



Évaluations communes pour le relèvement et la consolidation de la paix

Une note pratique sur les évaluations et la planification



| 2017



Avant-propos

UNE PLATEFORME COMMUNE POUR L'ÉVALUATION ET LA PLANIFICATION POUR LE RELÈVEMENT ET LA CONSOLIDATION DE LA PAIX

Sur la base de la Déclaration commune sur l'évaluation post-conflit et la planification du relèvement de 2008, les Nations Unies (ONU), la Banque mondiale (BM) et l'Union européenne (UE), se sont conjointement efforcées pendant plusieurs années de coordonner les évaluations menées dans les pays et les régions sortant d'une crise. Plus que jamais, l'expérience acquise dans les pays touchés par le conflit nous a convaincus qu'il est indispensable que la réponse internationale soit concertée, dans le cadre d'un partenariat réellement équilibré en matière de relèvement et de consolidation de la paix. En outre, des enseignements importants ont été tirés : la nécessité de coordonner plus étroitement l'assistance politique, sécuritaire, humanitaire et au développement ; l'inclusion nécessaire de l'ensemble des parties prenantes, et tout particulièrement des femmes, des jeunes et des acteurs non étatiques ; l'importance d'un engagement suffisamment précoce pour avoir un impact ; et la place centrale que doivent tenir le développement des institutions nationales et leur appropriation des processus afin de sortir durablement de la crise.

Élaborée en concertation avec de nombreux partenaires après l'examen stratégique des expériences antérieures, cette Note tient compte des enseignements tirés jusqu'à présent et de l'évolution du contexte où sont menés les efforts de ce type. Elle décrit une plateforme révisée pour l'évaluation et la planification communes pour le relèvement et la consolidation de la paix.

Cette Note peut servir de référence à l'ensemble du personnel des trois organisations partenaires ayant dirigé l'élaboration de ce projet, et assister les partenaires internationaux et les intervenants nationaux. L'un des objectifs principaux de cette initiative consiste à proposer une démarche et un outil souple et adaptable, afin que les réponses apportées soient adaptées au contexte, aux besoins et aux attentes des parties prenantes nationales.

Organisation des Nations Unies

Banque mondiale

Union européenne

Table des matières

Avant-propos	i
Acronymes et abreviations	iv
<hr/>	
I. APERÇU DES RPBA	6
<i>Qu'est-ce qu'une RPBA?</i>	6
<i>Pourquoi procéder à une RPBA?</i>	6
<i>Quand faut-il réaliser une RPBA ?</i>	6
<i>Champ et phases de la RPBA</i>	6
<hr/>	
II. INTRODUCTION À LA NOTE	8
<i>Contexte</i>	8
<i>Objet et portée de cette note</i>	9
<hr/>	
III. QU'EST-CE QU'UNE RPBA ET COMMENT LA RÉALISER	10
<i>Les éléments de base d'une RPBA</i>	10
Qu'est-ce qu'une RPBA?	10
Sur quoi portent les RPBA?	10
Quand faut-il réaliser une RPBA ?	11
Que produit une RPBA ?	12
Quelles sont les modalités de gouvernance, de gestion et de coordination ?	12
Quels sont les grands principes d'une RPBA?	12
<i>Comment réaliser une RPBA: les principaux éléments</i>	15
i. Pré-évaluation	15
ii. Évaluation, priorisation et planification	22
iii. Validation et achèvement	32
<hr/>	
IV. SECTIONS SPÉCIFIQUES D'ORIENTATION	35
<i>Appropriation nationale et inclusion</i>	35
<i>Insérer la sensibilité au conflit dans les processus RPBA</i>	37
Méthodologie de l'analyse du conflit	38
<i>Réaliser l'analyse du genre</i>	38
<i>Favoriser les synergies et les complémentarités</i>	39

Liste des figures

Figure 1 : Aperçu général des mécanismes de gouvernance, de gestion et de coordination pour une RPBA	13
Figure 2 : Sensibilité au conflit	15
Figure 3 : Éléments principaux d'une RPBA	16
Figure 4 : Aperçu général des étapes à entreprendre pendant la phase de lancement et de pré-évaluation	17
Figure 5 : Aspects élémentaires de l'analyse d'un conflit	20
Figure 6 : Aperçu général des mesures à prendre dans les phases de priorisation, d'évaluation et de planification	22
Figure 7 : Cadres analytiques, outils et supports disponibles	24
Figure 8 : Qui participe ?	26
Figure 9 : Critères de priorisation des activités	27
Figure 10 : Élaboration du scénario de la RPBA dans le Nord-Est du Nigeria	27
Figure 11 : Utiliser au maximum les mécanismes de financement	30
Figure 12 : Matrice des résultats transitoires	31
Figure 13 : Rapport RPBA standard	32
Figure 14 : Aperçu général des mesures à prendre dans les phases de validation et de finalisation	33
Figure 15 : Suivre et ajuster la mise en œuvre	33
Figure 16 : Mali — Mission conjointe d'évaluation	36

ACRONYMES ET ABREVIATIONS

BM	Banque mondiale
BCP	Bilan Commun du Pays
CEDEAO	Communauté économique des États d’Afrique de l’Ouest
CR/CH	Coordinateur Résident/Humanitaire
DSRP	Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté
PCNA	Évaluation des besoins post-conflit (Post Conflict Needs Assessment, en anglais)
PDNA	Évaluation des besoins post-catastrophe (Post Disaster Needs Assessment, en anglais)
EDP	Examen des dépenses publiques
RPBA	Évaluation pour le relèvement et la consolidation de la paix (Recovery and Peacebuilding Assessment, en anglais)
PBF	Fonds de consolidation de la paix (Peacebuilding Fund, en anglais)
FFBM	Fonds fiduciaire à bailleurs multiples
FMI	Fond Monétaire International
GBM	Groupe de la Banque mondiale
HLAG	Groupe consultatif de haut niveau (High-Level Advisory Group, en anglais)
HCR	Haut-commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
ICSP	Instrument contribuant à la stabilité et la paix
JIPS	Service commun de profilage des PDI (Joint IDP Profiling Service, en anglais)
OCHA	Bureau de l’ONU pour la coordination des affaires humanitaires
OIM	Organisation internationale pour les migrations
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PCNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l’assistance au développement
PDI	Personne déplacée interne
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
QG	Quartier Générale
RSSG	Représentant spécial du Secrétaire général
RSS	Réforme du secteur de la sécurité
SPF	Fonds pour la construction de la paix et de l’État (State and Peacebuilding Fund, en anglais)
TDR	Termes de référence
UE	Union européenne
UNDSS	Département des Nations Unies pour la sûreté et la sécurité (United Nations Department of Safety and Security, en anglais)
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l’Enfance (United Nations Children’s Fund, en anglais)

ÉVALUATIONS COMMUNES POUR LE RELÈVEMENT ET LA CONSOLIDATION DE LA PAIX (RPBA)

Une note pratique sur les évaluations et la planification



RECOVERY &
PEACEBUILDING
ASSESSMENT



Une RPBA est réalisée lorsqu'une démarche commune en matière de relèvement et de consolidation de la paix, répond à une demande précise, c'est à dire lorsqu'il y a clairement une demande nationale ou un argument international en sa faveur.

QU'EST-CE QU'UNE RPBA ?

L'Évaluation pour le relèvement et la consolidation de la paix (RPBA) est une démarche suivie conjointement par les Nations Unies, la Banque mondiale et l'Union européenne pour identifier et traiter les exigences immédiates et à moyen terme en matière de relèvement et de construction de la paix, tout en posant les bases de l'élaboration d'une stratégie de relèvement et de consolidation de la paix plus durable dans un pays en situation de conflit ou en voie de sortie d'une crise liée à un conflit. Servant de méthodologie ou de plateforme d'analyse et de planification communes, elle vise dans sa conception à maximiser l'efficacité des efforts de relèvement et de consolidation de la paix menés dans le pays et au plan international. Elle a précédemment porté le nom d'Évaluation des besoins post-conflit (PCNA).

POURQUOI PROCEDER A UNE RPBA ?

Pour aider les pays à construire une paix durable, il est indispensable de comprendre le contexte du conflit, de la crise et de l'instabilité et d'évaluer les exigences immédiates et à moyen terme en matière de relèvement et de consolidation de la paix — tout en posant les bases des initiatives de construction de la paix à plus long terme. Les RPBA fournissent un cadre stratégique et élaborent la méthodologie requise pour cela.

QUAND FAUT-IL REALISER UNE RPBA ?

Une RPBA est réalisée lorsqu'une démarche commune en matière de relèvement et de consolidation de la paix, répond à une demande précise, c'est à dire lorsqu'il y a clairement une demande nationale ou un argument international en sa faveur. En outre, une RPBA se fait lorsqu'il est évident qu'elle valorisera le processus de relèvement et de consolidation de la paix en fournissant un cadre unifié et en identifiant clairement les priorités.

PORTÉE ET PHASES DE LA RPBA

Même si son champ varie en fonction du contexte, une RPBA doit, au minimum, être centrée sur : le conflit et la situation sécuritaire ; la position de l'État hôte et ses capacités ; les intérêts institutionnels et les ressources disponibles. Dans chaque pays, la démarche RPBA adoptée doit se fonder sur une compréhension exhaustive des causes et des dynamiques du conflit, y compris ses impacts sur les différents secteurs (politique, économique et social, entre autres) et les différents groupes de population (p. ex., les femmes, les jeunes, les personnes âgées et handicapées). Elle doit aussi mettre clairement en relief les principaux besoins et priorités en matière de relèvement et de consolidation de la paix dans l'ensemble des différents secteurs, ainsi que les stratégies et les ressources nécessaires pour y répondre. Généralement, le processus de la RPBA se déroule en trois phases :

Phase de lancement et de pré-évaluation:

cette phase du processus RPBA cherche à comprendre pourquoi une RPBA est nécessaire, à confirmer ou établir l'appropriation et la direction de cette initiative par les autorités nationales et à poser les bases d'une implication vaste et inclusive dans ses résultats. Cette phase de lancement commence par une mission de pré-évaluation cartographique et exploratoire, structurée par des termes de référence (TDR) indiquant le champ de la RPBA, notamment son calendrier de réalisation, ainsi que les ressources requises pour l'achever. La mission exploratoire est menée par une équipe conjointe de l'Union européenne (UE), des Nations Unies (ONU) et de la Banque mondiale (BM), en collaboration avec les homologues nationaux. Pendant cette phase, une analyse du conflit (évaluant les causes/vecteurs, les parties prenantes, les dynamiques du conflit, ainsi que les capacités locales de paix) doit être menée ou initiée laquelle alimentera la RPBA élargie.

Phase d'évaluation, de priorisation et de planification :

sur la base du résultat de la pré-évaluation, et s'il en est ainsi décidé, les équipes d'évaluation procéderont ensuite à l'évaluation complète consistant à identifier et hiérarchiser les exigences relatives au relèvement et à la consolidation de la paix et à les programmer dans le temps. Dans cette phase un plan de relèvement et de consolidation de la paix, une matrice des résultats transitoires et un aperçu des modalités éventuelles de mise en œuvre et de financement sont produits.

Phase de validation et de finalisation :

cette phase consiste à conclure un accord officiel entre le gouvernement et ses partenaires nationaux et internationaux, sur le plan du relèvement et de la consolidation de la paix, sur sa matrice de résultats, ainsi que sur les modalités de mise en œuvre (notamment la coordination et le suivi) et de financement.

II INTRODUCTION A LA NOTE



En outre, une RPBA se fait lorsqu'il est évident qu'elle valorisera le processus de relèvement et de consolidation de la paix en fournissant un cadre unifié et en identifiant clairement les priorités.

