève auto-évaluation rédigée par l'équipe de médiateurs du projet, qui présente les objectifs, la logique et les hypothèses de ce dernier et énonce les principales questions ou difficultés auxquels l'équipe est confrontée. Ce document d'une ou deux pages permet également de définir l'ordre du jour de la réflexion collégiale. Chez HD, celui-ci est préparé par l'équipe chargée de la stratégie, de l'évaluation et de l'apprentissage, qui veille ainsi à ce que le processus traite les véritables besoins du projet.

Lors de la réflexion collégiale, l'équipe de projet, les pairs examinateurs et le facilitateur se réunissent en privé. L'ordre du jour préétabli permet de circonscrire le processus, mais il est adapté au fur et à mesure des échanges de manière à ce que la conversation reste centrée sur les questions les plus importantes : les lacunes de l'analyse, les hypothèses, la logique ou la stratégie du projet, ou encore le développement de nouvelles approches visant à surmonter les obstacles ou à saisir les opportunités.

Le facilitateur doit chercher à faire avancer la discussion aussi rapidement que possible, de la description à l'analyse. Il veillera ainsi à ce que l'exercice soit un processus constructif favorisant une réflexion critique, et non un simple briefing de projet riche en informations. Pour cela, le facilitateur ne doit pas hésiter à se montrer directif, encourageant les participants à aborder les objectifs et la logique du projet au lieu de se concentrer sur son contexte et sur le détail de ses activités.

Origines des méthodes de réflexion collégiale

La réflexion collégiale vise à promouvoir une analyse divergente et une pensée critique, et partage en cela certaines caractéristiques avec d'autres méthodes telles que le « red teaming ». ⁴⁹ La réflexion collégiale est une approche éprouvée, qui permet d'améliorer les performances, l'apprentissage et la responsabilité. Elle est utilisée depuis longtemps dans de nombreux domaines. Dans le secteur public, le recours à ce type d'évaluation remonte à l'année 2001, date à laquelle l'Office of Government Commerce du Royaume-Uni

a introduit, pour les projets de grande envergure, des processus d'évaluation « Gateway » alignés sur la méthode de gestion de projet PRINCE2.⁵⁰ En 2012, lors du Forum d'Oslo, événement qui rassemble chaque année des acteurs des processus de paix, un médiateur chevronné a également émis le souhait que la réflexion collégiale soit utilisée pour améliorer l'apprentissage dans le domaine de la prévention, de l'atténuation et de la résolution des conflits.

Un certain nombre d'organisations de médiation ont déjà inclus des modèles de réflexion collégiale dans leurs cadres de suivi, d'évaluation et d'apprentissage.⁵¹

Les évaluations collégiales qui font appel à des collaborateurs internes et externes trouvent aussi un précédent dans l'approche adoptée par les auditeurs généraux. Ces derniers emploient cette méthode pour convaincre les parlements de la fiabilité de leurs opinions quant aux performances des agences gouvernementales et à la façon dont elles optimisent les ressources. Puisque les plus hauts organes de surveillance du système parlementaire utilisent la réflexion collégiale comme une garantie de qualité, les médiateurs et leurs bailleurs de fonds ne devraient pas hésiter à recourir à des modèles similaires.

Comment s'assurer qu'une réflexion collégiale est crédible et utile ?

Pour qu'une réflexion collégiale soit crédible et utile aux bailleurs de fonds et aux médiateurs, le processus doit respecter un minimum de critères. HD expérimente cette approche depuis 2013 et partage sa méthode avec ses homologues et ses bailleurs de fonds afin de recueillir leurs commentaires. D'après son expérience et celle de ces derniers, le modèle présenté ci-dessous permet de dégager des enseignements crédibles et fiables tout en remportant une forte adhésion des médiateurs et en favorisant une adaptation rapide des projets. Les exigences minimales présentées ci-dessous peuvent être modifiées et adaptées en fonction des besoins, mais les modèles de réflexion collégiale qui ne remplissent pas ces critères

risquent d'échouer à générer des pistes de réflexion crédibles et à garantir la qualité de l'analyse.

L'expérience de HD indique qu'un processus de réflexion collégiale crédible et utile à la médiation doit répondre aux exigences suivantes :

1. Être élaboré comme une réflexion collective fondée sur la confiance, et non comme une évaluation de performance.
2. Permettre la protection des informations confidentielles lorsque cela est nécessaire.
3. Être conçu et géré indépendamment du projet afin de préserver l'intégrité du processus, notamment en ce qui concerne la sélection des pairs examinateurs, les informations qui leur sont transmises et le rapport d'évaluation.
4. Exiger un faible niveau de documentation de la part de l'équipe de projet et un pourcentage limité de son temps de travail.
5. Produire une note brève et non contraignante reprenant les questions et les éclairages essentiels. Cette note ne sera pas diffusée au-delà de l'équipe de direction sans l'accord préalable de l'équipe de projet ; elle n'est pas destinée aux bailleurs de fonds.

L'équipe en charge de la réflexion collégiale doit répondre aux critères suivants :

6. Comporter au moins un pair examinateur interne : une personne de confiance qui appartient à l'organisation mais ne fait pas partie de l'équipe de projet (on choisira de préférence une personne moins expérimentée que le pair externe afin de favoriser la diversité des points de vue, tout en renforçant le mentorat et les opportunités d'apprentissage).
7. Compter au moins un pair externe : une personne extérieure à l'organisation, disposant des qualités personnelles requises pour gagner la confiance de l'équipe de projet (il s'agit habituellement d'un professionnel chevronné possédant une connaissance approfondie du contexte ou de processus de médiation analogues).

