



IEO INDEPENDENT
Evaluation Office
United Nations Development Programme

وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري
Ministry of Planning, Monitoring
and Administrative Reform



مصر
2030



LEAVING NO ONE BEHIND: EVALUATION for 2030

2019 National Evaluation
Capacities Conference

*Evaluation dans les pays fragiles en situation de
conflits ou de post-conflit : Enjeux et Défis*

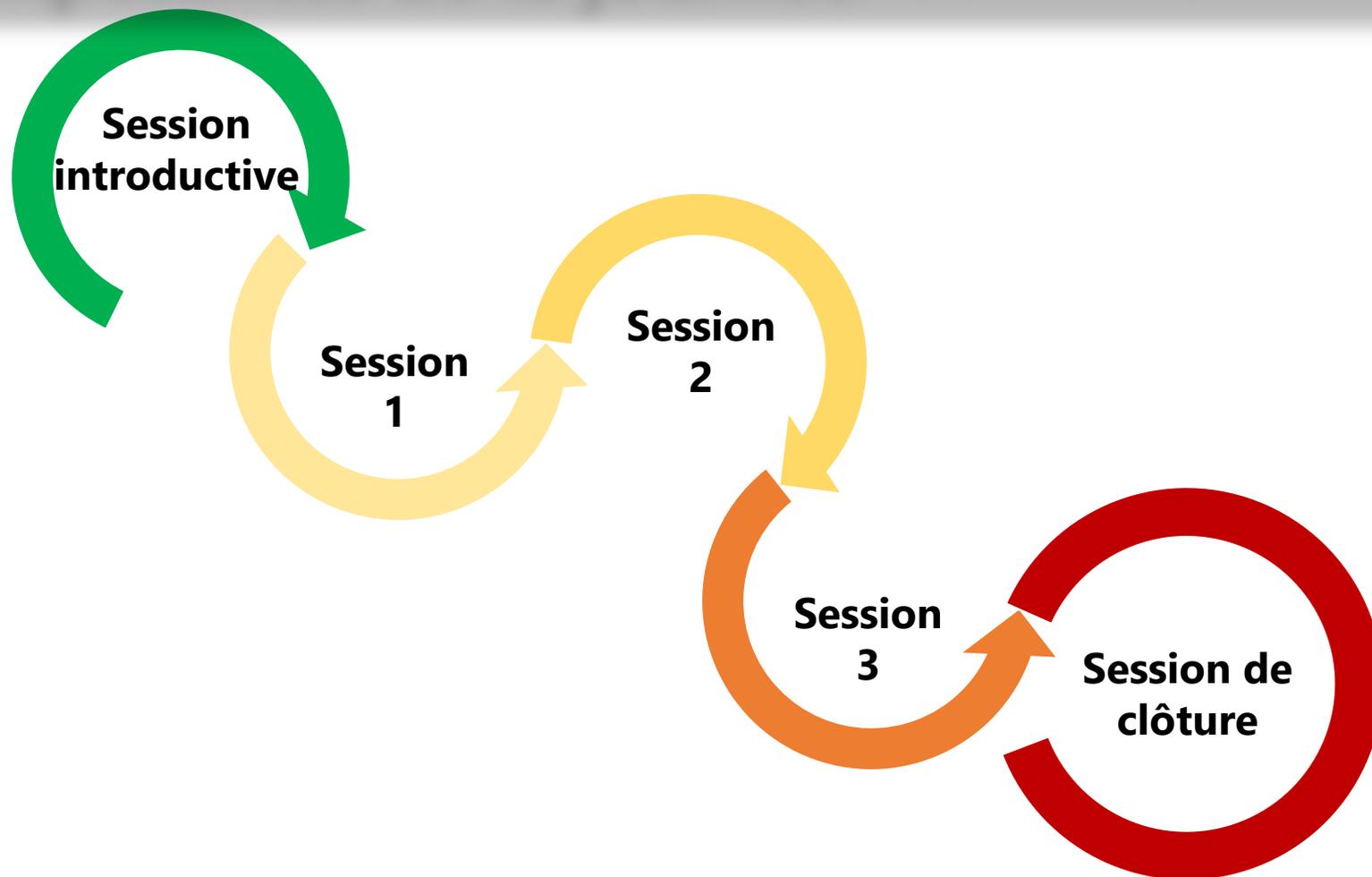
Facilitateur : Raymond ONANA

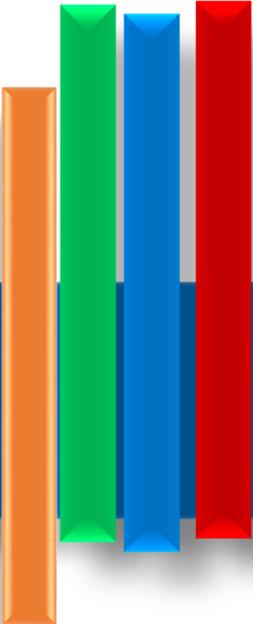
*Expert en management des projets et programmes et
en renforcement des capacités de la société civile*

 @undp_evaluation

#NECdev

Composantes de la journée





Session introductive



Objectif de la session

Jeter les bases de la réussite de l'atelier



Plan de la session

1. Présentation des participants
2. Contexte du NEC 2019
3. Objectif de l'atelier
4. Contenu de l'atelier
5. Approche d'animation et de facilitation
6. Programme de la journée
7. Lectures recommandées