CONTEXTE

1. Lorsqu'un pays ou une région sort d'une crise ou essaie de traverser une situation de conflit actif, une plateforme commune réunissant le gouvernement et les acteurs nationaux et internationaux peut contribuer à identifier les exigences principales en matière de relèvement et de construction de la paix et à centrer les efforts à mener intérieurement et au plan international sur ces exigences, tout en favorisant la cohérence entre une multitude de parties prenantes¹ et en mobilisant les ressources humaines et financières requises pour répondre à la fois aux priorités urgentes et à celles à plus long terme.
2. Dans leur Déclaration commune de 2008 sur les évaluations des situations d'après crise et pour la planification du relèvement², l'UE, l'ONU et le GBM se sont engagés à apporter un appui commun pour l'évaluation, la planification et la mobilisation de l'assistance consacrée au relèvement, à la reconstruction et au développement des pays touchés par des crises. Dans les contextes marqués par un conflit, cet accord tripartite est exécuté par le biais du mécanisme des Évaluations conjointes pour le relèvement et la consolidation de la paix (RPBA).³ En concluant cet accord, les trois organisations s'engagent à agir collectivement pour appuyer l'appropriation nationale du processus de relèvement et de consolidation de la paix et coordonner la réponse internationale plus élargie aux crises. Entre 2003 et 2016, environ 17 évaluations communes de ce type ont été réalisées.⁴
3. Les évaluations communes des situations de conflit ont été examinées en 2015 pour déceler comment améliorer la pertinence et la souplesse de ces efforts, faire le bilan des évolutions des contextes ainsi que des milieux opérationnels et institutionnels, et tirer les enseignements. Il ressort de cette revue qu'il est nécessaire de :
 - clarifier le **rôle stratégique** des évaluations communes et renforcer le cadre de partenariat et les modalités institutionnelles formant la base du processus ;
 - garantir **l'efficacité et la souplesse des mécanismes de conception et de gestion**, notamment en adoptant des typologies différentes, en clarifiant les modalités de gestion, en accentuant les synergies avec les autres processus nationaux et en simplifiant les méthodologies et les cadres employés dans la réalisation de ces exercices ;
 - rester centré sur les **modalités de mise en œuvre et de financement** pendant tout le processus ; et

¹ Les nombreuses parties prenantes sont, entre autres : les représentants compétents du gouvernement aux plans local et national ; les partenaires internationaux et les organisations régionales, comme l'Union européenne, les Nations Unies, la Banque mondiale, le Fonds monétaire international, la Banque asiatique pour le développement, la Banque islamique, etc. ; les organismes de la société civile ; le secteur privé et le milieu universitaire.

² Déclaration commune sur les évaluations post crise et pour la planification du relèvement 2008. Disponible à l'adresse suivante : http://siteresources.worldbank.org/EXTLICUS/Resources/Trilateral_JD_on_post_crisis_assessments_final_draft_15_September_08_logos.pdf

³ Précédemment intitulée Évaluation des besoins post-conflit (PCNA).

⁴ Irak (2003) ; Liberia (fin 2003 — début 2004) ; Haïti (2004) ; Soudan (2004-2005) ; Somalie (2005-2006) ; Darfour (2006) ; Géorgie (2008) ; Liban (2013) ; Libye (2011) ; Myanmar (2013) ; Pakistan (2010) ; Ukraine (2014/15) ; Yémen (2012) ; Gaza (2009) ; Nord-Est du Mali (2015) ; Nord-Est du Nigeria (2016) ; et la République centrafricaine (2016). L'Évaluation du relèvement Ebola emploie une méthodologie mixte (2015).

- promouvoir l'inclusion dans le cadre de **l'appropriation et de la direction par les autorités nationales**.
4. Cette Note présente une méthodologie révisée pour réaliser les RPBA sur la base des enseignements tirés de la revue de 2015 et des discussions ultérieures avec les principaux partenaires et praticiens. Dans leur conception, les révisions apportées à la méthodologie permettent des évaluations légères et souples et de passer de la quantification des besoins au chiffrage des contextes et priorités spécifiques en matière de relèvement et de consolidation de la paix.

OBJET ET PORTEE DE CETTE NOTE

5. Cette Note a pour objet de donner des orientations : aux **plus hautes autorités nationales et internationales** afin de les aider à prendre les décisions relatives au calendrier et aux justificatifs d'une RPBA et au type de processus qui convient le mieux dans un contexte donné ; aux **équipes d'évaluation** réalisant les RPBA ; et à tous les **partenaires nationaux et internationaux** concernés ayant pour mandat de répondre aux exigences identifiées en matière de relèvement et de construction de la paix, de façon inclusive, cohérente et efficace.
6. Elle fournit une compréhension commune des RPBA et donne des orientations sur la façon de les réaliser. Mais dans sa conception, cette Note ne constitue pas un manuel normatif ou exhaustif sur les secteurs et les aspects techniques précis de cet exercice. Chaque RPBA est unique, car adaptée au contexte et à son champ et ses objectifs tels que convenus. Par ailleurs, cette Note présume que les équipes déployées pour réaliser les RPBA disposent du savoir-faire et des compétences techniques et sectorielles requises pour procéder à l'évaluation, ou ont suivi des formations sur les aspects techniques précis propres au contexte où est conduite la RPBA. À cet effet, la Note cite les ressources et outils principaux qui sont disponibles pour soutenir la réalisation d'une RPBA.
7. Cette Note est organisée en trois parties. Après l'introduction, la seconde partie présente un aperçu général des « éléments de base » d'une RPBA, notamment ce qu'est une RPBA, sa configuration, les principaux éléments d'un processus RPBA recommandé et des orientations pratiques sur la façon de réaliser une RPBA. La troisième section donne des orientations précises pour promouvoir l'appropriation et le leadership nationaux et garantir la complémentarité avec les autres processus d'évaluation pertinents.
8. La Note sera complétée par des ressources en ligne (en cours de préparation), notamment les évaluations communes précédentes, les enseignements tirés, des outils propres aux diverses phases du processus d'évaluation et des supports de communication. Des formations seront élaborées à l'intention des homologues gouvernementaux, des parties prenantes nationales et du leadership/personnel national par les trois partenaires impliqués dans les RPBA à leurs sièges respectifs et dans le pays.

QU'EST-CE QU'UNE RPBA ET COMMENT LA REALISER



Une RPBA s'inscrivant dans un processus plus élargi et à plus long terme visant à soutenir les pays en conflit ou sortant d'une crise conflictuelle, elle doit être ancrée dans une compréhension commune de l'impact et des causes sous-jacentes du conflit.

LES ELEMENTS DE BASE D'UNE RPBA

Cette section de la Note définit la RPBA, son contenu et sa portée, les principes fondamentaux sur lesquels elle repose, les détails relatifs à son calendrier et un aperçu général du résultat anticipé.

Qu'est-ce qu'une RPBA ?

9. Une RPBA est une démarche commune et structurée pour évaluer et traiter les exigences relatives au relèvement et à la consolidation de la paix dans un pays en conflit ou en voie de sortie d'une crise conflictuelle ; elle contribue donc à appréhender en profondeur à la fois les besoins et les priorités. Elle a trois objets principaux :
 - aider les gouvernements et leurs partenaires internationaux à identifier, hiérarchiser et programmer dans le temps les besoins, les priorités et les activités connexes ;
 - proposer un processus inclusif appuyant la concertation et la participation des parties prenantes dans l'identification des priorités relatives au relèvement et à la consolidation de la paix, et la mobilisation des ressources ; et
 - coordonner l'appui international en procédant conjointement à l'évaluation et à la planification de la mise en œuvre.
10. Une RPBA s'inscrivant dans un processus plus élargi et à plus long terme visant à soutenir les pays en conflit ou sortant d'une crise conflictuelle, elle doit être ancrée dans une compréhension commune de l'impact et des causes sous-jacentes du conflit. Le processus RPBA a un triple avantage stratégique : il permet de procéder à une évaluation factuelle des exigences en matière de relèvement et de consolidation de la paix ; il propose une plateforme de concertation favorisant le consensus et la hiérarchisation des priorités ; et il contribue à identifier les modalités de mise en œuvre et de financement requises pour atteindre ces objectifs prioritaires. Une RPBA ne constitue ni un exercice unique de collecte de données ni une évaluation de besoins sectoriels, mais un processus permanent de recueil et d'analyse des informations pouvant alimenter la réponse. La concertation, le consensus et la construction des partenariats sont tout aussi importants dans le processus RPBA que l'évaluation en tant que telle.

Sur quoi portent les RPBA ?

11. Les situations de conflit donnent lieu à plusieurs types de besoins à court, moyen et long terme dans l'ensemble des secteurs humanitaire, sécuritaire, politique et en matière de consolidation de la paix et de développement socioéconomique. Les exigences à court, moyen et long terme relatives au relèvement et à la consolidation de la paix peuvent donc concerner une variété de domaines, comme :⁵
 - **le processus politique** : que faut-il faire pour encourager et maintenir un accord/dialogue politique et éviter un retour au conflit violent ?
 - **la sécurité** : que faut-il faire pour mettre en place, dans le secteur de la sécurité, des institutions et des processus de réforme efficaces et redevables et pour accroître la sûreté de la population ?

⁵Cela est fondé sur les objectifs de paix et d'édification de l'État du New Deal pour l'implication dans les États fragiles. Voir : http://www.pbsdialogue.org/media/filer_public/07/69/07692de0-3557-494e-918e-18df00e9ef73/the_new_deal.pdf

- **la justice** : que faut-il faire pour corriger les injustices et accroître l'accès de la population à la justice ?
 - **les fondements économiques** : que faut-il faire pour revitaliser l'économie et créer plus de possibilités d'emplois et de moyens de subsistance ?
 - **les services** : que faut-il faire pour mettre en place les capacités permettant une prestation des services redevable et équitable et un meilleur accès aux services publics ?
 - **La confiance et cohésion sociale** : que faut-il faire pour construire ou rétablir la confiance envers les institutions et la cohésion dans l'ensemble des communautés ?
 - **le déplacement de populations**: que faut-il faire pour répondre aux besoins des populations déplacées et faciliter leur retour et leur réintégration dans la dignité ?
 - **la reconstruction matérielle** : quels sont les principaux besoins en matière de reconstruction et de construction ?
 - **l'égalité des genres et la responsabilisation des femmes** : que faut-il faire pour corriger les inégalités structurelles entre les genres et encourager les femmes à s'impliquer plus pleinement et de façon plus équitable dans les processus de relèvement et consolidation de la paix ?
 - **la responsabilisation et la participation des jeunes** : quelles sont les possibilités et les ressources qui existent pour promouvoir l'emploi des jeunes et leur participation aux processus de consolidation de la paix et leur permettre d'acquérir une éducation civique ?
 - **les capacités techniques, entre autres, des institutions** chargées de la mise en œuvre, du financement et de la surveillance des efforts de relèvement et de consolidation de la paix.
12. D'autres domaines potentiels peuvent être : l'extrémisme violent, les flux financiers illicites et les liens entre les conflits et les facteurs de stress associés à l'environnement et aux ressources naturelles. Les problématiques transversales auxquelles il faut prêter attention sont le genre, la jeunesse, les droits de l'homme, l'environnement et le traitement des causes sous-jacentes des besoins humanitaires. Même si les besoins humanitaires ne sont ni évalués ni hiérarchisés dans le cadre d'une RPBA, cette dernière aide à en établir les causes et soutient les efforts de relèvement.
13. Les intervenants nationaux et l'équipe RPBA procèderont à l'évaluation et la hiérarchisation des besoins jugés les plus urgents, les plus pertinents et les plus nécessaires pour relever le pays et consolider la paix.

Quand faut-il réaliser une RPBA ?

14. Une RPBA doit être réalisée pendant ou après une crise nationale ou infranationale, lorsqu'il est utile d'adopter une démarche commune pour évaluer et répondre aux exigences relatives au relèvement et à la consolidation de la paix, lorsqu'une demande réelle existe et lorsqu'aucun autre processus ne fait ce que peut faire une RPBA, à savoir proposer un cadre unifié pour la priorisation des processus d'évaluation et de planification du relèvement. L'expérience montre que les RPBA sont de plus en plus commanditées au tout début du processus de relèvement et de consolidation de la paix. Les décisions conduisant à réaliser une RPBA doivent être prises au niveau national et se fonder sur une évaluation du contexte précis plutôt que sur des critères déjà établis.
15. Une démarche du type RPBA n'est cependant pas requise dans toutes les situations de conflit. Les crises localisées et de faible ampleur, ou les situations dans lesquelles existent d'autres processus nationaux ou pertinents d'évaluation et de planification n'exigent pas forcément la mise en place d'un processus RPBA, et tireront meilleur parti d'autres types d'interventions. En revanche, les crises complexes qui restent largement irrésolues bénéficieront naturellement de la démarche harmonisée et coordonnée que propose une RPBA.
16. Les aspects à prendre en compte lorsqu'est envisagée une RPBA incluent : l'ampleur du conflit ; la trajectoire anticipée de la violence ; l'engagement des principales parties au conflit à trouver une solution durable mettant fin à la crise ; et le soutien à solliciter potentiellement auprès des partenaires internationaux.