8. Les autres membres de l'équipe d'évaluation doivent présenter une combinaison satisfaisante d'expertise, d'ancienneté et d'objectivité, et se composer à la fois de personnes expertes et non expertes dans le contexte du conflit.

Dans son ensemble, l'équipe doit :

9. Se contenter d'exercer une autorité « douce », sans tenter de défendre des avis contraignants, de prendre des décisions, ni de proposer des conclusions à l'issue de l'exercice.
10. Compter un membre qui agira en qualité de facilitateur et orientera la discussion, ainsi qu'un membre qui se chargera de rédiger une note d'une ou deux pages sur la réflexion collégiale immédiatement après le processus, en soulignant les questions essentielles et les principaux éclairages qui en sont ressortis.

Comment les parties prenantes et les bénéficiaires peuvent-ils contribuer à la réflexion collégiale ?

Le facilitateur peut intégrer à la réflexion collégiale des preuves fournies par les parties prenantes, les bénéficiaires et les bailleurs de fonds proches de l'organisation, qui seront alors invités à participer à certaines phases du processus. Cela permet aux pairs examinateurs et à l'équipe de projet d'entendre directement ces acteurs, et donc de valider ou de remettre en question leurs propres points de vue. Recueillir ces avis peut se révéler essentiel lorsque les membres de l'équipe de projet ont besoin de mieux connaître la façon dont les parties prenantes perçoivent leur travail. C'est également une manière de garantir que les discussions menées dans le cadre du processus d'évaluation ne sont pas le simple reflet des suppositions de l'équipe.

Si nécessaire, la réflexion collégiale peut également être précédée de recherches sur le terrain ou d'entretiens préliminaires visant à réunir des informations plus détaillées ou à établir des faits de façon rigoureuse. Le facilitateur de l'évaluation doit alors s'assurer que les contributions des parties prenantes externes sont clairement définies et intégrées à l'ordre du jour afin d'éviter qu'elles n'empêchent les pairs de mener une véritable réflexion critique.

Résultat d'une réflexion collégiale et public cible

Le principal bénéfice d'une réflexion collégiale est de générer des décisions plus efficaces à partir des enseignements qui se sont dégagés du processus. L'objectif n'est pas d'ajouter de nouvelles pièces à la documentation du projet ni de multiplier les preuves de conformité, mais bien de répondre aux besoins du projet.

La réflexion collégiale doit soulever des questions essentielles et apporter à l'équipe de médiateurs des éclairages précieux, et non produire des décisions, des recommandations ni des conclusions. Une étude publiée en 2008 sur le processus de réflexion collectif d'une société a indiqué que sa méthode d'évaluation critique générerait de meilleurs résultats lorsque l'équipe d'évaluation ne possédait aucun pouvoir de décision officiel mais seulement une influence collégiale « douce ». Selon cette étude, lorsque l'équipe exerce une autorité douce, les destinataires de l'évaluation sont moins sur la défensive et plus ouverts aux idées contradictoires, qu'ils appréhendent de manière constructive.⁵² Or, il est tentant pour les organisations d'adopter l'attitude opposée : engager un consultant qui émettra un avis d'expert contraignant, produira des recommandations et proposera un plan de mise en œuvre chiffré avec précision. Mais cette pratique fausse le processus de prise de décision stratégique et managériale de l'organisation et ôte toute autorité à l'équipe.

La réflexion collégiale doit donc être considérée comme un mécanisme d'appui à la prise de décision et non comme un outil de prise de décision. Il est notamment crucial d'éviter que les pairs examinateurs ne se trouvent mêlés au processus de prise de décision de la direction.⁵³

La réflexion collégiale donne lieu à une note d'une ou deux pages dont l'utilité est double : elle entraîne une action immédiate et sert de point d'ancrage pour poursuivre la réflexion critique et la démarche de responsabilisation. Ce compte rendu doit donc se limiter à rapporter les enseignements que le processus a permis de dégager ainsi que les questions soulevées. Les remarques relatives au contexte et à la méthodologie de la réflexion collégiale doivent être

réduites à un strict minimum, tout en fournissant suffisamment d'informations sur les participants et l'ordre du jour pour démontrer l'intégrité du processus.

Le public ciblé par cette note est l'équipe de projet elle-même. Cependant, les éclairages dégagés au cours du processus présentent un intérêt pour la direction de l'organisation et, parfois, pour les bailleurs de fonds du projet. En règle générale, seuls les participants à l'évaluation et l'équipe de direction de l'organisation doivent avoir accès à ce compte rendu. S'il apparaît nécessaire de le communiquer à d'autres personnes, par exemple aux bailleurs de fonds, cela doit faire l'objet d'un accord entre le facilitateur et l'équipe de projet en amont de la réflexion collégiale.

Utiliser une approche fondée sur la demande pour introduire la réflexion collégiale

Lorsqu'elles sont imposées par la direction, les nouvelles approches en matière de suivi et d'évaluation rencontrent souvent une résistance de la part des médiateurs. C'est pourquoi il est essentiel de présenter les évaluations collégiales comme un outil disponible à la demande, qui permet d'aider les équipes de projet à améliorer la prise de décision, de fournir aux collègues les précieux éclairages dont ils ont besoin et d'offrir aux équipes de terrain isolées l'espace de réflexion et le soutien qu'elles recherchent fréquemment. Introduire les évaluations collégiales « à la demande », en les adaptant aux besoins de l'équipe, augmente considérablement les chances de leur succès.

Comme pour tout processus de changement, la participation active de quelques « parrains » au sein de l'organisation est un facteur essentiel de réussite. Il s'agit de personnes qui sont convaincues de l'intérêt de ces évaluations collégiales (pour les pairs examinateurs comme pour les équipes de projet) et qui souhaitent se répartir la charge d'en garantir la réussite. Le soutien de l'équipe de direction est indispensable, de préférence au niveau du directeur ou du conseil d'administration. Les sollicitations enthousiastes de responsables de projet désireux d'améliorer leur efficacité sont tout aussi importantes.