1. Présentation des participants

Nom et prénom

Organisation / Institution

Pays

Une attente

2. Contexte du NEC 2019

(i) Fournir une plate-forme de discussion sur les défis et les opportunités pour la construction de cadres d'évaluation nationaux qui faciliteront un développement inclusif

Raison d'être

(ii) Offrir aux participants une plate-forme pour exprimer leurs problèmes d'évaluation et partager leurs expériences à l'ère des ODD

(i) Partager les leçons, les innovations, les expériences et les perspectives de développement et de renforcement des systèmes nationaux d'évaluation

(ii) Améliorer les connaissances et les compétences d'évaluation dans le contexte des ODD

(iii) Favoriser les partenariats existants et potentiels en vue de renforcer les systèmes d'évaluation nationaux

Objectifs spécifiques

(i) Renforcement des systèmes d'évaluation nationaux

(ii) Pratiques d'évaluation et ODD

(iii) Nouvelles tendances en matière d'évaluation

Principaux axes de réflexion

3. Objectif de l'atelier

La conceptualisation des interventions dans les Etats fragiles qui soient alignées à des stratégies pays et tiennent compte des facteurs spécifiques des fragilités ou des crises inhérentes à chaque contexte

La planification des projets simples qui puissent contribuer à la réconciliation des populations et des autorités autour de la délivrance de services essentiels

Partager les connaissances et savoir-faire nécessaires pour rendre les participants aptes à contribuer à :

L'assurance-qualité et la performance des projets mis en œuvre à travers un suivi régulier des opérations construits autour des cadres de résultats cohérents et pertinents

4. Contenu de l'atelier

Session 1

Caractérisation des Etats fragiles

Session 2

Enjeux et défis de la conception et de l'évaluation des interventions des bailleurs dans les Etats fragiles

Session 3

Perspectives de mitigation des contraintes et défis des interventions et évaluations dans les Etats fragiles

5. Approches d'animation et de facilitation

- **Participation et interaction**
- **Exposés**
- **Travaux en groupes**
- **Restitutions en plénière**

6. Programme de la journée

- **08:00-09:00** : *Enregistrement des participants*
 - **09:00-09:30** : Session 1
 - **09:30-10:30** : Session 2
- **10:30-11:00** : *Pause Café*
 - **11:00-13:00** : Session 3
- **13:00-14:00** : *Pause Déjeuner*
 - **14:00-15:30** : Travaux de groupe
- **15:30-16:00** : *Pause – Café*
 - **16:00-17:30** : Synthèse des travaux – Evaluation et clôture de l'atelier

7. Lectures recommandées

Castellanet, C., Ficatier, Y (AFD, Division Evaluation et capitalisation) & Solanet, G. (GRET) : ***Adapter les pratiques opérationnelles des bailleurs dans les Etats fragiles***, juin 2010

Ficatier, Y. (AFD, Division Evaluation et capitalisation) & GRET : ***Intervenir dans les Etats fragiles – Leçons d'expériences***, août 2010

MONUSCO, Unité d'Appui à la Stabilisation : ***Stratégie Internationale de Soutien à la Sécurité et la Stabilisation pour l'Est de la RDC***, octobre 2013

Enrique Gelbard ... [et al.]FMI, Département Afrique : ***Accroître la résilience dans les États fragiles d'Afrique subsaharienne***, 2015

PNUD, Bureau Indépendant de l'Evaluation : ***Guide d'Evaluation du PNUD***, janvier 2019

Session 2

Caractérisation des Etats fragiles

Objectif de la session

Savoir ce qu'est un Etat fragile



Plan de la session

1. Quiz : Les Etats fragiles en chiffres
2. Concept d'« Etat fragile »
3. Catégorisation des Etats fragiles
4. Indicateurs de la fragilité

1. Quiz : Les Etats fragiles en chiffres

Question 1

Combien de pays au Monde se trouvent dans la catégorie d'Etat fragile?

- A) 37
- B) 56
- C) 68

Réponse : B (en 2016)

Cela correspond à **22%** de la population mondiale et **1,6 milliard** de personnes.

(Source : OCDE, *Etat de fragilité 2016*)

1. Quiz : Les Etats fragiles en chiffres

Question 2:

Quel est le taux de décès des enfants de moins de 5 ans dans les Etats fragiles?

- A) 32,5 pour 1000
- B) 52,5 pour 1000
- C) 62,5 pour 1000

Réponse: C (en 2016)

(Source : OCDE, Etat de fragilité 2016)

1. Quiz : Les Etats fragiles en chiffres

Question 3

Quel est le ratio de la population âgée de 12 ans n'ayant pas achevé le cycle primaire dans les Etats fragiles?

A) 1/4

B) 1/3

C) 1/2

Réponse: B

(Source, Banque Mondiale, 2007)

1. Quiz : Les Etats fragiles en chiffres

Question 4

Combien de pays africains sont considérés comme des Etats fragiles?

- A) 28
- B) 38
- C) 45

Réponse: B (en 2018)

(Source : OCDE, Etat de fragilité 2018)

1. Quiz : Les Etats fragiles en chiffres

Question 5

Combien de pays asiatiques et du Pacifique sont considérés comme des Etats fragiles?