17. L'expérience suggère qu'une RPBA serait surtout nécessaire dans les situations suivantes :
- après un accord de paix (p. ex. au Mali, en 2015) ;
 - dans une période de transition (p. ex. en République centrafricaine, en 2016) ;
 - parallèlement à un processus de paix ou dans le cadre d'un processus de paix (p. ex. au Soudan, en 2005) ;
 - lorsqu'une avancée soudaine dans une transition vers la paix ou une transition politique nécessite un plan et un budget clairs pour soutenir le processus (p. ex. en Ukraine, en 2014) ;
 - lorsque des besoins urgents de la population se manifestent en matière de relèvement et doivent être traités (p. ex. en République centrafricaine, en 2016) ;
 - lorsqu'une crise politique, sécuritaire, économique et sociale exige une réévaluation des priorités et des plans de relèvement (p.ex. au Nigeria, en 2015) ; et
 - dans les situations exigeant des modifications du cadre politique afin de traiter les conflits intra-étatiques (p. ex. en Ukraine, en 2014).

Que produit une RPBA ?

18. Une RPBA produit un plan et une matrice des résultats convenus, stratégiques, hiérarchisés et séquencés. Elle émet des propositions sur les modalités de leur mise en œuvre et de leur financement. Habituellement, le plan porte sur les secteurs politique, sécuritaire, social et économique et présente un ensemble exhaustif de priorités à court, moyen et long terme.

Quelles sont les modalités de gouvernance, de gestion et de coordination ?

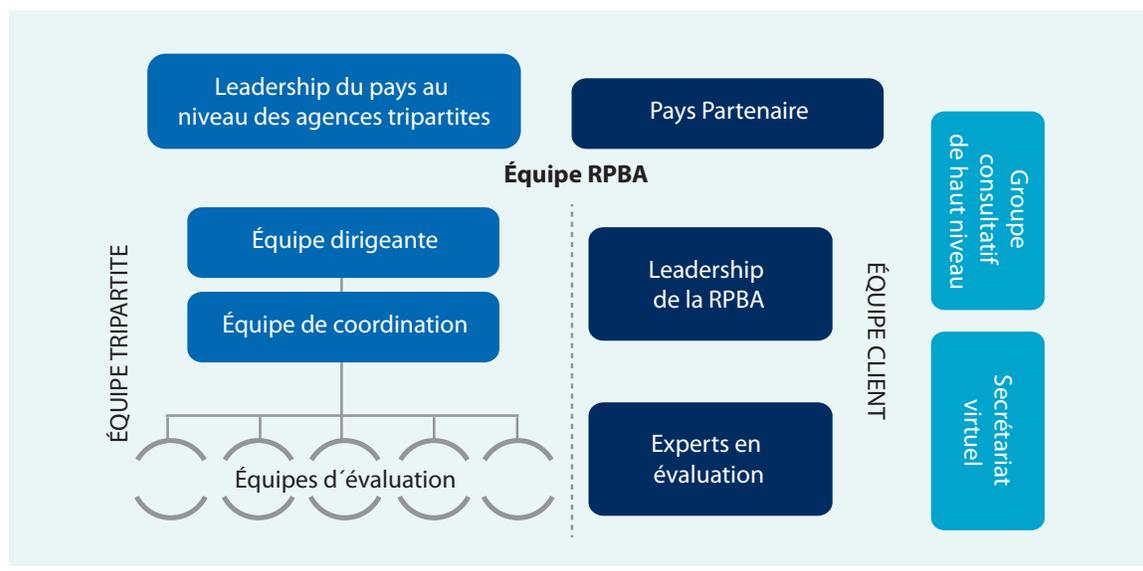
19. Les mécanismes de gouvernance, gestion et coordination qui ont été conçus en appui à la RPBA ont été renforcés depuis la revue de 2015. Ils visent à encourager l'appropriation nationale et à fournir un soutien au gouvernement et aux autres principaux intervenants nationaux, tout en facilitant la coordination entre eux. Les trois institutions partenaires prennent la responsabilité collective de leur participation générale au processus d'une RPBA, notamment en donnant leur avis sur les grandes décisions relatives à la mise en œuvre d'un tel exercice et sur la façon de procéder. Elles orientent également la collaboration et la coordination entre et au sein des trois partenaires au niveau de leurs sièges respectifs.
20. Au niveau du siège, le Groupe consultatif de haut niveau (HLAG), qui dispose d'un Secrétariat virtuel, a été établi au milieu de l'année 2016. Le HLAG tient un rôle institutionnel, politique et consultatif au plus haut niveau, tandis que le Secrétariat virtuel facilite la coordination entre les sièges des trois institutions, les plus hautes autorités dans le pays et les équipes de la RPBA.
21. Au niveau du pays, les différentes modalités de gouvernance, de gestion et de coordination sont convenues selon le contexte, en tenant compte des capacités actuelles des institutions nationales et du champ de l'exercice (voir Figure 1 pour un aperçu des nouvelles modalités).

Quels sont les grands principes d'une RPBA ?

22. **Stratégie, adaptabilité et réalisme** : les RPBA peuvent être réalisées dans différents contextes conflictuels, avec de multiples finalités et objectifs ; elles peuvent, par exemple, permettre de répondre aux besoins urgents de relèvement et de consolidation de la paix dans les communautés touchées⁶, tout en identifiant les priorités de relèvement et de construction de la paix à plus long terme. Les RPBA peuvent aussi être chargées des aspects suivants : influencer les programmes existants ; produire une

⁶Les besoins humanitaires doivent être inclus dans le Plan d'intervention humanitaire élaboré sous la direction du Coordinateur humanitaire.

Figure 1 Aperçu général des modalités de gouvernance, de gestion et de coordination pour une RPBA



nouvelle stratégie transitoire ; instruire un processus de paix ; ou servir l'avancement de réformes politiques, comme condition préalable à la poursuite des efforts de relèvement et de consolidation de la paix. Les RPBA doivent aussi être conçues et réalisées en tenant clairement compte des réalités de ce qui peut être accompli dans un contexte donné.

23. **Souplesse et ouverture d'esprit dans l'utilisation des démarches, méthodologies et outils divers :** dans certains cas, une RPBA vient compléter d'autres processus d'évaluation et de planification, comme un processus de paix en cours ou des évaluations antérieures. Dans ces situations, la RPBA constitue un moyen de rassembler les informations et les analyses existantes dans un cadre stratégique hiérarchisé sur la base duquel un consensus peut se former.⁷ Dans d'autres cas, la RPBA est le principal processus générant des données et des analyses, permettant de former un consensus sur les priorités et la façon de les traiter. Cela signifie qu'il est possible d'envisager des démarches, méthodologies et outils divers pour réaliser les RPBA.
24. **Appui commun sur la base de l'avantage comparatif de chaque institution :** l'UE, l'ONU et le GBM s'engagent à collaborer avec le gouvernement et les intervenants nationaux pour soutenir les processus nationaux, ainsi que tous les autres partenaires pertinents dans le pays, notamment la société civile, les organisations régionales et les autres acteurs multilatéraux et bilatéraux. Ils s'engagent à diriger convenablement le processus et à choisir les bonnes personnes pour veiller à ce que l'intervention soit adaptée au contexte, efficace et produise les résultats escomptés. Le caractère commun du processus et de l'implication au plus haut niveau ne cesse pas après la décision initiale de réaliser une RPBA, mais sous-tend la totalité du processus visant à livrer un produit commun.
25. **Appropriation nationale et inclusion :** idéalement, une RPBA devrait être réalisée à la demande des autorités nationales pour leur apporter un soutien nécessaire, en adoptant un processus inclusif auquel participent tous les intervenants nationaux concernés. Le processus doit être conçu afin de garantir l'inclusion et l'appropriation nationale du processus, du produit final et de la mise en œuvre des priorités convenues qui en découleront.

⁷Évaluation pour le relèvement et la consolidation de la paix, République centrafricaine (2016).

26. À titre exceptionnel, la décision de réaliser une RPBA peut être déclenchée par des circonstances entièrement différentes, où n'est présente aucune autorité nationale reconnue au plan international pour la diriger, ou lorsque sa légitimité est contestée. Par exemple, il peut s'agir des dispositions d'un accord de paix, de la possibilité de travailler avec les collectivités locales ou d'une situation où il est utile de préparer le terrain pour la réalisation d'une RPBA, p. ex. dans le contexte d'un processus de paix crédible qui progresse favorablement ou pour accompagner une feuille de route politique constructive. En pareils cas, des mesures adéquates doivent être prises pour garantir la participation des intervenants nationaux, notamment de la société civile, l'élaboration de stratégies de retrait et le renforcement des institutions dans la durée afin d'assurer leur durabilité (voir Section IV de cette Note).
27. **Hiérarchisation et séquençement de l'intervention** : Une RPBA possède l'avantage tout particulier de proposer un processus consensuel de hiérarchisation et de séquençement des priorités critiques à court, moyen et long terme.
28. **Sensibilité au conflit** : Une RPBA commence par une analyse et une compréhension commune des causes, des vecteurs, des dynamiques et de l'impact d'un conflit ou d'une crise, et des risques associés à ces derniers — en particulier ceux qui sont essentiels aux processus de relèvement et de consolidation de la paix. En comprenant ces dynamiques et les capacités existantes pour la paix, il devient possible d'élaborer une démarche globale consistant à : évaluer où, comment et qui consulter ; comment présenter les informations ; comment parvenir à un accord définitif ; quels mécanismes de mise en œuvre et de financement sont nécessaires, etc. Les principes de sensibilité au conflit doivent être convenus pour orienter le processus d'une RPBA (voir Figure 2).
29. **Droits de l'homme** : Le processus et les résultats sont fondés sur une analyse et une compréhension commune des défis associés aux droits de l'homme dans le pays. Les considérations relatives aux droits de l'homme sont intégrées aux évaluations et à la planification, en adoptant une démarche fondée sur les droits de l'homme.⁸
30. **Sensibilité au genre** : une RPBA doit se fonder sur une analyse du genre réalisée dans le cadre de l'analyse globale du conflit et de la fragilité. Puisque des femmes, des hommes, des filles et des garçons subissent les répercussions du conflit et de la violence, les stratégies de relèvement et de consolidation de la paix doivent être différenciées. Des données décomposées doivent être utilisées si elles sont disponibles. Les groupements féminins doivent participer à la définition des priorités en matière de relèvement et de consolidation de la paix.
31. **Sensibilité politique** : outre l'identification des exigences en matière de consolidation de la paix, la RPBA détermine et traite les conditions à remplir (p. ex. les engagements politiques, les réformes, les incitations), ainsi que les facteurs économiques qui doivent être en place pour transformer comme prévu les structures qui ont en partie donné lieu au conflit.⁹
32. **Centrer l'action sur la mise en œuvre et le financement** : les RPBA identifient les doubles priorités du relèvement et de la consolidation de la paix, celles-ci devant être présentées dans un plan et une MRT stratégiques convenablement hiérarchisés et séquençés. Elles doivent aussi proposer des modalités de mise en œuvre et de financement, notamment des mécanismes de coordination et de suivi.

⁸Les analyses et les évaluations relatives aux droits de l'homme doivent être réalisées par les agences ayant pour mandat d'examiner ces questions.

⁹Les RPBA sont réalisées dans des milieux politiques complexes. Leur aptitude à répondre aux besoins du terrain en produisant un ensemble stratégique de priorités relatives au relèvement et à la consolidation de la paix et à mettre en œuvre ces priorités dépend souvent d'une variété de considérations liées à l'économie politique. Pour être efficaces, les RPBA doivent cerner les aspects politiques du relèvement et de la consolidation de la paix. Dans le contexte d'une RPBA, cela signifie une réflexion sur : i) l'identification des conditions politiques susceptibles de favoriser ou d'entraver la mise en œuvre des priorités ; ii) la légitimité, les capacités et la volonté des principaux acteurs politiques ; iii) les mesures à prendre pour instaurer un milieu politique permettant de mettre en œuvre les priorités de relèvement et de consolidation de la paix (p. ex. par voie de diplomatie ou de financement).

Figure 2 Sensibilité au conflit

La sensibilité au conflit signifie qu'avant toute action, *toute initiative* menée dans un milieu touché par le conflit doit traiter avec ce conflit, ce qui aura des répercussions **favorables** ou **défavorables**.