Pour cela, l'organisation doit être dotée d'une culture saine, qui encourage la réflexion contradictoire et récompense celles et ceux qui proposent de précieux éclairages critiques, quel que soit leur niveau hiérarchique.

Si ces conditions sont remplies, la résistance de ceux qui tardent à adopter cette approche ne fera pas échouer l'introduction des évaluations collégiales, même si ces dernières représentent un terrain inconnu. Lorsque l'approche « à la demande » aura fait ses preuves, l'organisation pourra évoluer progressivement vers une démarche mieux ciblée en direction des risques, en recourant aux évaluations collégiales pour les projets à plus forte valeur et à plus haut risque, sans craindre que les équipes de projet ne se « désengagent » en vue d'éviter les examens critiques.

Préserver la simplicité des évaluations collégiales

Une fois le recours aux évaluations collégiales ancré dans les habitudes de l'organisation, l'équipe de direction a naturellement tendance à complexifier le processus dans le but de le parfaire. Cette tendance doit être soigneusement évitée : en effet, l'un des avantages majeurs du modèle de la réflexion collégiale est de générer rapidement une réflexion critique fiable, avec une charge de travail réduite et pour un faible coût. Les organisations doivent donc se garder d'ajouter des phases préparatoires ou documentaires au processus, sauf en cas de nécessité absolue. Le modèle doit rester audacieusement agile et pécher par excès de simplicité plutôt que de complexité.

L'un des avantages majeurs du modèle de réflexion collégiale est de générer rapidement une réflexion critique fiable, avec une charge de travail réduite et pour un faible coût.

L'un des avantages majeurs du modèle de la réflexion collégiale est de générer rapidement une réflexion critique fiable, avec une charge de travail réduite et pour un faible coût.

Le risque de complexification de la réflexion collégiale est bien réel. En témoigne le cas d'une grande entreprise européenne du secteur de l'électricité, dont la méthode d'évaluation critique est devenue si exhaustive et coûteuse en temps (et donc en argent) qu'elle n'a pu l'utiliser que pour 30 % des décisions qui auraient pu bénéficier d'une réflexion critique plus approfondie.⁵⁴

Le secteur de la médiation a tout intérêt à mettre en place une méthode légère et économique afin de promouvoir un changement progressif et une adaptation rapide pour les médiateurs œuvrant sur le terrain.

Conjuguer réflexion collégiale et évaluation externe

Si nécessaire, une réflexion collégiale peut être complétée par une évaluation externe. Cela peut être nécessaire lorsqu'une forte divergence de points de vue apparaît au sein de l'équipe de projet ou de l'organisation (ou entre celles-ci et les principaux bailleurs de fonds ou les parties prenantes) sur les objectifs, la stratégie et les résultats du projet, appelant la mise en place d'une « mission d'enquête » faisant autorité. Une évaluation externe peut également s'imposer après une réflexion collégiale si celle-ci a révélé des sujets de préoccupation qui ne peuvent être traités dans le cadre d'un processus collégial non contraignant : faute professionnelle, désaccord grave au sein de l'équipe de projet ou activités allant à l'encontre de la mission et des valeurs de l'organisation. Une évaluation externe peut contribuer à traiter ces problèmes et proposer une expertise qui fournira à la direction et aux bailleurs de fonds une base pour prendre des mesures fermes.

Cependant, les évaluations externes ne tiennent pas toujours leur difficile promesse d'« objectivité »⁵⁵ et risquent de compliquer davantage le résultat de la réflexion collégiale, à moins qu'elles ne parviennent à traiter les causes profondes des faits ou des stratégies contestés et à indiquer à l'équipe de projet et à l'organisation comment résoudre ces problèmes.⁵⁶ Le rapport d'un évaluateur externe exige généralement un certain niveau d'« interprétation » de la part de l'équipe de direction avant de pouvoir être traduit en décisions opérationnelles. Par ailleurs, certaines organisations devront peut-être

organiser une discussion collective avec l'équipe de projet (peut-être un retour au modèle de la réflexion collégiale) afin de convertir le point de vue externe de l'expert en véritable action stratégique.

Comment une réflexion collégiale peut-elle éviter le biais d'autocomplaisance ?

Certains pourront objecter que la réflexion collégiale encourage l'autocomplaisance et n'offre pas la crédibilité et la rigueur nécessaires pour garantir l'efficacité des systèmes de suivi et d'évaluation. Il est vrai que nous avons naturellement tendance à envisager nos propres efforts, analyses et réalisations sous un jour optimiste.⁵⁷

Cinq moyens de contrôle simples peuvent ramener le risque associé au biais d'autocomplaisance à un seuil acceptable dans le cadre d'un processus de réflexion collégiale. Le premier, et le plus important, est le développement au sein de l'organisation d'une culture qui encourage l'excellence et l'innovation en sollicitant délibérément les points de vue divergents.

Si une réflexion collégiale est présentée comme un processus créatif de recherche de propositions alternatives, les pairs n'hésiteront pas à poser des questions audacieuses ou difficiles pour dégager des éléments de réflexion qui, sans cela, resteraient inaccessibles. Favoriser cette attitude minimise le risque que le processus de réflexion collégiale ne se résume à un exercice d'autosatisfaction sans intérêt.