- A) 7
- B) 14
- C) 28

Réponse: A (en 2018)

(Source : OCDE, Etat de fragilité 2018)

2. Concept d'« Etat fragile »

Définition consensuelle:



Condition permanente:



Statut:



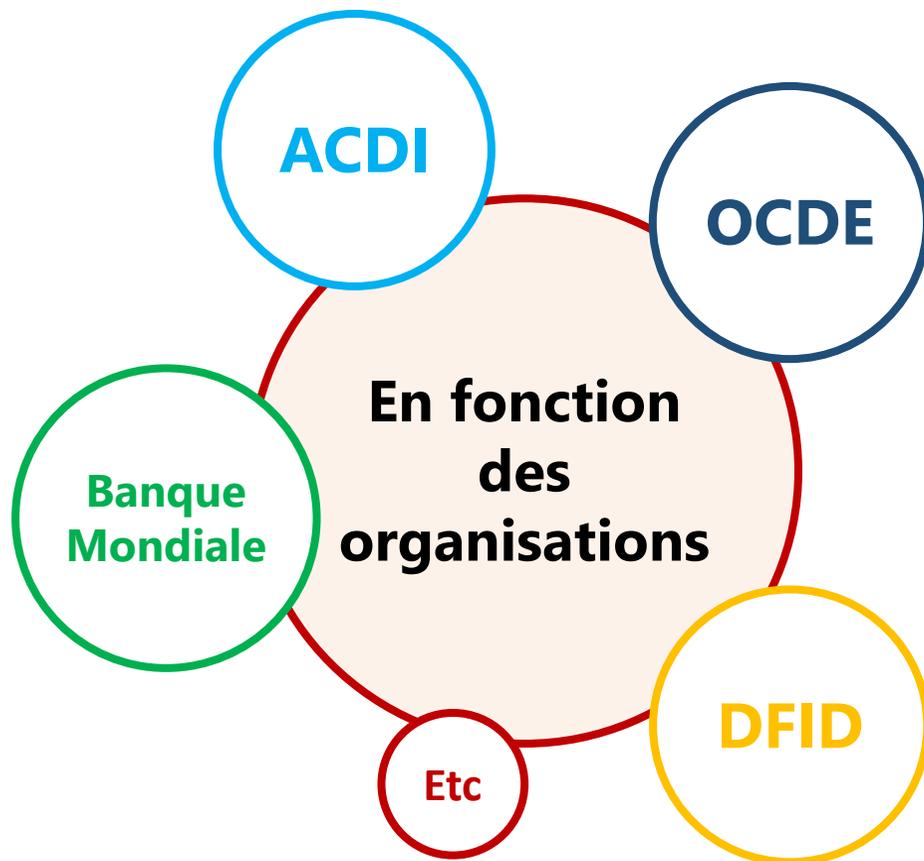
Concept dynamique:



Classification:

Fonction(caractéristiques de la fragilité)

3. Caractéristiques d'un « Etat fragile »



3. Caractéristiques d'un « Etat fragile »

ACDI

OCDE

Banque
Mondiale

En fonction
des
organisations

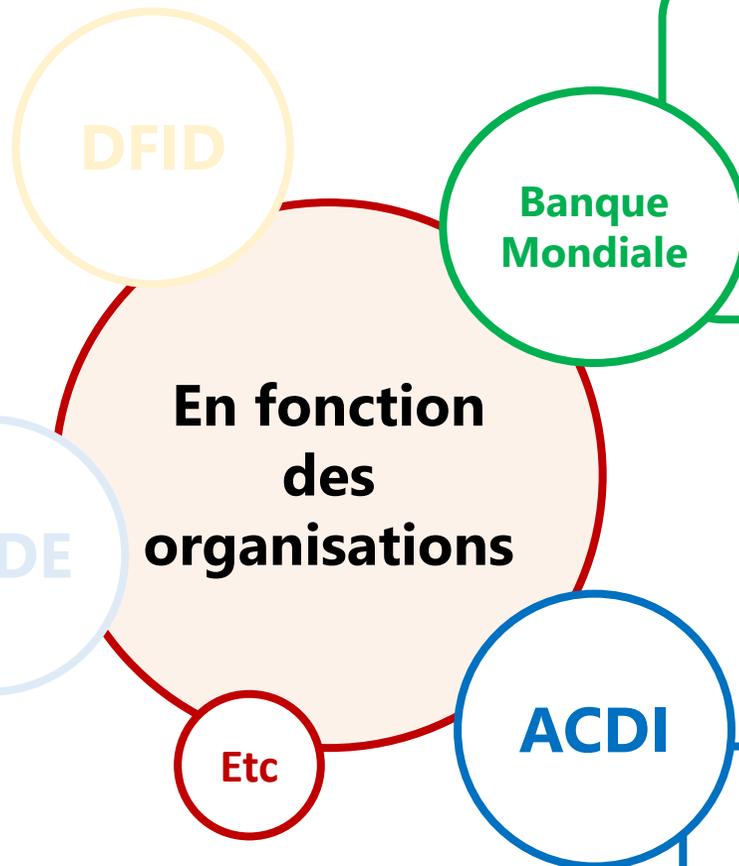
Etc

DFID

- Manque d'engagement politique
- Faible capacité à développer ou à mettre en œuvre des politiques de réduction de la pauvreté
- Présence de conflits violents
- Faible gouvernance

Incapacité de l'Etat à fournir un cadre de sécurité, des institutions politiques légitimes, une gestion économique solide et des services sociaux de base à ses populations, incluant les personnes les plus pauvres