La sensibilité au conflit est une **démarche délibérée et systématique** garantissant que ces effets défavorables (risques) sont compris et aussi faibles que possible, tandis que sont maximisés les effets favorables des actions (envisageables) anticipées. La sensibilité au conflit requiert que :

- soit compris le **contexte** ;
- soit comprise l'**interaction** entre l'implication et le contexte ; et que
- l'**action** soit fondée sur cette compréhension pour éviter les impacts défavorables et maximiser les effets favorables.

COMMENT REALISER UNE RPBA : LES PRINCIPAUX ELEMENTS

Cette section de la Note donne des orientations sur la façon de réaliser une RPBA, notamment un aperçu de ses éléments centraux et les outils et les ressources connexes ; elle fournit aussi des informations sur les résultats attendus du processus.

33. Cette Note propose trois éléments principaux d'une RPBA, étant clairement entendu que ceux-ci peuvent être conjugués avec souplesse en fonction du contexte, du champ et des objectifs de la RPBA.
34. Dans sa conception, le premier élément, **pré-évaluation**, est destiné à donner des orientations initiales sur le processus afin de décider si une RPBA est nécessaire, et pour aider à formuler le champ, les objectifs et les modalités institutionnelles. À ce stade du processus, peuvent commencer à être répertoriées les problématiques à prendre en compte en matière de relèvement et consolidation de la paix si l'évaluation a lieu. Le second élément, **évaluation, priorisation et planification**, inclut l'évaluation des besoins en matière de relèvement et consolidation de la paix et leur hiérarchisation dans le cadre d'un plan stratégique et s'accompagne d'une matrice des résultats. Il présente aussi les options de mise en œuvre (y compris les modalités de coordination et de suivi) et les questions relatives au financement. Le troisième élément, **validation et finalisation**, consiste à s'assurer qu'un accord sur le plan est défini, et que sont en place les modalités requises pour commencer la mise en œuvre et le financement.

i. Pré-évaluation

Pendant la phase de pré-évaluation, l'homologue national exprime un intérêt pour la conduite d'une RPBA, des consultations et des recherches préparatoires ont lieu, la nécessité d'une RPBA est établie, et son champ, ses objectifs précis, sa démarche et sa méthodologie sont convenus par l'équipe d'évaluation RPBA à laquelle participent les homologues nationaux. Selon le contexte, le calendrier et les capacités publiques, une pré-évaluation peut consister en un processus approfondi au cours duquel un certain degré d'analyse est opéré ou commandité en amont d'une évaluation complète, et les priorités relatives au relèvement et à la consolidation de la paix peuvent déjà être énoncées. Cependant, il peut s'agir d'une série de réunions entre les principaux acteurs nationaux et internationaux pour décider s'il faut, et de quelle manière, procéder à une évaluation complète, l'intention étant de pressentir les grands objectifs et résultats stratégiques qui sont importants dans le cadre du relèvement et de la consolidation de la paix. Ces discussions précoces aident à esquisser une direction stratégique tout en promouvant dès le début un sentiment d'appropriation nationale.

Figure 3 Éléments principaux d'une RPBA

Élément	Activités	Produits
i – Pré-évaluation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Discussions précoces pour déterminer le besoin potentiel d'une RPBA. 2. Mission cartographique et exploratoire préalable à l'évaluation. 3. Accord officiel sur la décision de réaliser une RPBA. 	<p>Document d'information contenant les constats de la cartographie documentaire qui instruira la mission exploratoire.</p> <p>Note conceptuelle de la mission exploratoire contenant les recommandations sur la décision de réaliser une RPBA, son champ et ses objectifs, et sur la façon dont elle doit être menée.</p> <p>Accord officiel pour procéder (ou non) à une RPBA et, le cas échéant, élaboration de TDR approuvés par les autorités supérieures en concertation avec le gouvernement.</p>
ii – Évaluation, priorisation et planification	<ol style="list-style-type: none"> 4. Évaluer les besoins en matière de relèvement et de consolidation de la paix. 5. Hiérarchiser et énoncer les priorités dans un plan stratégique réalisable de relèvement et consolidation de la paix et une matrice de résultats. 6. Énoncer les options de mise en œuvre (notamment les modalités de coordination, de suivi et d'évaluation) et de financement. 	<p>Constats d'évaluation (la présentation peut varier).</p> <p>Rapport d'évaluation définitif et un plan de relèvement et consolidation de la paix et matrice de résultats contenant les priorités de relèvement et construction de la paix.</p> <p>Les options de mise en œuvre et de financement sont incluses dans le rapport définitif.</p>
iii – Validation et finalisation	<ol style="list-style-type: none"> 7. Validation officielle du plan de relèvement et de consolidation de la paix et de la matrice des résultats. 8. Accord sur les modalités de mise en œuvre et de financement. 9. Enseignements à tirer. 	<p>Accord officiel sur le plan de relèvement et de consolidation de la paix et la matrice des résultats, les modalités de mise en œuvre et de financement et lancement de la phase d'exécution.</p> <p>Enseignements tirés du processus d'une RPBA.</p>

Établir le besoin potentiel d'une RPBA

35. *Comment savoir si une RPBA est nécessaire ?* Aucune règle ni norme ne définit la façon « idéale » de décider si et quand une RPBA est nécessaire. Normalement, la demande, écrite ou verbale, est officiellement transmise par le gouvernement à l'un des ou aux trois représentants supérieurs de l'UE, de l'ONU et du GBM. En général, une série de consultations pour déterminer si une RPBA est envisageable doit avoir lieu dans le pays entre la direction supérieure des trois institutions, les autorités nationales et les autres parties prenantes nationales et internationales compétentes. Les équipes supérieures et techniques compétentes situées au siège des institutions doivent aussi mener des consultations et appuyer les autorités du pays à titre consultatif. Dans ces cas, quand existe un fort argument en faveur d'une RPBA, et même si aucune autorité nationale n'est directement impliquée, les trois institutions et autres partenaires concernés peuvent néanmoins se concerter au sujet de la RPBA en tant qu'outil permettant à la communauté internationale d'agir de façon cohérente.

Figure 4 Aperçu général des étapes à entreprendre pendant la phase de lancement et de pré-évaluation

- | | | |
|---------------------------|---|--|
| i – Pré-évaluation | <ul style="list-style-type: none">• Discussions précoces pour déterminer le besoin potentiel d'une RPBA.• Mission cartographique et exploratoire préalable à l'évaluation.• Accord officiel sur la décision de réaliser une RPBA. | <ul style="list-style-type: none">• Document d'information.• Note conceptuelle sur la mission exploratoire.• Accord officiel pour procéder (ou non) à une RPBA et élaboration des TDR. |
|---------------------------|---|--|

36. *Qui doit participer à la concertation ?* À ce stade et pendant toute la phase de lancement et de pré-évaluation, doivent participer à la concertation :
- **les acteurs nationaux** : les autorités nationales compétentes, notamment les chefs militaires le cas échéant, le parlement et les principaux partis politiques, les acteurs non étatiques principaux, les groupements féminins et de jeunes, et les autres instances de la société civile et communautaire ; et
 - **les acteurs régionaux et internationaux** : au niveau du pays : le Représentant spécial du Secrétaire général de l'ONU (RSSG), le cas échéant, le Coordinateur résident/humanitaire de l'ONU (CR/CH) et l'équipe des Nations Unies dans le pays; les directeurs nationaux du GBM ; le Chef de la délégation de l'UE ; les représentants supérieurs des autres organismes multilatéraux, régionaux et bilatéraux de l'ensemble de la sphère humanitaire, politique, sécuritaire et de développement, y compris les banques régionales. Au siège : le HLAG et le Secrétariat virtuel ; les directeurs des diverses unités ; les bureaux régionaux et nationaux ; et les experts techniques. Chaque institution doit suivre ses propres procédés dans sa concertation interne au sein de sa propre organisation.
37. Si les constats suggèrent déjà qu'une RPBA est la meilleure voie à suivre pour identifier et traiter les priorités relatives au relèvement et à la consolidation de la paix, alors, en concertation avec les homologues nationaux, une équipe formée des responsables des trois partenaires est nommée pour mener une mission exploratoire visant à établir les grands paramètres de la RPBA. L'identification précoce des personnes disposant du degré de responsabilité et d'aptitudes requis pour diriger et adapter le processus déterminera en grande partie la réussite de la RPBA.
38. Si les informations disponibles ne permettent pas de prendre une décision de procéder à une RPBA, il peut être décidé d'envoyer une mission exploratoire dont l'objectif central consiste à faire des recommandations claires aux décideurs compétents au sujet de la nécessité d'une RPBA.

Mission cartographique et exploratoire pré-évaluation

39. *En quoi doit consister la pré-évaluation?* Une cartographie rapide et documentaire de pré-évaluation doit être achevée avant de mener une mission exploratoire pour préparer cette dernière. Elle doit :
- prendre en compte le conflit existant et les autres analyses pertinentes du contexte et des risques, et synthétiser les informations appropriées ;
 - comporter une cartographie préliminaire des parties prenantes et des autres processus existants ou en cours d'évaluation et de planification (p. ex. les évaluations de la fragilité, les évaluations des besoins post-catastrophe, etc.) ; et
 - suggérer les grandes problématiques sur lesquelles doit se pencher la mission exploratoire.

40. Sur la base des constats de cette cartographie, l'équipe chargée de la mission exploratoire décidera si des travaux précis de recherche doivent être commandités avant la mission exploratoire et l'évaluation sur le terrain, par exemple sur les problématiques transversales ou émergentes, comme la violence extrémiste, le genre, les droits de l'homme, la criminalité organisée, la collaboration avec les acteurs non étatiques, etc.
41. Le travail de cartographie précédant l'évaluation doit donner lieu à un document d'information comportant une synthèse des informations disponibles et des suggestions au sujet des problématiques prioritaires relatives au relèvement et à la consolidation de la paix, notamment les questions transversales et les lacunes que la mission exploratoire doit encore examiner. Les TDR de la mission exploratoire doivent être rédigés sur la base du document d'information et des discussions antérieures.
42. La mission exploratoire est une étape essentielle pour confirmer la nécessité d'une RPBA, maximiser son efficacité et alléger le processus. Dans les faits et dans de nombreux cas, la majorité des informations requises peut être rassemblée à ce stade, et un consensus peut déjà prendre forme entre les partenaires nationaux et internationaux, permettant ainsi de compléter la cartographie documentaire et de conduire des travaux de recherche pour combler les principales lacunes.
43. *Que fera la mission exploratoire ?* La mission exploratoire doit procéder à :

- une concertation dans le pays avec les intervenants nationaux et internationaux. Cette concertation a pour objet, outre la collecte des informations, de : tester l'engagement des acteurs nationaux et des autres acteurs internationaux ; cartographier le paysage politique ; et d'examiner les modes de l'implication éventuelle des partenaires nationaux et internationaux ;
- une cartographie et une analyse préliminaires, accompagnées de propositions sur la façon d'approfondir le processus de cartographie du conflit dans le cadre d'une RPBA (voir Figure 5) ;
- des efforts visant à compléter les informations recueillies jusqu'ici afin de mieux cerner les principales problématiques transversales à évaluer ou d'en identifier des nouvelles ;
- des travaux supplémentaires sur la cartographie des intervenants, des capacités et des processus institutionnels — notamment la cartographie des autres processus d'évaluation/analyse et de planification — pour déterminer la valeur ajoutée stratégique d'une RPBA, et pour identifier la meilleure façon de garantir les synergies et les complémentarités (voir Section d'orientation portant spécifiquement sur les synergies et la complémentarité) ;
- un examen de la sécurité et de l'accessibilité de la zone à évaluer, et ses implications pour l'évaluation (p. ex. l'aptitude des équipes à réaliser le travail sur le terrain, identifier les autres alternatives) ;
- des recommandations sur la nécessité éventuelle du processus RPBA et, le cas échéant, le type de démarche à adopter, notamment le champ, les objectifs précis, la gestion et les modalités de coordination, ainsi que le degré d'implication des trois institutions et la répartition des tâches entre elles ; et à
- un énoncé initial des problématiques du relèvement et de la consolidation de la paix à envisager. Dans certains cas, la mission exploratoire doit aussi pouvoir tracer une feuille de route et identifier à titre préliminaire les priorités stratégiques en matière de relèvement et consolidation de la paix.