Le deuxième moyen de contrôle consiste à sélectionner soigneusement les pairs, en attribuant un rôle clair et une ligne de responsabilité professionnelle à chacun au moment de lui exposer sa tâche. Les pairs doivent certes jouir de la confiance et du respect de l'équipe de projet mais, plus important encore, ils doivent être responsables devant l'instance chargée de la stratégie, de l'évaluation et de l'apprentissage au sein de l'organisation, et non devant l'équipe de projet ou sa hiérarchie directe.

Le troisième moyen de contrôle est la participation de pairs de confiance appartenant à une organisation ou au secteur de la

médiation. Cela permet de réduire le risque d'autocomplaisance aussi bien chez les pairs que chez les membres de l'équipe de projet. En effet, selon une étude publiée en 1998, le biais d'autocomplaisance diminue lorsqu'un pair est un « proche partenaire » et non un « lointain inconnu » ou un technicien totalement neutre.⁵⁸ On peut en déduire qu'une réflexion collégiale bien organisée, menée avec des collègues de confiance, peut, en réalité, générer une réflexion plus franche et autocritique qu'un processus dirigé par un consultant ou un enquêteur externe avec qui l'équipe entretient des relations relativement distantes.

La diversité au sein de l'équipe de réflexion collégiale favorise une multiplicité d'analyses et de questions contradictoires. Elle offre donc un quatrième moyen de contrôle, car il est peu probable que des participants issus d'horizons différents s'alignent facilement sur un point de vue unique, optimiste et intéressé. L'équipe de réflexion collégiale associera expertise et objectivité en intégrant des médiateurs chevronnés et des professionnels moins expérimentés, ainsi que des participants experts et non experts provenant de différentes régions. Cette diversité a toutes les chances de donner lieu à une discussion critique solide où seront mis en question les points de vue des conseillers experts et les a priori culturels qui prévalent au sein de l'équipe de projet. En outre, les différents types d'expérience apportés par chaque pair peuvent améliorer la compréhension d'un problème et faciliter la mise au point d'une solution ingénieuse.⁵⁹

Enfin, le cinquième moyen de contrôle est le recours à un expert externe qui peut examiner le système de réflexion collégiale lui-même afin de déterminer s'il fournit le niveau attendu de contradiction et d'assurance qualité à l'organisation.

Ce type d'évaluation externe permet également de vérifier que le processus fonctionne correctement, que les questions difficiles sont posées et que la réflexion collégiale permet de dégager des enseignements utiles.⁶⁰ Confier cet « examen du système » à un évaluateur externe permet aux organisations de médiation de limiter

le recours à des consultants externes pour l'évaluation des projets : elles ne le feront que dans les cas de nécessité absolue. La réflexion essentielle qui doit être menée sur le jugement professionnel, les stratégies et les obstacles/résultats du projet peut alors être confiée à des pairs appartenant ou non à l'organisation.

9 Conclusion

La médiation et la facilitation du dialogue offrent aux parties en conflit, aux victimes de violence et aux acteurs concernés un moyen efficace de prévenir et de résoudre les conflits armés, et d'en atténuer les conséquences. Une étude rapide suffit à indiquer que la médiation présente un retour sur investissement exceptionnel : non seulement la facilitation du dialogue est essentielle à la résolution de la majorité des conflits armés dans le monde, mais son coût est sans comparaison avec celui des interventions armées ou de l'aide au développement. Malgré ce bilan remarquable, il est difficile de démontrer avec précision l'impact d'un projet de médiation donné et d'établir des liens de causalité clairs.

Les tentatives visant à déterminer les performances des processus de médiation en matière d'optimisation des ressources se heurtent à de nombreuses difficultés. En outre, les méthodes traditionnelles de suivi et d'évaluation ne sont pas nécessairement adaptées pour estimer la valeur de tels processus. Dans ces circonstances, l'utilisation d'un *modèle de suivi et d'évaluation adaptatif* à trois niveaux apparaît comme une solution intéressante : elle permet d'étudier la valeur d'un projet de médiation en dirigeant l'examen vers les aspects du travail les plus saillants et les plus faciles à évaluer.

Le premier niveau d'analyse, fondamental, améliore les garanties concernant la qualité du jugement professionnel au sein de l'équipe de projet grâce à un système crédible de réflexion collégiale. Le deuxième niveau permet de déterminer la valeur d'un projet de médiation en évaluant sa cohérence et l'adaptation de sa stratégie au contexte.

Enfin, le troisième niveau consiste à identifier tous les résultats mesurables, y compris les résultats intermédiaires ou partiels, et à en rendre compte lorsque cela est possible. Ces trois niveaux d'analyse sont nécessaires car tous les projets de médiation n'offrent pas des résultats facilement mesurables dans le cadre d'un cycle de projet donné, et rares sont ceux qui se caractérisent par la mise en œuvre prévisible d'une stratégie prédéterminée.

Le *modèle de suivi et d'évaluation adaptatif* présenté dans cette publication permet aux bailleurs de fonds et aux médiateurs d'obtenir des éclairages précieux, même dans les contextes de médiation les plus dynamiques ou sensibles, en mettant en avant la valeur des initiatives de médiation et les difficultés qu'elles comportent. Grâce à ce modèle, les personnes les plus proches du projet peuvent décrire plus clairement les progrès réalisés, même lorsque les chances de parvenir à une résolution finale semblent très minces. Plus important encore, ce *modèle de suivi et d'évaluation adaptatif* permet aux professionnels de la médiation et aux bailleurs de fonds d'augmenter les chances de réussite de leurs projets. Les efforts de rétablissement de la paix pourraient ainsi gagner en efficacité, et la valeur de ces derniers être mieux reconnue.