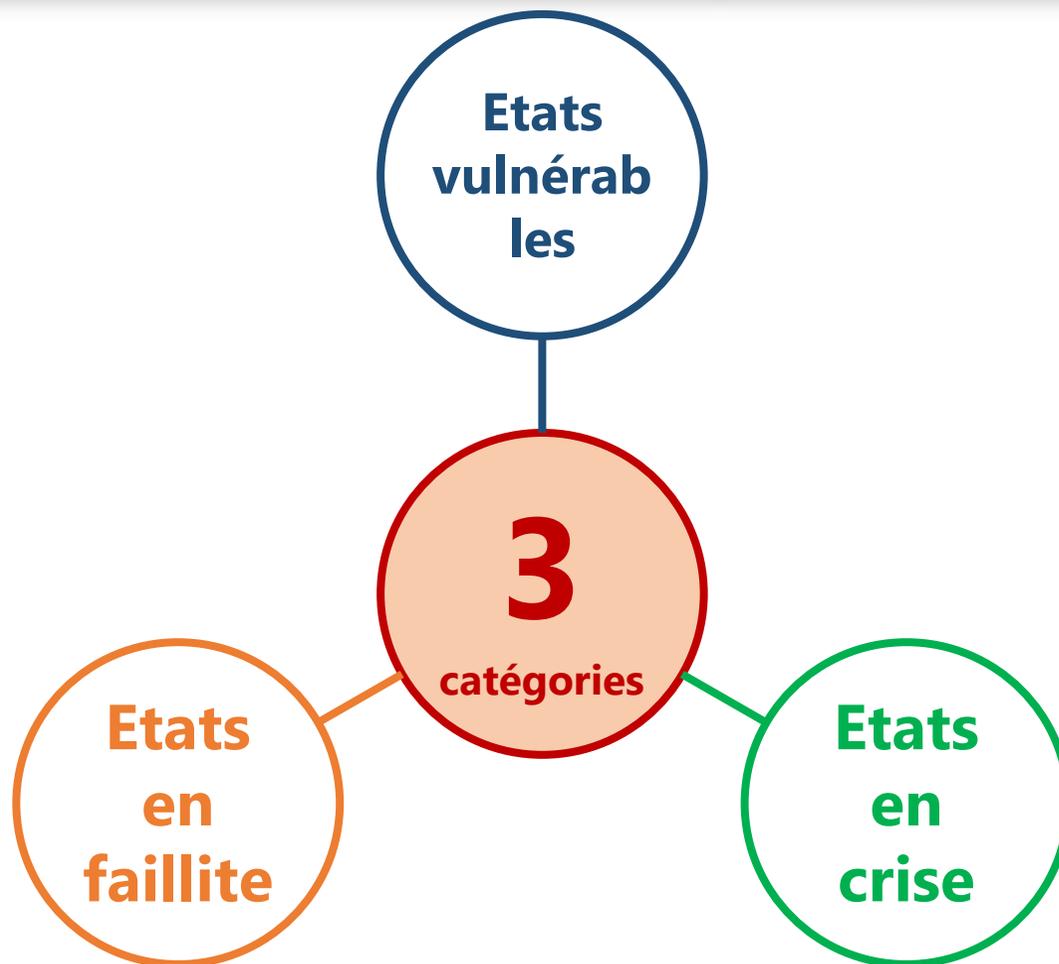
3. Caractéristiques d'un « Etat fragile »



- Faible gouvernance
- Capacités administratives limitées
- Violence ou bien séquelles de conflits

Incapacité à fournir les services de gouvernance de base à sa population

3. Catégorisation des Etats fragiles



3. Catégorisation des Etats fragiles

**Etats
vulnérables**

- Ne sont pas capables ou ne veulent pas fournir des services de base et la sécurité à une grande proportion de leur population
- Légitimité du gouvernement remise en question

3

catégories

Etats
en
faillite

Etats
en
crise

3. Catégorisation des Etats fragiles

Etats en
crise

- Le gouvernement n'exerce pas le contrôle effectif de son territoire
- Le gouvernement n'est pas capable ou ne veut pas assurer la fourniture de services vitaux à une part significative de son territoire
- La légitimité du gouvernement est faible ou inexistante
- Les conflits violents sont une réalité ou un risque majeur» (USAID)

3

catégories

Etats
vulnérables

Etats
en
faillite

3. Catégorisation des Etats fragiles

Etats en
faillite

Incapacité à :

- ❖ Contrôler son territoire et de garantir la sécurité de ses citoyens ;
- ❖ Préserver l'Etat de droit ;
- ❖ Promouvoir le respect des droits de l'homme ;
- ❖ Faire preuve d'une gouvernance efficace ;
- ❖ Fournir à sa population des biens publics tels que la croissance économique, l'éducation et les soins de santé (Straw,2002).