La mission exploratoire doit aussi déterminer les priorités et la portée de la RPBA sur les plans thématique et sectoriel. Par exemple, en République centrafricaine (RCA), la mission exploratoire a relevé les priorités suivantes pour la RPBA en RCA :

Objectifs prioritaires	Sous-objectifs
Soutenir la paix, la réconciliation et la sécurité	<p>Appuyer la réintégration des combattants et la réduction de la violence</p> <p>Sécuriser l'ensemble du pays en rénovant les forces de défense et de sûreté</p> <p>Réformer l'appareil judiciaire et mettre fin à l'impunité</p> <p>Mettre en œuvre une politique de réconciliation et de cohésion sociale et poser les conditions du retour des PDI et des réfugiés</p>
Renouveler le contrat social entre l'État et la population	<p>Redéployer l'administration dans l'ensemble du territoire et mettre en place une gouvernance locale inclusive</p> <p>Fournir les services de base à la population sur tout le territoire, en particulier l'éducation, la santé et l'eau, en commençant à transférer progressivement les capacités et les moyens aux structures nationales</p> <p>Garantir la sécurité alimentaire et la résilience</p> <p>Renforcer la bonne gouvernance (gestion et contrôle des finances publiques, augmentation des ressources budgétaires et lutte contre la corruption)</p>
Redresser l'économie et relancer les secteurs productifs	<p>Relancer et réaménager durablement les secteurs productifs (agriculture et élevage, industries minières et forestières)</p> <p>Réhabiliter et construire l'infrastructure (notamment l'électricité, les routes et les moyens de communication)</p> <p>Garantir la mise en place des conditions propices au développement du secteur privé et de l'emploi (formation professionnelle adaptée au marché de l'emploi, aménagement des services financiers)</p> <p>Obtenir un cadre macroéconomique stable</p>
Objectifs transversaux : réduire les déséquilibres régionaux ; réduire les inégalités de genre ; promouvoir la transparence et la responsabilité à tous les niveaux ; et contribuer à renforcer les capacités nationales (secteur public et société civile)	

44. *Qui doit participer à la mission exploratoire ?* Une équipe formée des représentants des trois institutions, disposant d'un savoir-faire national et mondial, doit diriger la mission exploratoire. Le niveau hiérarchique des membres de l'équipe sera déterminé en fonction du contexte et des dynamiques du pays. Les représentants de chaque institution dans le pays doivent participer et peuvent décider d'inclure des partenaires supérieurs issus d'autres grandes entités multilatérales, régionales et bilatérales. Il est important de disposer des capacités requises pour dialoguer avec les directions supérieures et politiques nationales et internationales au niveau du pays. Les spécialistes qui mèneront la concertation technique et les personnes chargées de la collecte des informations doivent accompagner l'équipe de direction. Au niveau du pays, comme cela a été souligné ci-dessus, la participation et la concertation doivent être de grande ampleur.
45. *Que produira le processus ?* Le premier et le plus important résultat d'une mission exploratoire doit être une recommandation sur la décision éventuelle de conduire une RPBA et sur les éléments à mettre en place avant de pouvoir commencer l'évaluation. Ces informations, ainsi que les pièces justificatives et les arguments en sa faveur, doivent être présentées dans une note conceptuelle. S'il est recommandé de procéder à une RPBA, la note conceptuelle doit :

- présenter une analyse du contexte, comprenant notamment l'analyse du conflit (à moins qu'il soit recommandé de la réaliser dans le cadre de l'évaluation), l'identification des lacunes et des priorités à évaluer sur le terrain et la communication du « récit narratif » relatif au relèvement et à la consolidation de la paix ;
- suggérer la portée géographique et thématique, les objectifs précis et les domaines à évaluer en priorité. Sur la base de l'analyse et de la concertation préalables à l'évaluation, ces suggestions doivent

Figure 5 Aspects élémentaires de l'analyse d'un conflit

De quoi s'agit-il ? Une analyse du conflit facilite l'analyse d'un contexte précis et l'élaboration de stratégies visant à réduire ou éliminer l'impact et les conséquences du conflit. Elle permet de mieux comprendre les problématiques susceptibles de déclencher un conflit violent, ainsi que les dynamiques susceptibles de promouvoir la paix. Dans le contexte d'une RPBA, elle contribue à déterminer ce que celle-ci doit évaluer et traiter et propose un outil facilitant la hiérarchisation des problématiques à traiter, ainsi que ses modalités et son calendrier.

Comment procéder ? Plusieurs méthodologies et outils permettent d'analyser un conflit. Ils fournissent tous un cadre analytique structuré d'analyse des causes, des acteurs et des dynamiques du conflit, et des capacités à promouvoir la paix qui sont présentes au plan local, national, régional et international. Les éléments principaux de l'analyse d'un conflit et de l'évaluation des réponses sont :

Pour l'analyse du conflit :

- **L'analyse de la situation** : identifier les dynamiques actuelles et émergentes d'ordre historique, politique, économique, sécuritaire, socioculturel et environnemental dans une zone touchée par le conflit à un moment précis, ainsi qu'une chronologie des faits et événements principaux ;
- **L'analyse des facteurs et des causes** : identifier les « facteurs de conflit » et les « facteurs de paix » d'ordre politique, socioéconomique, sécuritaire et environnemental. Il s'agit, entre autres, des : a) facteurs structurels du conflit ; b) facteurs immédiats/indirects, c.-à-d. les manifestations visibles du conflit ; c) facteurs de déclenchement, c.-à-d. les événements/problématiques/chocs pouvant provoquer une reprise des violences ; et d) aptitudes à promouvoir la paix, c.-à-d. les éléments de la société qui freinent l'émergence et la prolifération des conflits violents et renforcent les fondements de la paix en s'appuyant sur la résilience d'une société. Le cas échéant, l'analyse doit aussi porter sur les facteurs qui engendrent et facilitent les phénomènes comme la migration forcée, la radicalisation et la violence extrémiste ;
- **L'analyse des intervenants** : identifier les acteurs locaux, nationaux, régionaux et internationaux (personnes, groupes et institutions) qui influencent — ou sont influencés par — le conflit. Cela doit inclure l'examen de leurs intérêts, objectifs, positions, aptitudes et relations, ainsi que le type de liens qu'ils entretiennent et qui peuvent favoriser la paix ou provoquer des conflits ;
- **Les dynamiques du conflit et vecteurs de changement** : comprendre les liens entre le contexte, les causes et les acteurs, la répartition de la violence, sa nature et les éléments qui la déclenchent ;
- **Les scénarios** : énoncer des directions futures éventuelles du conflit et des possibilités de paix.

Pour l'évaluation des réponses

- **Les réponses** : évaluer les réponses actuelles et prévues au conflit — au plan intérieur et extérieur — en tenant compte de tous les acteurs, notamment dans les sphères du développement, militaire, politique, diplomatique, sociale et économique. Identifier les domaines où existeraient des carences ou des chevauchements dans la programmation, en veillant à ce que toutes les problématiques pertinentes soient traitées efficacement et à ne pas gaspiller les ressources en dupliquant les programmes.

Références : Note d'orientation pour la réalisation des évaluations communes des conflits et de la stabilisation, Unité de stabilisation du R.-U., 2015 ; Note d'orientation de l'UE sur l'emploi de l'Analyse des conflits en appui à l'action extérieure de l'UE, 2013 ; Groupe des Nations Unies pour le développement, Réaliser une Analyse du conflit et du développement (ACD), 2016.

porter, entre autres, sur les problématiques à envisager, ainsi que les principes directeurs de la RPBA (notamment les principes de sensibilité au conflit et les critères de priorisation); et

- établir les paramètres, notamment le calendrier, la gouvernance, la gestion et les modalités de fonctionnement (p. ex. la répartition des tâches, les rôles et les responsabilités, la coordination, les équipes d'évaluation), les mesures à prendre pour maintenir les synergies avec les autres processus, et les ressources requises pour réaliser l'évaluation.
46. *Qui prend la décision finale, et comment ?* Un processus RPBA doit commencer à la demande de l'autorité nationale du pays hôte et avec son soutien, en concertation avec les autres principales parties prenantes nationales. À titre exceptionnel, dans les contextes où aucune autorité nationale reconnue par la communauté internationale n'est présente ou encore si la légitimité de cette autorité est contestée, d'autres options peuvent donner lieu à la formation d'un partenariat RPBA, notamment :
- un organisme, forum ou processus reconnu au plan international - p. ex., l'ONU - une organisation régionale, une résolution d'une conférence internationale sur le relèvement et la consolidation de la paix, un accord de paix, un processus de paix en progrès ou accompagnant une feuille de route politique ;
 - une décision commune des trois institutions partenaires sur la base d'une vaste concertation avec les autres partenaires principaux, et en réponse au besoin urgent de soutien en matière de relèvement et de consolidation de la paix pour un pays touché par un conflit.
47. Les directions supérieures des trois institutions dans le pays — avec l'appui consultatif du HLAG, en concertation avec le gouvernement hôte et sur la base des recommandations de la mission exploratoire — doivent estimer si une RPBA est nécessaire ou apporte une quelconque valeur ajoutée et évaluer le contexte politique et opérationnel global, notamment la situation sécuritaire. Ils doivent déterminer si :
- une RPBA est le meilleur outil pour évaluer et traiter les exigences relatives au relèvement et à la consolidation de la paix dans un contexte donné ;
 - la volonté de s'impliquer est suffisante au sein des trois institutions, entre elles et au-delà (p. ex. de quels autres soutiens bénéficie l'évaluation ?), et dans le pays hôte, au sein du gouvernement et au-delà ; et si
 - d'autres processus ont réalisé ou réaliseront les mêmes tâches qu'une RPBA, quelles sont les ressources disponibles pouvant être consacrées à une RPBA et dans quelle mesure les résultats d'une RPBA seraient mis en œuvre et financés.
48. Les organismes partenaires et le gouvernement hôte doivent pouvoir clairement justifier la réalisation d'une RPBA et expliquer ce qu'ils en attendent et, plus important encore, les engagements qu'ils peuvent prendre à cet effet. Pour les trois partenaires, leurs missions, intérêts et capacités respectifs (notamment leurs mécanismes institutionnels de réponse existants) influenceront ces décisions et dicteront le rôle précis qu'ils peuvent et qu'ils sont disposés à tenir dans le cadre d'un processus RPBA.
49. *Que produira-t-il ?* À ce stade, un accord officiel entre les parties, notamment le gouvernement hôte, l'UE, l'ONU, le GBM et, le cas échéant, les autres partenaires compétents, est conclu et les TDR de la RPBA sont rédigés. Ceux-ci énoncent la portée et les objectifs de haut niveau, les engagements, les rôles et les responsabilités de chacun, ainsi que la répartition des tâches entre les partenaires et le gouvernement hôte, le calendrier et les résultats anticipés de la RPBA, et toutes les modalités détaillées de la coordination et du fonctionnement pour garantir l'efficacité et les résultats du processus. Les TDR sont approuvés par les autorités nationales compétentes, en accord avec les dirigeants des trois institutions partenaires dans le pays.
50. À ce stade de rédaction des TDR, les objectifs de haut niveau en matière de relèvement et de consolidation de la paix doivent avoir été convenus par les acteurs nationaux sur la base d'une concertation entre le gouvernement, la société civile et la communauté internationale.

51. Une équipe RPBA de haut niveau est ensuite nommée, réunissant les représentants des autorités nationales et des trois institutions. L'équipe est basée dans le pays où la RPBA doit avoir lieu.

ii. Évaluation, priorisation et planification

Le processus d'évaluation consistera à évaluer les besoins dans les domaines prioritaires, conformément à la portée et aux objectifs précis de la RPBA et ce, en réponse aux objectifs stratégiques du relèvement et de la consolidation de la paix. Ceux-ci doivent être hiérarchisés sur la base de critères établis et d'un vaste processus de concertation aboutissant à un consensus. L'évaluation produit un plan stratégique de relèvement et de consolidation de la paix soulignant les priorités anticipées de haut niveau. Elle donne également lieu à une matrice des résultats où sont précisés les actions prioritaires, le calendrier et le coût chiffré du processus — le tout devant être présentée de façon claire, séquencée et réalisable. Les modalités éventuelles de mise en œuvre (notamment en matière de coordination et de suivi) et de financement sont également présentées à ce stade. Il est indispensable que toutes les parties prenantes nationales compétentes participent au processus dans sa totalité (voir la Section III de cette Note).