Notes

- 1 Voir *Human Security Brief 2006* (Vancouver : Human Security Centre, Liu Institute for Global Issues, University of British Columbia, 2006) ; UCDP Conflict termination database (1946-2014) ; ainsi que la publication annuelle *UAB Peace Process Yearbook 2015* (<http://escolapau.uab.es/img/programas/procesos/15anuarii.pdf>).
- 2 Les dépenses de la médiation ont été estimées à 100 millions de dollars (USD) dans le monde en 2015, contre environ 1 700 milliards de dollars (USD) attribués aux moyens militaires dans le monde. Sources : OSCE Decision No. 1158, Approval of the 2015 Unified Budget (<http://www.osce.org/pc/133966?download=true>) ; African Union Executive Council Decisions 2015, 851-872 xxvi (http://www.au.int/en/sites/default/files/decisions/9666-ex_cl_dec_851_-_872_xxvi_e.pdf) ; budget de l'organisation « Conciliation Resources » pour l'année 2015 (à titre indicatif du budget des principales organisations du secteur du rétablissement de la paix et de la construction de la paix) (<http://www.c-r.org/downloads/CR%202015%20Annual%20Report%20web.pdf>) ; SIPRI Yearbook (septembre 2016), Oxford University Press (<https://www.sipri.org/sites/default/files/YB16-Summary-ENG.pdf>) ; DAC-OECD Final Official Development Assistance Figures in 2015 (<http://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-data/final-oda-2015.htm>).
- 3 L'aide au développement mondiale atteignait environ 130 milliards de dollars (USD) en 2015. DAC-OECD Final Official Development Assistance Figures in 2015 (<http://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-data/final-oda-2015.htm>).
- 4 Voir Lanz, David et al., *Evaluating Peace Mediation* (Berne : swisspeace & Centre for Peace Mediation, 2008).
- 5 Voir les commentaires de Chigas et al., *Evaluating Impacts of Peacebuilding Interventions* (Londres : DFID, mai 2014).
- 6 Voir la discussion sur l'équilibre entre efficacité, rendement et économie dans : Lonsdale, Ling and Wilkins (Eds), *Performance Auditing: Contributing to Accountability in Democratic Government* (Cheltenham : Edward Elgar, 2011), p. 51 sqq.
- 7 Voir la page <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/effective>.
- 8 Voir la page <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/efficient>.
- 9 Cette publication traitera de la mesure de l'efficacité, qui est au cœur de toutes les formulations des critères des audits de performance et d'optimisation des ressources. Pour en savoir plus, voir Lonsdale, Ling and Wilkins (Eds) (2011), p. 37 sqq.
- 10 Lonsdale, Ling and Wilkins (Eds) (2011), p. 1 sqq.

- 11 Dans ce domaine, le point de référence est la publication de l'OCDE intitulée « Evaluating Peacebuilding Activities in Settings of Conflict and Fragility: Improving Learning for Results », *DAC Guidelines and References Series* (Paris : OECD Publishing, 2012), ainsi que la publication « UN Guidance for Effective Mediation », qui est une annexe du rapport du Secrétaire général de l'ONU intitulé *Strengthening the role of mediation in the peaceful settlement of disputes, conflict prevention and resolution (A/66/811)* (Nations Unies, 25 juin 2012). Voir également Reimann et al., *An Alternative to Formal Evaluation of Peacebuilding: Program Quality Assessment* (Cambridge MA : CDA Reflecting on Peace Practice Program, octobre 2012) et Rogers, Mark, *Evaluating Impact in Conflict Prevention and Peacebuilding Programs* (Cambridge MA : CDA Reflecting on Peace Practice Program, octobre 2012).
- 12 Voir Ramalingam et al., « Exploring the science of complexity – Ideas and implications for development and humanitarian efforts », *ODI Working Paper 285* (février 2008) ; Stern et al., « Broadening the range of designs and methods for impact evaluations », *DFID Working Paper 38* (DFID, avril 2012) ; Leith, J., « New Directions in Evaluation for Conflict and Fragile States work », présentation informelle du DFID-CHASE, 12 septembre 2012.
- 13 Voir les sources citées à la note de bas de page no 12.
- 14 Voir Blum, Andrew, « The Peace Bridge to Nowhere », *Foreign Policy*, 22 septembre 2014.
- 15 Source : entretiens de l'auteur avec des bailleurs de fonds du secteur de la médiation et des organisations homologues, dans le cadre des tables rondes de HD entre bailleurs de fonds et médiateurs consacrées au suivi et à l'évaluation ainsi qu'aux rapports sur les résultats en matière de prévention, d'atténuation et de résolution des conflits, en novembre 2014, octobre 2015 et octobre 2017.
- 16 Voir Hogan, R. L., *The historical development of program evaluation: Exploring the past and present*. Online Journal of Workforce Education and Development 2(4), p. 4, Eastern Illinois University, cité dans Toscano, Scott, *Exploring the History and Challenges of Monitoring and Evaluation in International Nongovernmental Organizations* (2013), p. 9, <http://digitalcollections.sit.edu/>.
- 17 Voir Banque mondiale, *World Development Report 2011, Conflict Security and Development*, p. 10-11, disponible à l'adresse : http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Overview.pdf.
- 18 Ramalingam et al. (2008) ; Stern et al. (2012) ; Leith, J., « New Directions in Evaluation for Conflict and Fragile States work », présentation informelle du DFID-CHASE, 12 septembre 2012.
- 19 Lonsdale, Ling et Wilkins (Eds) (2011), p. 4 ; Wood, Aporthe and Borton (Eds), *Evaluating International Humanitarian Action: reflections from practitioners* (Zed Books, 2001), p. 11.
- 20 Hallam, Alistair, « Harnessing the Power of Evaluation in Humanitarian Action: An Initiative to Improve Understanding and Use of Evaluation », *ALNAP Working*