3

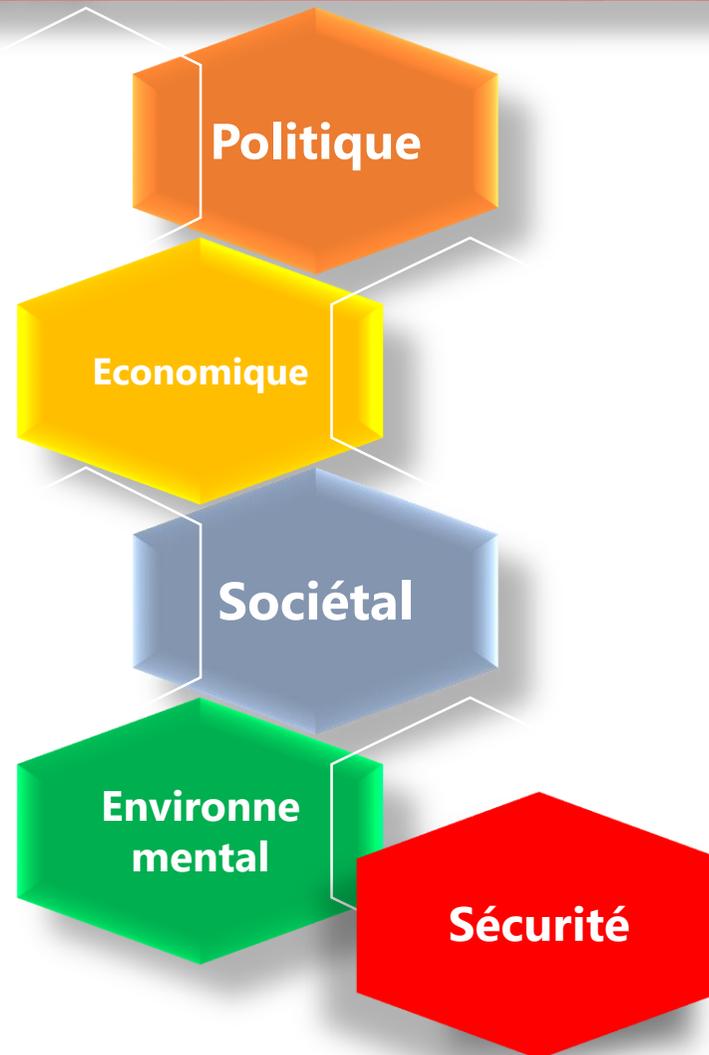
catégories

Etats
en
crise

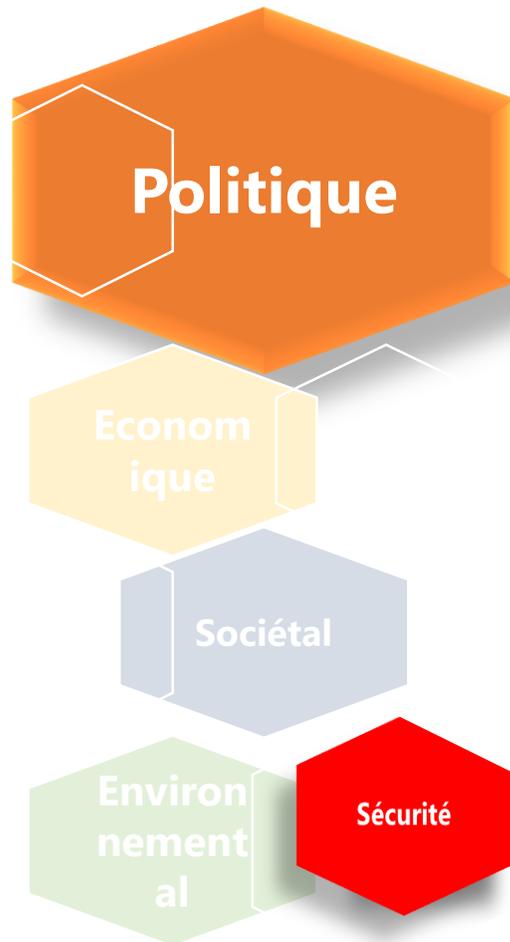
Etats
vulnérables

4. Indicateurs de fragilité

05 grandes
catégories
d'indicateurs

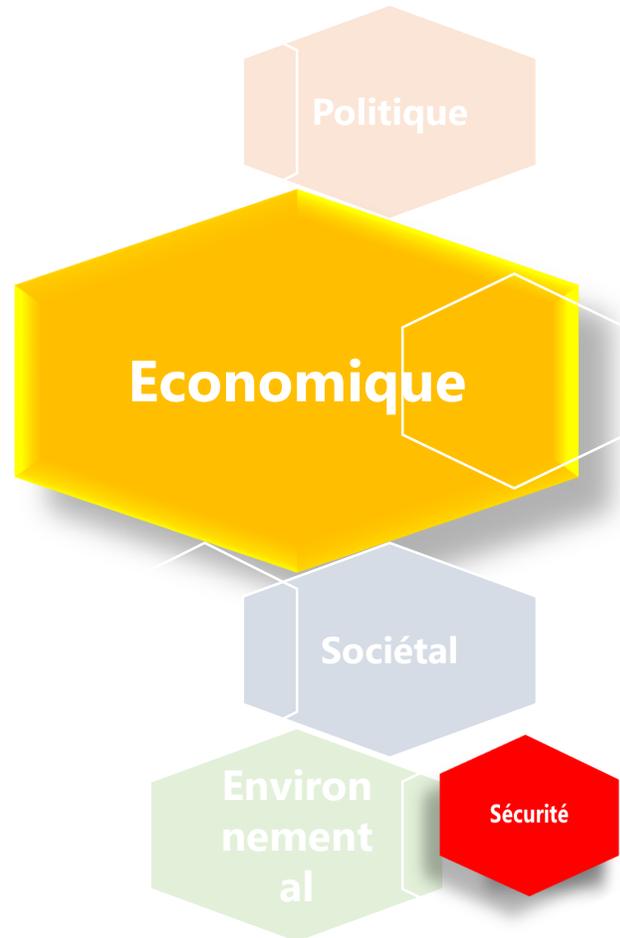


4. Indicateurs de fragilité



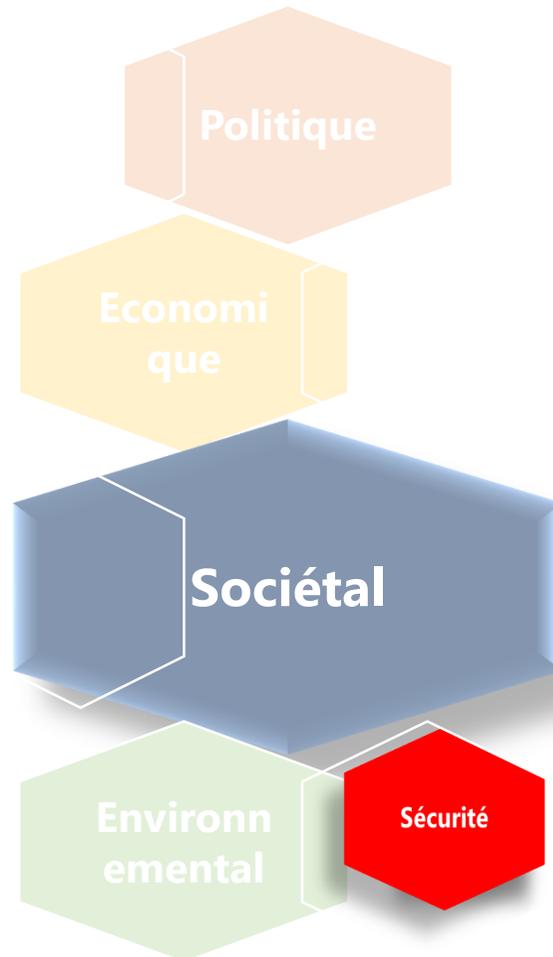
- ❖ Perte de légitimité de l'État
- ❖ Détérioration progressive des services publics
- ❖ Violation généralisée des droits humains
- ❖ Appareil sécuritaire devenant un « État dans l'État »
- ❖ Émergence de factions au sein de l'élite