Figure 6 Aperçu général des mesures à prendre pendant la phase de priorisation, d'évaluation et de planification

<p>II – Évaluation, priorisation et planification</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les besoins en matière de relèvement et de consolidation de la paix. • Hiérarchiser et énoncer les priorités dans un plan stratégique, inclusif et réalisable de relèvement et de consolidation de la paix et une matrice de résultats. • Options de mise en œuvre (notamment les modalités de coordination, de suivi et d'évaluation) et de financement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constats de l'évaluation. • Rapport d'évaluation définitif et plan de relèvement et consolidation de la paix et matrice de résultats contenant les priorités de relèvement et de consolidation de la paix. • Options de mise en œuvre et de financement.
--	---	--

Évaluation des besoins en matière de relèvement et de consolidation de la paix

52. *De quoi s'agit-il?* Le processus d'évaluation sur le terrain vise à compléter les informations déjà obtenues auprès de sources secondaires, avec des données primaires recueillies dans le cadre de la recherche sur le terrain et d'une vaste concertation. Le cadre d'évaluation est déterminé par les domaines prioritaires précédemment identifiés et par la démarche RPBA adoptée. Il varie en fonction du champ et des objectifs de l'exercice. Il est cependant habituel qu'une évaluation soit réalisée à ce stade dans l'ensemble des régions du pays ou des territoires touchés. Elle concernera notamment : (i) la situation actuelle, à savoir l'emplacement et le bien-être de la population (décomposés par sexe et âge), la prestation de services et l'infrastructure matérielle ; (ii) la capacité institutionnelle (des institutions publiques et des partenaires non étatiques et agences d'exécution potentiels), et les besoins en renforcement des capacités ou en réforme ; et (iii) les priorités identifiées dans l'analyse du conflit et les concertations préalables à l'évaluation, qui sont fondamentales pour le relèvement et la construction de la paix (voir paragraphe 12 pour une indication des priorités à envisager en matière de relèvement et de consolidation de la paix).
53. Si la mission exploratoire n'a pas comporté d'analyse de conflit, des dispositions doivent être prises pour la réaliser ou la commanditer, lors de la première étape de l'évaluation.
54. *Comment procéder et quelles sont les ressources disponibles ?* Des équipes mixtes d'évaluation composées de spécialistes nationaux et internationaux doivent réaliser l'évaluation sur le terrain. Les compétences et les expériences doivent refléter soit les exigences prioritaires en matière de relèvement et de

consolidation de la paix, soit celles qui ont été relevées lors de la phase de lancement et de pré-évaluation. À titre d'exemple, pour réaliser une RPBA intra-étatique visant à traiter les causes locales et l'impact de l'instabilité, les équipes doivent être structurées sur une base géographique régionale plutôt que sur la base des domaines fonctionnels. Si le cadre d'évaluation est organisé en fonction des secteurs (p. ex., santé et éducation, moyens de subsistance, primauté du droit), les équipes doivent être organisées par domaine fonctionnel prioritaire (habituellement les secteurs ou les groupements).

55. Toutes les équipes doivent disposer du savoir-faire nécessaire pour traiter les problématiques transversales telles que: l'analyse des conflits et des risques, les droits de l'homme, le genre et l'action humanitaire. D'autres aptitudes, comme le savoir-faire en matière d'environnement ou de PDNA, par exemple, doivent aussi être envisagées, en fonction du contexte et de la typologie choisie pour la RPBA.
56. Habituellement, les équipes travaillent ensemble au même endroit pendant un certain temps afin de s'accorder sur la démarche à suivre pour évaluer et examiner les données générales avant de procéder aux visites sur le terrain et aux concertations. Puis, l'équipe se retrouve pour procéder à la conception de base, à la définition des paramètres et au chiffrage du coût des besoins prioritaires relevés dans l'évaluation. La démarche doit inclure une méthode claire pour mener de vastes concertations auprès des intervenants nationaux, notamment les acteurs non étatiques.
57. Les équipes chargées de l'évaluation disposent d'un ensemble de ressources, de cadres analytiques et d'outils spécifiques, outre les outils d'analyse de conflit déjà cités. Une des premières étapes consiste à identifier les outils précis les plus adaptés au contexte (voir Figure 7 pour des exemples).
58. Si une RPBA est réalisée dans une situation de grande insécurité avec un accès restreint, le déploiement des équipes sur le terrain risque d'être impossible. Dans ce cas de figure, il existe la possibilité de : recueillir les données à distance, par imagerie par satellite (particulièrement pour évaluer les dégâts d'infrastructure et, dans une certaine mesure, les mouvements de population) ; travailler par le biais d'équipes locales ; et, d'utiliser les informations et les données dont disposent les instituts de recherche nationaux et internationaux dans le pays ou la région.
59. *Comment sera-t-elle gérée et coordonnée, et comment sera assurée sa qualité ?* Une équipe de coordination, composée de spécialistes techniques expérimentés issus des trois organismes partenaires et des intervenants nationaux compétents — agissant sous l'autorité de l'équipe de direction de la RPBA — doit être mise en place pour donner des consignes et des formats standard pour la présentation des informations recueillies. L'équipe de coordination fait en sorte que des liens soient établis entre les divers domaines d'évaluation et les autres processus d'évaluation, afin d'agir de concert avec les évaluations humanitaires et politiques en cours, les PDNA, et les revues stratégiques, entre autres. L'équipe de coordination est aussi chargée de la communication au sujet du processus d'évaluation. Il s'agit d'une responsabilité centrale de l'équipe de coordination, orientée par l'équipe de direction de la RPBA, pour s'assurer que le processus soit inclusif et appartienne à toutes les parties prenantes compétentes. Pour atteindre ce but, il peut être nécessaire de donner aux équipes d'évaluation des consignes précises afin qu'elles intègrent les concertations à leur travail d'évaluation.
60. L'équipe de coordination, orientée par l'équipe de direction de la RPBA, est chargée de traiter tous les conflits potentiels pouvant se manifester pendant ce processus. Selon la nature et la gravité du contentieux, l'intervention de la direction supérieure au siège (HLAG) et des homologues nationaux peut s'avérer nécessaire.
61. *Que produira-t-elle ?* L'évaluation doit produire des rapports ou des fiches énonçant les besoins principaux en matière de relèvement et de consolidation de la paix par domaine ou par thème (également intitulés piliers ou secteurs), accompagnés des données. Ils doivent aussi contenir une estimation des coûts des mesures envisagées.

Figure 7 Cadres analytiques, outils et supports disponibles

Analyse	Pourquoi/quoi ?	Sources existantes d'information disponibles
Analyse de la situation politique	Comprendre le milieu politique pour établir la faisabilité d'une RPBA et déterminer s'il est propice ou nuisible au progrès. Comprendre le degré actuel d'implication d'au moins un partenaire (p. ex., la représentation de l'UE, présence d'une Mission de l'ONU, etc.).	Évaluations antérieures réalisées par l'ONU, centres de réflexion, milieu universitaire et bailleurs de fonds ; informations communiquées par les représentants et/ou analystes dans le pays ; consultations avec le siège, cabinets de réflexion régionaux.
Analyse des parties prenantes et des capacités	Comprendre les partenaires dans le pays, leurs capacités à diriger, à s'approprier ou à participer aux évaluations communes.	Communication des informations par les institutions représentées dans le pays, p. ex. les délégations de l'ONU, de l'UE, le bureau de la BM dans le pays ; et par les dirigeants dans le pays des grands programmes de développement des capacités (UE/ONU/BM).
Analyse des déplacements et des PDI	Comprendre les mouvements des personnes touchées. Comprendre les priorités des PDI et si elles souhaitent revenir ou rester. Identifier les sources de tension entre les communautés d'accueil et les PDI. Préparer un profil socioéconomique des PDI.	Évaluations réalisées par l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) ; évaluations réalisées par d'autres organismes internationaux et ONG (comme le Service commun de profilage des PDI, le JIPS).
Analyse des dégâts et des pertes	Identifier et estimer l'ampleur des dégâts et des pertes dans l'infrastructure et les secteurs productifs. Identifier et estimer les répercussions sur la prestation des services.	Méthodologie d'évaluation des besoins post-catastrophe (PDNA) élaborée par l'UE, le PNUD et la BM.
Analyse des besoins	Identifier et estimer les besoins en infrastructure et prestation de services. Identifier les actions et les interventions prioritaires requises pour traiter les priorités en matière de relèvement et consolidation de la paix.	Évaluations par imagerie satellite ; enquêtes sur les perceptions ; priorités nationales de développement ; concertations avec les responsables publics et les autres principales parties prenantes nationales et étrangères.
Analyse des risques	Analyser les risques contextuels, notamment l'environnement sécuritaire dominant, les autres risques (p. ex., climatiques, économiques), les tendances futures et l'aptitude à réaliser une évaluation dans le pays.	UNDSS, Évaluations des représentations UE/ONU/BM dans le pays ; analyse des risques commanditée.

Chiffrage des coûts	Chiffrer les coûts des besoins en matière de relèvement et de consolidation de la paix en adoptant des méthodologies rigoureuses et transparentes.	Coûts des composantes de consolidation de la paix dans les DSRP ; manuel EDP des secteurs de la sécurité et de la justice.
Scénario	Élaborer des scénarios potentiels pour l'évolution future du conflit. Orienter la priorisation des besoins et la hiérarchisation des priorités.	Analyse du conflit ; chiffres issus de bases de données de suivi comme les évaluations du projet ACLED réalisées par l'OIM ; évaluations réalisées par les autres organisations internationales et les ONG, notamment l'OIM, l'OCHA, ou le HCR.
Données financières existantes	Donner un aperçu de la situation financière dans le pays, et une architecture du financement des bailleurs de fonds pour identifier les ressources disponibles et les écarts.	Programmes nationaux ; interaction avec les principaux partenaires bailleurs de fonds ; dialogue UE-ONU-BM.
Analyse du genre	Prendre en compte les différents besoins, rôles, avantages, impacts et risques, ainsi que l'accès aux ressources des femmes et des hommes ou leur contrôle par elles ou eux. Inclure également les questions relatives à l'intersection des catégories identitaires — comme l'âge, le statut social, l'origine ethnique, le statut matrimonial, etc. — pour éviter de renforcer les déséquilibres existants.	Analyses sociales ; enquêtes de base et évaluations réalisées par les ONG ou les autres partenaires internationaux.

Déterminer les principales priorités en matière de relèvement et de consolidation de la paix

62. *De quoi s'agit-il ?* La phase la plus importante, délicate et substantielle d'une RPBA consiste à former un consensus au sujet des priorités en matière de relèvement et de consolidation de la paix, et des mesures à prendre pour les mettre en œuvre. Celles-ci doivent être captées en adoptant une stratégie convenablement hiérarchisée, séquencée, fondée sur des faits démontrés et traduite dans une matrice des résultats (voir Figure 12). La priorisation doit être ancrée dans un ensemble convenu de critères hiérarchisés.
63. La priorisation est fondée sur des critères convenus (voir Figure 9) et se fait dans le cadre d'un vaste processus de concertation et de dialogue avec tous les intervenants nationaux et internationaux compétents. Une autre priorité consiste à former un consensus sur le séquençement et le calendrier de mise en œuvre afin de produire les résultats anticipés en matière de relèvement et de consolidation de la paix.
64. *Qui participe et comment procéder ?* Tous les intervenants nationaux et internationaux doivent participer à ce processus. Il faut veiller tout particulièrement à inclure les parties prenantes listées en Figure 8
65. Dans la pratique, une série d'ateliers thématiques portant sur chaque résultat principal attendu en matière de relèvement et de consolidation de la paix doit être organisée pour examiner les résultats de l'évaluation (énoncés dans les rapports ou les fiches). Ces ateliers doivent chercher à former un consensus sur les principales priorités devant faire l'objet d'un plan stratégique de relèvement et de consolidation

Figure 8 Qui participe ?