- Paper* (2011) <https://fr.scribd.com> ; Conley-Tyler, Melissa, « A Fundamental Choice: Internal or External Evaluation? », *Evaluation Journal of Australasia*, vol. 4 (nouvelle série), n° 1 & 2 (mars/avril 2005).
- 21 Ellis et Gregory, *Developing M&E in the Third Sector: Research Report* (Londres : Charities Evaluation Services, 2008).
- 22 Tetlock, Philip et Gardner, Dan, *Superforecasting: The art and science of prediction* (Random House UK, 2015), p. 3 ; Tetlock, Philip, *Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?* (Princeton U Press, 2005) ; Malkiel, Burton, *A random walk down Wall Street: the time-tested strategy for successful investing* (W. W. Norton & Company, 1973) ; Kahneman, Daniel, *Thinking, Fast and Slow* (Farrar, Straus and Giroux, 2011), p. 263.
- 23 Gino, Francesca et Staats, Bradley, « Why Organizations don't Learn », *Harvard Business Review* (novembre 2015), p. 14 ; Taleb, Nassim Nicolas, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable* (Random House, 2007) ; Armstrong, J.S., *Principles of Forecasting* (Springer Science and Business, 2001).
- 24 Taut, Sandy et Brauns, Dieter, « Resistance to Evaluation: A Psychological Perspective » in *Evaluation*, vol.9, no 3 ; p. 247-264 (SAGE Publications, 2003).
- 25 Conley-Tyler, Melissa (mars/avril 2005), p. 8-9.
- 26 Voir Ellis et Gregory (2008) et Owens, J.M., *Program Evaluation* (New York : The Guilford Press, 2007).
- 27 Cette publication s'intéresse principalement aux éléments du suivi et de l'évaluation qui sont en général peu développés dans le secteur de la médiation. Elle présente notamment un *modèle de suivi et d'évaluation adaptatif*, aborde l'évaluation de différents aspects relatifs à la qualité, au processus et aux résultats ainsi que l'association de l'apprentissage, de l'évaluation et de la stratégie, et décrit des mesures permettant de garantir la qualité du jugement professionnel par le biais d'évaluations collégiales. Cette publication ne prend pas en compte de manière détaillée d'autres thèmes intéressants tels que le développement des indicateurs, les éléments de preuve, la comparaison des méthodes quantitatives et qualitatives ni les questions de causalité, d'attribution et de contribution à l'impact.
- 28 Depuis 2013, HD teste et perfectionne ce *modèle de suivi et d'évaluation adaptatif* en organisant des consultations informelles auprès de bailleurs de fonds et d'organisations qui œuvrent en faveur de la prévention, de l'atténuation et de la résolution des conflits armés et de leurs conséquences.
- 29 Pour consulter une évaluation exhaustive d'audits de performance et d'optimisation des ressources, voir Lonsdale, Ling et Wilkins (Eds) (2011).
- 30 Voir Put, V., *Norms Used: Some Strategic Considerations from the Netherlands and the UK*, in Lonsdale, Ling et Wilkins (Eds) (2011), p. 75 et p. 85-87 et suivantes. Voir également : Majone, G., *Evidence, Argument and Persuasion in the Policy Process* (Yale University Press, 1989).

- 31 Schéma adapté de la proposition de Put dans *Norms Used: Some Strategic Considerations from the Netherlands and the UK*, in Lonsdale, Ling et Wilkins (Eds) (2011), p. 85-87.
- 32 Pour de plus amples explications sur ce type d'approche adaptative, voir : Peersman et al., *When and how to develop an impact-oriented monitoring and evaluation system* (ODI Methods Lab, mars 2016). Voir en particulier la figure 4 p. 14 et le tableau 5 de la page 18.
- 33 UK Independent Commission for Aid Impact, *ICAI's Approach to Effectiveness and Value for Money: Report 1* (novembre 2011), disponible à la page : icai.independent.gov.uk/wp-content/uploads/ICAls-Approach-to-Effectiveness-and-VFM2.pdf
- 34 ICAI (2011), p. 12.
- 35 Put, V., *Norms Used: Some Strategic Considerations from the Netherlands and the UK*, in Lonsdale, Ling et Wilkins (Eds) (2011), p. 75 et p. 85-87 et suivantes. Voir également Majone, G. (1989).
- 36 ICAI, *Evaluation of the Inter-Departmental Conflict Pool, Report 12* (juillet 2012).
- 37 ICAI, *How DFID Learns, Report 34* (avril 2014).
- 38 UK National Audit Office, *Review of the Conflict Pool* (mars 2012), p. 8.
- 39 UK National Audit Office, *Review of the Conflict Pool* (mars 2012), p. 22. Cet article expose également l'approche de la réflexion collégiale développée par HD depuis 2013.
- 40 Une évaluation efficace commence par une série de questions simples auxquelles il est possible de répondre dans un langage simple, en utilisant les éléments de preuve disponibles. Voir UNDP, *Seven Steps for DDR Programme Planners for Integrating M&E into Programme Design*, et Rose, Sarah, « More of an art than a science: Challenges and solutions in monitoring and evaluating advocacy », *INTRAC M&E Paper 8* (2014), p. 3.
- 41 Aucune de ces questions n'appelle des équipes une énumération de leurs activités. Cela permet d'attirer l'attention du médiateur sur les éléments de la séquence logique qui présentent une plus grande valeur : les objectifs et la logique (ou « théorie du changement ») qui forment la base du projet. Les listes détaillées d'activités sont généralement peu instructives. Si la logique et les objectifs d'un projet sont clairs, l'équipe de projet a plus de chances de réussir en alignant ses activités sur cette logique. Quoi qu'il en soit, les activités du projet seront souvent décrites en détail par l'équipe au moment d'exposer la logique ou les résultats du projet.
- 42 Voir par exemple : McMurrian, Robert C. et Matulich, Erika, « Building Customer Value And Profitability With Business Ethics », *Journal of Business & Economics Research*, volume 4, numéro 11 (novembre 2006) ; Paine, L. et al., « Up to Code: Does Your Company's Conduct Meet World-Class Standards? », *Harvard Business Review* (décembre 2005) ; Bower, M., *The Will to Manage* (1966) ; Paine, L.,