- ❖ Intervention d'autres États ou autres facteurs externes

4. Indicateurs de fragilité



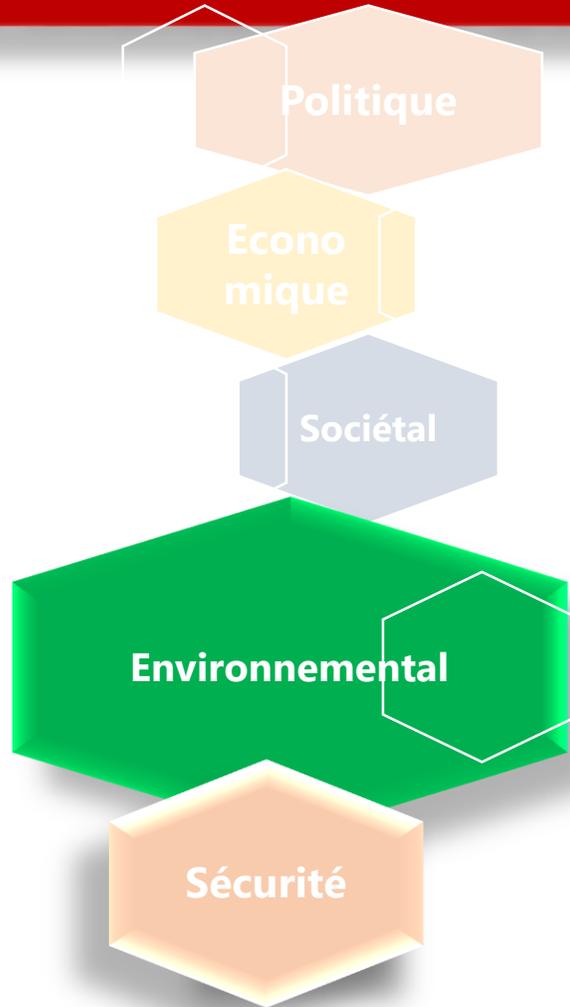
- ❖ Inégalités de développement entre les différentes catégories de population

4. Indicateurs de fragilité



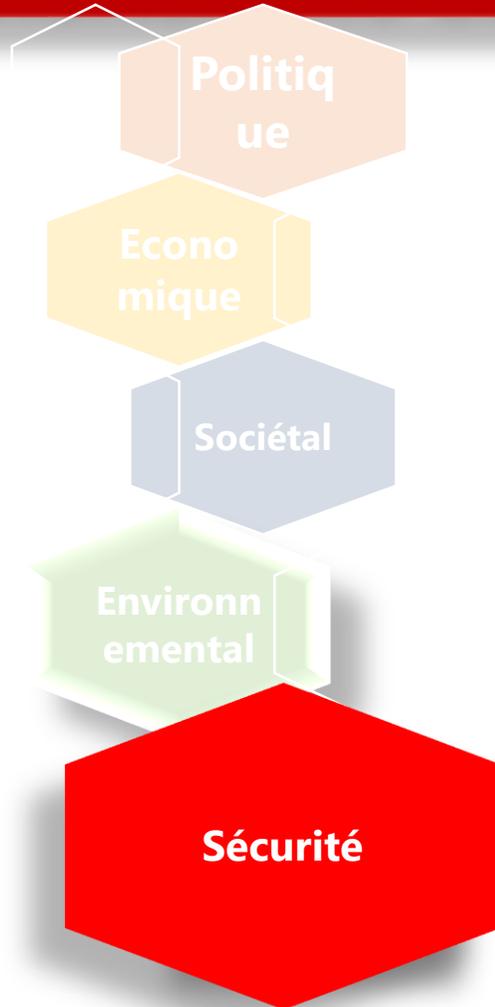
- ❖ Pressions démographiques
- ❖ Mouvements massifs de réfugiés et de populations déplacées en interne
- ❖ Cycles de violence communautaire
- ❖ Émigration chronique et soutenue
- ❖ Bien-être et qualité de vie insuffisants