Au niveau national	Au niveau international
<ul style="list-style-type: none">• Dirigeants politiques du pays.• Chefs militaires.• Ministères compétents.• Partis politiques, notamment ceux de l'opposition.• Acteurs non étatiques (groupes impliqués dans le conflit ou négociant la paix ou un cessez-le-feu).• Dirigeants de la société civile et chefs communautaires.• Représentants des communautés et des groupes les plus touchés par le conflit.• Secteur privé.• Femmes et groupements de jeunes.	<ul style="list-style-type: none">• Principaux acteurs régionaux (voisins, pays ayant une forte influence dans la région).• Organisations régionales (politiques et banques régionales, p. ex. la Banque islamique et la Banque africaine de développement, la Ligue des États arabes, l'Union africaine, la CEDEAO, l'Organisation des États américains, etc.).• Bailleurs de fonds bilatéraux.• Organisations non gouvernementales internationales compétentes.

de la paix. Les priorités doivent être présentées et séquencées sous forme de matrice des résultats. Il est important de remarquer que les résultats de haut niveau anticipés en matière de relèvement et de consolidation de la paix ont été convenus pendant la phase de lancement et de pré-évaluation et persistent à former la base du processus RPBA dans sa globalité. Cette étape vise à déterminer le séquencement et le calendrier de chaque sous-priorité et action.

66. Outre les critères et les aspects relatifs à la sensibilité au conflit, ce processus doit prêter attention à la fois aux actions très visibles et aux initiatives susceptibles de produire des « gains rapides », contribuant ainsi à approfondir et élargir l'appropriation nationale et le soutien apporté au processus de paix ou de transition. Cependant, il doit simultanément envisager les actions plus discrètes — en matière de renforcement des capacités institutionnelles et des réformes, de transparence et de gouvernance des ressources naturelles, par exemple — et qui sont nécessaires pour soutenir les efforts de relèvement et de consolidation de la paix à plus long terme. De même, il faut prêter une attention particulière aux incitations et réformes politiques requises pour appuyer le processus de relèvement et de consolidation de la paix. Celles-ci occupent une place fondamentale dans la construction future de la gouvernance, des capacités publiques et des processus de redevabilité, faute de quoi l'appropriation du processus risque de devenir superficielle, et donc de provoquer à l'avenir une régression par rapport aux progrès réalisés.
67. Une démarche par scénarios, permettant d'identifier des configurations diverses en matière de relèvement et de consolidation de la paix, doit aussi être envisagée. Elle est particulièrement utile dans les contextes transitoires, très volatils et en évolution rapide, où elle doit être intégrée au processus de priorisation et dans la stratégie de relèvement et de consolidation de la paix et la matrice des résultats qui en découlent. Habituellement, des scénarios favorables et défavorables sont envisagés et s'accompagnent d'indicateurs déterminant les configurations à prendre en compte dans la mise en œuvre (voir l'exemple en Figure 10).
68. *Chiffrer le plan de relèvement.* Un plan réaliste doit garantir qu'un financement suffisant sera disponible en temps opportun pour atteindre les objectifs prioritaires identifiés. Le chiffrage a pour objectif d'estimer le volume de ressources financières requis pour exécuter les activités urgentes à mettre en œuvre et commencer le renforcement des capacités indispensables. Cela orientera les processus budgétaires de l'État, les demandes de financement extérieur, ainsi que les engagements programmatiques des bailleurs

Figure 9 Critères de priorisation des activités

Le principal critère d'identification des actions prioritaires consiste à traiter en priorité les domaines où le manque de progrès risque d'inverser les processus transitoires et de consolidation de la paix. Les autres critères peuvent porter, par exemple, sur le fait que l'activité doit :

- avoir un impact immédiat/dividende de la paix, promouvoir l'avancement de la réconciliation nationale, donner confiance à la population, réduire les risques critiques qui sont à l'origine de la fragilité du pays ;
- cibler les communautés les plus vulnérables et les plus marginalisées ;
- être réalisable dans les délais requis, compte tenu de la situation sécuritaire, des capacités et des ressources ; et
- proposer les réformes (politiques, sécuritaires, sociales, économiques) à entreprendre pour consolider la paix et éviter un retour à la violence.

de fonds. Un lien informatif mutuel existe entre le chiffrage et le budget public. Même si les budgets et les dépenses publiques orientent les paramètres de l'évaluation sur le plan de la durabilité macroéconomique et budgétaire, les exigences estimées en matière de financement du relèvement et de la consolidation de la paix contribueront grandement à l'élaboration des budgets ultérieurs. Le chiffrage est aussi l'occasion de renforcer les capacités des homologues nationaux, permettant ainsi d'aligner les capacités aux fonctions, d'impliquer les acteurs des ministères du Plan et des Finances, et de garantir que les hypothèses macroéconomiques établissent un plafond en termes de coûts dans la pratique sans négliger les grandes dépenses nationales destinées à la consolidation de la paix (y compris les mesures sécuritaires et politiques et la prestation équitable des services sociaux).

69. Les bailleurs de fonds négligent souvent le budget public au début des situations post-conflit, préférant canaliser les ressources en privilégiant la rapidité de l'intervention et l'atténuation des risques de corruption. Une telle démarche pose cependant le risque de fragiliser l'appropriation nationale et le leadership dont doivent bénéficier les efforts de relèvement et de consolidation de la paix. Elle décourage aussi la coordination entre les ministères de tutelle et le ministère des Finances, entre les programmes des partenaires internationaux et entre les bailleurs de fonds et l'État. Même si, après un conflit ou une crise prolongés, la capacité fiduciaire de l'administration publique est souvent beaucoup trop faible, le processus de planification du relèvement permet aux bailleurs de fonds de se mobiliser sur la base d'une vision commune et de planifier ensemble le retour progressif à une démarche inscrivant le relèvement dans le cadre du budget. Si le budget public ne constitue pas dès le départ le pilier central de la coordination de l'aide, une occasion sera perdue d'établir la transparence, la redevabilité et l'appropriation nationale.

Figure 10 Élaboration du scénario RPBA dans le Nord-Est du Nigeria

Étant donné l'évolution rapide du conflit dans le Nord-Est du Nigeria, il a été jugé prudent de prévoir plus d'un scénario de relèvement. Ainsi, sur la base de l'analyse du conflit, les équipes RPBA d'analyse du conflit et du déplacement ont envisagé trois scénarios éventuels : idéal, pire et inchangé. Sur la base des données fournies par l'OIM et d'autres ONG et issues du recensement national, les équipes ont projeté les populations et les mouvements des PDI selon chaque scénario. Les stratégies de relèvement et de mise en œuvre proposées dans l'évaluation sont restées sensibles aux risques que poserait la concrétisation des trois scénarios, tandis que la RPBA a fourni des interventions chiffrées de relèvement et consolidation de la paix correspondant au scénario le plus vraisemblable.

70. Le chiffrage qui se fait dans le cadre du processus de planification commune du relèvement et de la consolidation de la paix doit donc refléter — dans la mesure du possible — la structure fondamentale d'un processus habituel de budgétisation publique. Normalement, l'équipe chargée de l'économie et des finances publiques, où le ministère des Finances est fortement présent, doit présenter le chiffrage global. Cette équipe doit : transmettre aux équipes sectorielles des directives indicatives sur les plafonds et les formats budgétaires ; affecter le personnel devant collaborer avec chaque équipe pour procéder à des chiffrages cohérents ; et faire en sorte que les équipes puissent distinguer les dépenses transitoires, qui n'encourent aucune dette récurrente pour l'État (p. ex., les Commissions Vérité et Réconciliation, l'appui aux ex-combattants), des autres (p. ex., construction de nouvelles routes, écoles ou cliniques). Comme dans tout exercice budgétaire, les besoins identifiés peuvent dépasser les ressources disponibles. L'équipe de coordination doit tenir compte de la disponibilité des ressources, comme l'accès à court terme aux ressources, la capacité d'absorption et la durabilité budgétaire à long terme pendant la recherche d'un consensus sur le plan hiérarchisé. Lorsque les processus publics habituels fonctionnent, les décisions définitives sur les priorités identifiées pendant la planification du relèvement peuvent être transmises au cabinet ou à un sous-comité budgétaire. Quand le processus budgétaire normal ne fonctionne pas encore, les propositions relatives à la priorisation peuvent être élaborées par le comité de coordination et transmises aux autorités nationales pour validation. Le chiffrage doit être convenablement justifié et transparent, et se fonder sur des méthodologies saines. Dans certains cas, ces méthodologies doivent être élaborées, exigeant pour l'occasion une collaboration avec d'autres collègues ou des spécialistes extérieurs disposant de l'expérience requise.
71. *Que produira-t-il ?* Ce processus doit produire un accord et un plan de relèvement et de consolidation de la paix. Le plan doit contenir les priorités stratégiques et une matrice des résultats énonçant les mesures prioritaires convenues sous une forme séquencée, réalisable et chiffrée. Cela sera utilisé dans la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation.
72. La structure de base d'une matrice des résultats est illustrée en Figure 12. Si différents scénarios sont anticipés, une matrice doit être élaborée pour chacun d'entre eux. La matrice doit non seulement mettre en relief les résultats stratégiques, une vision pour chaque domaine ou thématique et la séquence et le chiffrage des activités, mais aussi indiquer les possibilités de mise en œuvre et de financement (voir Section ci-dessous sur les possibilités de mise en œuvre et de financement).

Options de mise en œuvre et de financement

73. *Commencer tôt et envisager les différentes options.* Pour une mise en œuvre rapide et efficace des priorités identifiées en matière de relèvement et de consolidation de la paix par la RPBA, la considération précoce des possibilités de mise en œuvre et de financement doit faire partie intégrante du processus.
74. En envisageant ces options, il est important de garder à l'esprit que les RPBA ont souvent lieu dans des contextes volatils, où plusieurs autres initiatives sont menées simultanément, où diverses institutions et capacités existent — de nouvelles pouvant faire leur apparition — et où la mobilisation des ressources peut ou non constituer la préoccupation première. Parfois, il peut être plus urgent de mettre en place des mécanismes et capacités adéquats pour exécuter les priorités du plan de relèvement et de consolidation de la paix, coordonner et suivre le processus de mise en œuvre que d'obtenir le financement.
75. Il est donc indispensable d'inclure dans cet élément de la RPBA la cartographie des ressources et des capacités existantes et l'identification des carences, ainsi que les meilleures démarches pour les corriger. Ces démarches doivent être évaluées à la fois en valeur absolue, pour toutes les priorités, et en termes d'instruments et de capacités requis pour coordonner, exécuter et suivre la mise en œuvre.

76. *Comment procéder ?* Une équipe restreinte dédiée peut se consacrer à recenser les capacités de mise en œuvre et de financement, les ressources et les mécanismes, puis à déterminer comment mettre en œuvre efficacement le plan de relèvement et de consolidation de la paix, y compris sa coordination et son suivi. L'équipe devra aborder des problématiques diverses, notamment :
- le contexte (p. ex. le type et le degré de crise, l'ampleur nationale ou intra-étatique du conflit, etc.) ;
 - l'environnement macroéconomique et la disponibilité des ressources (c.-à-d. l'enveloppe budgétaire) ;
 - les réalités institutionnelles du gouvernement hôte, du partenariat tripartite et des autres partenaires (notamment les capacités de mise en œuvre, de coordination et de suivi des résultats d'une RPBA) ;
 - les priorités émergentes en matière de relèvement et de consolidation de la paix et leurs caractéristiques sectorielles et transversales ;
 - les programmes nationaux existants et ceux des partenaires, et leurs mécanismes respectifs de financement ; et
 - d'autres considérations, comme la phase des efforts de relèvement et de consolidation de la paix (des mesures diplomatiques et politiques peuvent être nécessaires en amont, et des programmes substantifs comme la RSS peuvent s'ajouter parallèlement aux réformes politiques en cours).
77. Sur la base de la cartographie, les options suivantes peuvent être proposées en matière de planification et financement :
- utiliser et renforcer les capacités nationales, notamment les institutions, les plans et les programmes existants, ainsi que le budget. Les options de mise en œuvre et de financement doivent déterminer si ces mécanismes sont suffisamment solides ou si des mesures doivent être prises pour les renforcer afin qu'ils puissent servir à exécuter et financer le plan de relèvement et de consolidation de la paix ;
 - mettre en place un nouveau programme national et ses modalités de financement ;
 - élaborer de nouveaux programmes individuellement ou collectivement par le partenariat tripartite et en collaboration avec les homologues nationaux, entre autres ;
 - adapter, améliorer ou influencer les processus et les programmes de relèvement et de consolidation de la paix ;
 - adapter, améliorer ou influencer les mécanismes de financement des partenaires multi et bilatéraux (p.ex., les Fonds fiduciaires multipartenaires, le Fonds de consolidation de la paix, l'Instrument de l'UE contribuant à la stabilité et la paix (voir Figure 11) ; et
 - créer de nouveaux partenariats et mécanismes de financement (c.-à-d. Pactes, Fonds fiduciaires) précisant clairement les responsabilités de chaque partenaire en matière de mise en œuvre et de financement.
78. *Coordination et suivi.* L'équipe doit aussi présenter les options relatives à la mise en place des mécanismes et des capacités permettant de coordonner et suivre la mise en œuvre d'un plan de relèvement et de consolidation de la paix. Dans certaines circonstances, ce rôle peut être confié à une agence existante comme le bureau de coordination de l'aide au sein des ministères du Plan et des Finances. Dans ces cas, les capacités et les ressources devront très vraisemblablement être renforcées et la mission ajustée, notamment pour pouvoir coordonner l'action des divers départements publics et des institutions nationales, ainsi que l'action d'un ensemble plus élargi de partenaires internationaux (p. ex. ceux du secteur de la sécurité), ce qui requiert le soutien des échelons supérieurs du gouvernement pour faciliter l'obtention d'un accord sur le processus et le degré d'engagement (p. ex., en RCA, un cadre de redevabilité mutuelle a été forgé à l'échelon de la Présidence). Dans d'autres contextes, il peut s'avérer nécessaire de créer un nouveau mécanisme chargé précisément de coordonner et suivre la mise en œuvre d'un plan de relèvement et de consolidation de la paix découlant d'une RPBA. C'est ce qui a été fait en Ukraine, où une agence a été mise en place pour gérer l'effort de reconstruction dans l'Est et a été accompagnée d'un Fonds fiduciaire multipartenaires.