- « Managing for Organizational Integrity », *Harvard Business Review* (mars-avril 1994) ; Gilman, S., *Ethics Codes and Codes of Conduct as Tools for Promoting an Ethical and Professional Public Service*, rapport préparé pour le PREM, Banque mondiale (OECD 2015) p. 7-8, <https://www.oecd.org/mena/governance/35521418.pdf>
- 43 Voir par exemple la Charte établie par HD, disponible à la page : <https://www.hdcentre.org/wp-content/uploads/2019/02/La-Charte-de-HD.pdf>
- 44 Gino et Staats, « Why Organizations don't Learn », *Harvard Business Review* (novembre 2015), p. 6 ; Petriglieri, « Learning is the most celebrated neglected activity in the workplace », *Harvard Business Review* (novembre 2014).
- 45 Preskill, H. et Mack, K., *Building a strategic learning and evaluation system for your organisation*, FSG Consulting, 20 août 2013, disponible à la page : <https://www.fsg.org/publications/building-strategic-learning-and-evaluation-system-your-organization>. En 2014, l'ICAI a souligné l'importance de l'apprentissage pour l'efficacité des programmes initiés par le DFID, en notant que celui-ci pouvait être favorisé par le biais d'évaluations de projet en continu. Voir ICAI, *How DFID Learns, Report 34* (avril 2014).
- 46 Voir Kahneman, Lovallo et Sibony, « Before you make that big decision », *Harvard Business Review* (juin 2011) ; Sibony, Olivier, « Réapprendre à décider », *Débats Publics* (2014), en particulier p. 213 et suivantes. Voir également Catmull, Ed, « How Pixar Fosters Collective Creativity », *Harvard Business Review* (septembre 2008), p. 11 ; et Gino et Staats, « Why Organizations don't Learn », *Harvard Business Review* (novembre 2015), p. 10.
- 47 Banuri, S., Dercon, S., Gauri, V., *Biased Policy Professionals*, document de travail de la Banque mondiale consacré à la recherche sur les politiques N° 8113 (2017).
- 48 Kahneman, Daniel, *Thinking, Fast and Slow* (Farrar, Straus and Giroux, 2011). Voir également Taut, Sandy, « Studying Self Evaluation Capacity in a Large International Development Organisation », *American Journal of Evaluation* (2007) ; Sibony, Olivier, « Réapprendre à décider », *Débats Publics* (2014) ; Erdmann et al., *Overcoming obstacles to effective scenario planning* (McKinsey & Company, juin 2015) <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/overcoming-obstacles-to-effective-scenario-planning> ; Roxburgh, Charles, *The use and abuse of scenarios* (McKinsey & Company, novembre 2009) <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-use-and-abuse-of-scenarios>.
- 49 La méthode du « red teaming » consiste à favoriser une analyse contradictoire en attribuant le rôle de l'« adversaire analytique » à une équipe de pairs professionnels compétents. Voir Zenkos, M., *Red Team* (New York : Basic Books, 2015).
- 50 Les évaluations collégiales sont également utilisées au sein de différentes agences de l'ONU pour évaluer la fiabilité de la fonction évaluative : voir le rapport *UNEG Framework for Professional Peer Reviews of the Evaluation Function of UN organizations*, disponible à la page : <http://www.uneval.org/document/detail/945>, ainsi

que le rapport *DAC/UNEG Joint Task Force on professional peer reviews of evaluation functions in multilateral organizations*, disponible à la page : <http://www.unevaluation.org/document/detail/103>.

- 51 Voir le document de travail préparatoire de HD : « Donor-Practitioner Roundtable on M&E and results reporting in conflict prevention, mitigation and resolution », novembre 2014 ; voir également le modèle similaire qui a été élaboré indépendamment par le CMI : Eronen, O., *Organising artisans for peace: CMI on a learning curve*, in Brusset, Coning, Hughes (Eds), *Complexity Thinking for Peacebuilding Practice and Evaluation* (Palgrave MacMillan UK, 2016). Pour prendre connaissance d'une autre approche, voir Mncwabe, Nokukhanya, « African Transitional Justice Research Network: Critical Reflections on a Peer Learning Process », *The International Journal of Transitional Justice*, vol. n° 4 (2010), p. 497-508 ; et Whande et Mncwabe, « Peer review: Making the link between learning and accountability productive », in *Strategic Planning, Learning and Evaluation for Peacebuilding* (Bonn : FriEnt Working Group on Peace and Development, FriEnt Study, juin 2014), p. 30.
- 52 Voir Catmull, Ed, « How Pixar Fosters Collective Creativity », *Harvard Business Review* (septembre 2008), p. 11.
- 53 Pour plus d'informations sur cette approche, voir également Zenko, M., *Red Team* (New York : Basic Books, 2015), p. 226 et suivantes.
- 54 Voir Gunther, B., Heiligtag, A., Webb, A., « A case study in combating bias », in *McKinsey Quarterly*, mai 2017 (Londres : McKinsey, 2017), p. 6.
- 55 Voir les arguments exposés dans la présente publication. Voir également Conley-Tyler, Melissa (mars/avril 2005), p. 6-7.
- 56 Conley-Tyler, Melissa (mars/avril 2005), p. 3-11.
- 57 Kaplan, T. R. et Ruffle, B. J., « The Self-Serving Bias and Beliefs about Rationality », *Journal of Economic Literature* (2002).
- 58 Sedikides, C., Campbell, W. K., Elliot, A. J. et Reeder, G. D., « The Self-Serving Bias in Relational Context », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.74, n° 2 (1998), p. 384 et suivantes.
- 59 Gino et Staats, « Why Organizations don't Learn », *Harvard Business Review* (novembre 2015), p. 14.
- 60 Voir Piccioto, Robert, « The New Environment for Development Evaluation », *American Journal of Evaluation* (2007), et Core Humanitarian Standard (CHS), *Factsheet: Comparison between self-verification, third-party verification, and certification against the CHS* (2015), <https://www.chsalliance.org/files/files/Verification-and-certification-comparison.pdf>.