4. Indicateurs de fragilité



- ❖ Risques de catastrophe naturelle
- ❖ Risques de dégradation environnementale due aux activités humaines

4. Indicateurs de fragilité



- ❖ Vulnérabilité de la sécurité globale face à la violence et à la criminalité, notamment la violence politique et la violence sociale



Session 3

Enjeux et défis de la conception et de l'évaluation des interventions des bailleurs dans les Etats fragiles



Objectif de la session

Connaître les spécificités liées à l'évaluation dans les Etats fragiles

Plan de la session

1. Principes de base pour des interventions dans les Etats fragiles
2. Enjeux conceptuels des interventions dans les Etats Fragiles
3. Questionnement relatif à l'évaluabilité des interventions dans un contexte de fragilité
4. Défis conceptuels et évaluatifs à prendre en compte
5. L'approche 3*6 : une stratégie d'intervention innovante spécifique aux contextes de fragilité
6. Leçons apprises et bonnes pratiques

1. Principes de base pour des interventions dans les Etats fragiles

Analyse sociopolitique préalable

Permet de distinguer:

- ❖ Situations de crise aigue et de catastrophes : **interventions rapides**
- ❖ Situations de fragilité structurelle : **post conflit par exemple**

Cadrage des interventions pays

- ❖ Analyse des scénarios **en vue d'une adaptation à l'évolution du contexte**

Type d'objectifs recommandés

- ❖ Court terme : **amélioration des conditions de vie des populations**
(emplois, revenus)
- ❖ Long terme : **renforcement des institutions** (préservation du capital de développement)

1. Principes de base pour des interventions dans les Etats fragiles

Continuité des interventions et respect des engagements pris envers les populations

- ❖ Eviter les politiques d'arrêt brutal et de redémarrage : ***(stop and go, souvent liées aux changements politiques)***
- ❖ S'engager dans la durée : ***amélioration des conditions de vie des populations, renforcement et relégitimisation***

Suivi des interventions

- ♦ Allouer un temps conséquent au suivi des opérations
- ♦ Mobiliser une expertise aguerrie pour le suivi
- ♦ Définir des indicateurs de suivi en temps réel
- ♦ Décentraliser au tant que possible le niveau de prise de décision
- ❖ Accompagner les stratégies de sortie par une enveloppe financière d'après projet

2. Enjeux conceptuels des interventions dans les Etats fragiles

Stabilisation

- Mise en œuvre des interventions qui procurent un dividende de paix rapide aux ex-combattants ciblés, aux jeunes à haut risque, aux rapatriés, aux personnes déplacées, aux femmes et filles, etc.
- Impulsion de la réconciliation des populations et des autorités autour de la délivrance des services essentiels

Paix et cohésion sociale

- Mise en place des mécanismes locaux pour une réintégration apaisée des personnes affectées par le conflit dans leurs communautés respectives (sensibilisation, renforcement du dialogue social, prévention et gestion de conflits par des mécanismes participatifs de réconciliation)

Restauration de l'autorité de l'Etat

- Investissement dans les infrastructures socio-économiques locales - Restauration de la base de ressources naturelles et Développement des capacités des gouvernements locaux

Relèvement communautaire

- Accent mis sur la promotion des possibilités d'emploi au niveau local et la reconstruction des communautés

3. Questionnement relatif à l'évaluabilité des interventions dans un contexte de fragilité

Théorie de changement

Clairement définie

Cadre de Résultats bien défini

- ❖ Objectifs, énoncés des résultats, produits, intrants et activités clairement définis
- ❖ Indicateurs « SMART »

Données de l'évaluation disponibles et suffisantes

- ❖ Données de référence
- ❖ Rapports d'avancement, Rapports de visites sur le terrain, évaluations précédentes bien documentés ?

3. Questionnement relatif à l'évaluabilité des interventions dans un contexte de fragilité

Pertinence de l'évaluation avérée

Contraintes dans la mobilisation de ressources ou de changements ayant entraîné une modification de l'orientation du projet peuvent amener à se questionner sur la pertinence de réaliser l'évaluation programmée : ***possibilité de retarder l'évaluation***

Ressources allouées à l'évaluation

Suffisantes et disponibles en temps opportun

3. Questionnement relatif à l'évaluabilité des interventions dans un contexte de fragilité

Contexte
sociopolitique
peu favorable

- ❖ Attendre que la situation se prête à la réalisation de l'évaluation;
- ❖ Adapter l'approche en matière de collecte des données (ex. : modification des sites des visites sur le terrain) et de méthodologie pour tenir compte des problèmes;
- ❖ Situations de crise : s'assurer que l'évaluation est pertinente dans le contexte de situations de crise évoluant rapidement (sécurité des parties prenantes).