Documentation complémentaire

- Blum, Andrew, « The Peace Bridge to Nowhere », *Foreign Policy*, 22 septembre 2014.
- Catmull, Ed, « How Pixar Fosters Collective Creativity », *Harvard Business Review* (septembre 2008).
- Conley-Tyler, Melissa, « A Fundamental Choice: Internal or External Evaluation? », *Evaluation Journal of Australasia*, vol. 4 (nouvelle série), n° 1 & 2 (mars/avril 2005).
- Eronen, O., *Organising artisans for peace: CMI on a learning curve*, in Brusset, Coning, Hughes (Eds), *Complexity Thinking for Peacebuilding Practice and Evaluation* (Palgrave MacMillan UK, 2016).
- Gino, Francesca et Staats, Bradley, « Why Organizations Don't Learn », *Harvard Business Review* (novembre 2015).
- Kahneman, Daniel, *Thinking, Fast and Slow* (Farrar, Straus and Giroux, 2011).
- Kahneman, Lovallo et Sibony, « Before you make that big decision », *Harvard Business Review* (2015), p. 31 (première édition en juin 2011).
- Lanz, David et al., *Evaluating Peace Mediation* (Berne : Swisspeace & Centre for Peace Mediation, 2008).
- Lonsdale, Ling et Wilkins (Eds), *Performance Auditing: Contributing to Accountability in Democratic Government* (Cheltenham : Edward Elgar, 2011).
- « Evaluating Peacebuilding Activities in Settings of Conflict and Fragility: Improving Learning for Results », *DAC Guidelines and References Series* (Paris : OECD Publishing, 2012).
- Preskill, H. et Mack, K., *Building a strategic learning and evaluation system for your organisation*, FSG Consulting, 20 août 2013, disponible à la page : <https://www.fsg.org/publications/building-strategic-learning-and-evaluation-system-your-organization>.
- Sibony, Olivier, « Réapprendre à décider », *Débats Publics* (2014).
- Tetlock, Philip, *Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?* (Princeton University Press, 2015).
- Tetlock, Philip et Gardner, Dan, *Superforecasting: The art and science of prediction* (Random House UK, 2015).
- « UN Guidance for Effective Mediation », une annexe du rapport du Secrétaire général de l'ONU intitulé « *Strengthening the role of mediation in the peaceful settlement of disputes, conflict prevention and resolution* » (A/66/811) (Nations Unies, 25 juin 2012).
- Zenkos, M., *Red Team* (New York : Basic Books, 2015).

À propos de l'auteur

Membre de l'équipe du Centre pour le dialogue humanitaire (HD) depuis 2013, Ian Wadley est responsable de l'approche de l'organisation en matière de stratégie, d'évaluation et d'apprentissage. Avocat australien, médiateur accrédité et membre de l'équipe d'évaluation de projets publics Gateway Review, Ian est titulaire de diplômes de master obtenus à la Fletcher School of Law and Diplomacy et à l'Institut de hautes études internationales et du développement (IHEID) de Genève. Il possède également un doctorat de la faculté de droit (Boalt Hall) de l'Université de Californie à Berkeley. Ian Wadley a reçu la bourse Rotary pour la paix à l'université de Berkeley (2002-2004) et a été chargé de recherche dans le cadre du programme de négociation de Harvard (2004-2005).

Au cours de sa carrière, il a exercé les fonctions de délégué à la protection pour le Comité international de la Croix-Rouge et de conseiller sur les questions de gouvernance et sur des projets de renforcement de l'État de droit auprès du Programme des Nations unies pour le développement et du ministère britannique du Développement international. Il a également exercé des fonctions de consultation et de gestion des litiges au sein d'un cabinet juridique australien et a réalisé des audits opérationnels dans le secteur public pour l'auditeur général d'Australie-Occidentale.

L'auteur souhaite remercier ses collègues de HD qui ont contribué à la préparation de cette publication. Toute erreur concernant le fond ou la forme de cet ouvrage relève de la seule responsabilité de l'auteur. Ce dernier tient également à témoigner sa reconnaissance à l'équipe de direction et aux membres des équipes opérationnelles de HD qui, partout dans le monde, acceptent d'expérimenter des approches de suivi et d'évaluation innovantes, témoignant ainsi de l'esprit d'entreprise qui caractérise le travail de médiation de l'organisation. Il remercie enfin les principaux bailleurs de fonds de HD ainsi que ses homologues du secteur de la médiation. Leurs commentaires ont permis de valider et de renforcer les idées présentées dans cette publication, et leur engagement continue de faire avancer le développement de nouveaux outils et de nouvelles approches.

Contact

114 rue de Lausanne
CH-1202 Genève
Suisse

Tél. : +41 22 908 11 30

Fax : +41 22 908 11 40

Courriel : info@hdcentre.org

Site Internet : www.hdcentre.org/fr