4. Défis conceptuels et évaluatifs à prendre en compte

Sécurité

- Accessibilité des zones d'intervention

Ressources

- Régularité du suivi et de la disponibilité de l'expertise technique
- Forte demande sociale

Capacités d'appropriation

- Alignement sur les priorités des Etats et des bailleurs
- Implication des bénéficiaires et de l'expertise locale
- Leadership des autorités et parties prenantes

Durabilité et impact des interventions

- Poursuite des interventions pour sortir de la fragilité vers les développement (Vision long terme)
- Capacité à provoquer des changements sur le court terme et à les évaluer



5. L'approche 3*6 : une stratégie d'intervention innovante spécifique aux contextes de fragilité

Phase 0 - **Promotion de la paix** : mise en place des mécanismes locaux pour une réintégration apaisée des personnes affectées par le conflit dans leurs communautés respectives, (sensibilisation, renforcement du dialogue social, prévention et gestion de conflits par des mécanismes participatifs de réconciliation)



Phase 1 - **Inclusion** : Réalisation des micro-projets d'intérêt communautaire à travers des travaux HIMO par les volontaires identifiés pendant la phase 0 (travail pendant 2 à 4 mois durant lesquels une partie du salaire est épargnée)



Phase 2 - **Appropriation** - Démarrage des AGR des volontaires grâce à l'épargne de la phase 1 et un appui financier complémentaire



Phase 3 - **Vers la Durabilité** - Renforcement des capacités des groupes solidaires et appui à la création d'un environnement favorisant le développement des micro-projets et leur intégration dans des circuits économiques déjà existants (accompagnement à la création des PME, facilitation de l'accès aux services financiers, etc.)

6. Leçons apprises et bonnes pratiques

1. Appropriation des projets renforcée par leur alignement aux priorités nationales et des partenaires au développement

Cohérence avec:

- ❖ *les ODD,*
- ❖ *les programmes nationaux de développement*
- ❖ *les programmes des partenaires au développement*

2. Accueil favorable des projets subordonnée à la démarche inclusive observée dans le cadre de leur conception

- ❖ *Implication des bénéficiaires au moment de l'identification des besoins*
- ❖ *Implication d'autres bailleurs dans les consultations préalables à la conception*
- ❖ *Implication des principaux acteurs et parties prenantes au niveau local, régional et national*
- ❖ *Promotion et renforcement du rôle des femmes et des jeunes*
- ❖ *Délimitation consensuelle de la zone d'intervention*

6. Leçons apprises et bonnes pratiques

3. Capacités techniques et financières des interventions à satisfaire la demande sociale : très limitées - risques d'émergence de nouveaux foyers de tension pour l'accès aux ressources / services issus des interventions

- ❖ *Possibilités de tensions au sein des communautés, notamment entre bénéficiaires et non bénéficiaires des projets*
- ❖ *Difficultés à impacter l'ensemble des segments des chaînes de valeurs appuyées*

6. Leçons apprises et bonnes pratiques

4. Produits et acquis globalement fragiles

- (i) Environ 50% des activités économiques développées encore sont très fragiles à la clôture des projets 3*6, et pouvant facilement basculer vers l'échec, et 25% sont non rentables (Etude PNUD RDC 2015).*
- (ii) Temps mis à la structuration des groupes de bénéficiaires renforcés / mis en place insuffisant pour susciter des changements durables au niveau de leur développement organisationnel et institutionnel.*
- (iii) Faible niveau d'articulation et de synergie avec des mécanismes déjà existants.*
- (iv) Projets inscrits dans une perspective d'urgence et de court terme (durée des financements limitée à 12 à 18 mois), les limitant à la production de livrables qui ne visent pas des objectifs de développement inscrits dans la durée : **Projets plus orientés vers la prévention de la résurgence des conflits que vers la recherche de solutions durables aux causes structurelles des conflits.***

Session 4

Perspectives de mitigation des contraintes et défis des interventions et évaluations dans les Etats fragiles

Objectif de la session

**Répondre collectivement aux défis de
l'évaluation dans les Etats fragiles**

Plan de la session

1. Présentation des thèmes des travaux
2. Présentation de la méthodologie proposée
3. Travaux de groupes

1. Présentation des thèmes des travaux

□ *Dans chaque groupe, discutez en vue d'identifier :*

- ❖ **Groupe 1:** Les actions et mesures de mitigation des contraintes et défis d'ordre conceptuel à recommander.
- ❖ **Groupe 2:** Les actions et mesures de mitigation des contraintes et défis inhérentes à l'évaluation des interventions.
- ❖ **Groupe 3:** Les mécanismes et méthodes de gestion et de partage des connaissances à privilégier.
- ❖ **Groupe 4:** Les mesures promouvant la durabilité des produits des projets mis en œuvre dans les Etats fragiles.

2. Présentation de la méthodologie des travaux

A. Cadre de restitution

Groupes 1 et 2

Contraintes / Défis	Mesures / Recommandations	Responsables
Sécurité		
Ressources		
...		

Groupe 3 et 4

Domaine	Approche/mesure à promouvoir	Responsables
Implication des bénéficiaires		
Alignement des projets sur les priorités nationales		
...		

2. Présentation de la méthodologie des travaux

B. Modalités de travail

Organisation: Désignez un membre de votre groupe pour restituer les résultats;

Temps:

❖ **Préparation: 45 minutes**

❖ **Restitution: 15 minutes par groupe**



Session de clôture



Objectif de la session

Présenter les travaux de groupes et les conclusions de l'atelier

1. Restitution des travaux de groupes en plénière

a) Présentation et discussion des résultats

b) Conclusions

2. Lecture des conclusions et recommandations de l'atelier

3. Evaluation de l'atelier par les participants





**LEAVING NO
ONE BEHIND:
EVALUATION
for 2030**

2019 National Evaluation
Capacities Conference

Thank You

 @undp_evaluation

#NECdev