Figure 11 Utiliser au maximum les mécanismes de financement

Les priorités convenues en matière de relèvement et consolidation de la paix doivent être principalement mises en œuvre par le biais du budget national. Toutefois, une utilisation plus systématique des instruments existants de financement ou la création de nouveaux mécanismes comme le FFBM peuvent être envisagées pour exécuter le plan de relèvement et consolidation de la paix. Chaque organisme partenaire dispose d'instruments souples de financement qui peuvent être utilisés stratégiquement pour apporter un soutien catalyseur et produire des résultats précoces dans les situations de crise, particulièrement quand la consolidation de la paix et la stabilisation sont des priorités immédiates. Ceux-ci incluent le Fonds de consolidation de la paix de l'ONU (PBF), le State and Peacebuilding Fund du Groupe de la Banque mondiale (SPF) et l'Instrument de l'UE contribuant à la stabilité et la paix (IcSP). Ils donnent aux partenaires l'occasion de peser collectivement en faveur d'une action stratégique précoce après une évaluation (ou pour soutenir l'évaluation en tant que telle) et de stimuler les efforts de consolidation de la paix/relèvement pendant la réalisation d'évaluations plus détaillées ou pendant la mobilisation d'autres filières de financement.

79. *Quels sont ses produits ?* Les options de mise en œuvre et de financement du plan convenu de relèvement et de consolidation de la paix (énoncé dans la stratégie de haut niveau et la matrice des résultats), et les modalités de coordination et de suivi de l'avancement de la mise en œuvre seront présentées et intégrées dans la matrice et dans le rapport final de l'évaluation.
80. *Quelle est la finalité de ce processus d'évaluation, de priorisation et de planification ?* Ce processus d'évaluation, de priorisation et de planification a pour finalité la production, par l'équipe de coordination de la RPBA, d'un plan stratégique et de relèvement et de consolidation de la paix et d'une matrice des résultats définitifs. Ces produits doivent s'accompagner d'un plan indicatif de mise en œuvre, y compris les modalités de coordination et de suivi, ainsi que les options financières. Ces éléments sont présentés dans un rapport que doit officiellement valider le gouvernement national ou l'homologue compétent au cours d'un événement de haut niveau.
81. Le rapport définitif doit contenir un résumé des procédures de la RPBA et de ses constats. Les sections essentielles du rapport définitif standard sont présentées en Figure 13.
82. Sur la base des enseignements tirés sur le format des rapports et les plans, il faut :
 - employer des termes faciles à comprendre, au lieu du jargon technique ou du développement. Même si les rapports rédigés ou orientés par les homologues nationaux dans des termes reflétant les réalités nationales sont inhabituels pour les bailleurs de fonds, ils seront vraisemblablement mieux perçus par les parties prenantes nationales ;
 - faire court et simple. Des rapports de 200 pages ont peu de chance d'être régulièrement consultés pour la mise en œuvre, quelle que soit la qualité de l'analyse. Un rapport d'ordre général peut s'accompagner d'une analyse technique plus détaillée, mais doit rester aussi bref que possible. La matrice des résultats, constituant le principal cadre de mise en œuvre, doit être résumée en 4 à 8 pages ;
 - prévoir assez de temps pour négocier le texte définitif, combler les lacunes et vérifier qu'aucune duplication ne subsiste; et
 - s'efforcer de rendre d'éventuelles traductions rapidement disponibles et mettre en place des stratégies efficaces de communication et de dissémination.

Figure 12 Matrice des résultats transitoires

Résultats stratégiques en matière de relèvement et de consolidation de la paix						
Décrire les résultats de haut niveau en matière de relèvement et de consolidation de la paix que ce processus doit aider à évaluer et traiter. (Ceux-ci peuvent, par exemple, être classés par résultats politiques, sécuritaires, économiques et sociaux, en fonction des principaux domaines identifiés à évaluer. Si une démarche sectorielle est adoptée, ils seront classés en fonction des secteurs convenus.)						
Domaine/thématique prioritaire en matière de relèvement et de consolidation de la paix	Base de référence	Première tranche de 6 mois	Seconde tranche de 6 mois	An 2	Ans 3-6	Mise en œuvre et financement
Domaine/thématique			Activités prioritaires			
Vision : [énoncer la vision pour le relèvement et la consolidation de la paix à court et long terme]						
Sous-domaine/thématique 1						
Résultat : Décrire le résultat de la sous-thématique, ses liens avec la vision globale et sa part dans la réalisation de cette dernière.	Base de référence : Énoncer la base de référence et les besoins, par sous-région, le cas échéant. Source :	Description : Actions immédiates dans les 6 premiers mois. Décomposer par sous-région, le cas échéant. Indicateur : Coût :	Description : Indicateur : Coût :	Description	Description	Mettre en relief les capacités et les mécanismes existants permettant d'agir pendant la première année, ainsi que les mécanismes et les institutions à mettre en place. Doivent aussi être indiquées les sources de financement sur la base de la cartographie des ressources existantes, ainsi que les tâches assignées à chaque personne.
Sous-domaine/thématique 2, 3, etc.						

Figure 13 Rapport RPBA standard

Habituellement, le rapport doit contenir les éléments suivants :

- a. le champ, les objectifs et la démarche de la RPBA ;
- b. une compréhension commune du contexte du conflit (les principaux constats de l'analyse du conflit) ;
- c. une vision pour le relèvement et la consolidation de la paix (à quoi ressembleraient le relèvement et la construction de la paix, et que sont leurs résultats stratégiques de haut niveau) ;
- d. un nouveau plan hiérarchisé de relèvement et de consolidation de la paix ;
- e. les possibilités précises de mise en œuvre et de financement de ce plan hiérarchisé (à noter que les aspects d et e, ainsi que leur chiffrage, sont habituellement énoncés dans une matrice des résultats) ; et
- f. des annexes.

iii. Validation et achèvement

La dernière phase d'une RPBA consiste à achever de réunir les documents justificatifs, valider le travail produit et s'accorder sur la voie à suivre pour mettre en œuvre le plan de relèvement et de consolidation de la paix. Ensuite commence la mise en œuvre. La dernière mission d'une RPBA consiste à tirer et répertorier des enseignements acquis au cours de ce processus.

Officialiser l'accord sur le plan de relèvement et de consolidation et sur les modalités de mise en œuvre et de financement

83. *Comment procéder ?* Pour atteindre l'ultime résultat d'une RPBA, consistant à officialiser l'accord sur le plan de relèvement et de consolidation de la paix et sur les modalités de mise en œuvre et de financement du plan, le gouvernement et les partenaires doivent s'engager politiquement. Cela peut prendre la forme d'une conférence internationale où sont discutés les engagements à prendre sur le plan politique et financier, l'accord sur un programme de réformes, un cadre de redevabilité mutuelle, etc.
84. *Quelle doit être sa finalité ?* Ce processus doit donner lieu à un accord, de la part des autorités nationales et des représentants compétents de la communauté internationale, au sujet des documents relatifs à la RPBA, notamment :
 - **le plan stratégique de relèvement et de consolidation de la paix** et la matrice des résultats ;
 - **le cadre de coordination** : modalités de mise en œuvre (mécanismes et processus devant servir à la mise en œuvre, y compris la coordination et un cadre de suivi et évaluation, la répartition des rôles et des responsabilités entre les acteurs nationaux et internationaux, et les options pour la redevabilité mutuelle) ;
 - **Les instruments et/ou mécanismes de financement** : modalités de financement (utilisation du budget national, fonds fiduciaires existants, nouveaux FFBM, financement bilatéral), et ;
 - **Les systèmes de suivi et de rapports** : dispositions permettant de renforcer ou de mettre en place les mécanismes de mise en œuvre et de suivi, y compris pour l'adoption des réformes requises pour exécuter et financer le plan de relèvement et de consolidation de la paix.

85. *Comment procéder ?* Le plan de relèvement et de consolidation de la paix doit être mis en œuvre sur la base des décisions prises aux étapes antérieures de la RPBA. Pour les processus RPBA ayant particulièrement favorisé les discussions et les accords sur la mise en œuvre et le financement, un plan de coordination et les modalités de mise en œuvre et de financement auront été décidés avant le processus de validation. Il faut également remarquer que la mise en œuvre peut nécessiter d'autres interventions de soutien, comme le renforcement des capacités des organismes nationaux chargés de la mise en œuvre.

Figure 14 Aperçu général des mesures à prendre pendant les phases de validation et de finalisation

III – Validation et finalisation

- Validation officielle du plan de relèvement et de consolidation de la paix.
- Accord sur les modalités de mise en œuvre et de financement.
- Enseignements tirés.
- Accord formel sur le plan de relèvement et de consolidation, les modalités de mise en œuvre et de financement.
- Lancement de la phase de mise en œuvre
- Enseignements tirés du processus de la RPBA.

Figure 15 Suivre et ajuster la mise en œuvre

Les environnements touchés par une crise sont particulièrement volatils. Les besoins peuvent évoluer (par exemple, à cause de nouveaux déplacements de population) ; les priorités peuvent changer (sachant que la marginalisation d'une région ou d'une partie de la population risque de fragiliser la consolidation de la paix si aucune réponse n'y est apportée) ; et les homologues nationaux peuvent être remplacés, ce qui aurait des répercussions sur les priorités en matière de relèvement et de construction de la paix. Les réformes ou les initiatives de renforcement des capacités peuvent s'avérer plus difficiles qu'elles ne semblaient au départ, nécessitant des modifications des calendriers ou des séquences. La structure du groupe d'appui des bailleurs de fonds ou de la communauté internationale peut aussi se voir modifiée. Enfin, les coûts du relèvement peuvent fluctuer, à cause de la situation sécuritaire ou de l'altération des sources éventuelles d'approvisionnement en matériaux et de prestation de services, ou de la fluctuation des prix, phénomène qui arrive couramment à l'issue d'un conflit. Tous ces facteurs requièrent une aptitude à suivre et revoir régulièrement la mise en œuvre du plan de relèvement et de consolidation de la paix, ainsi qu'un plan souple, pouvant être ajusté.

Idéalement, le processus de suivi et d'ajustement du plan de relèvement et de consolidation de la paix est conduit par le biais de réunions périodiques entre les dirigeants nationaux et les domaines de responsabilité internationale. Dans la plupart des cas, l'unité nationale mise en place pour coordonner le plan de relèvement soumet un rapport périodique (tous les trois ou six mois) sur les réalisations découlant des mesures nationales et internationales jugées prioritaires dans le plan. Ce document doit ensuite former la base des rencontres périodiques entre les autorités nationales et leurs partenaires internationaux, au cours desquelles sont examinés les écarts ou les risques d'écarts et les ajustements à apporter à cet égard. Les ajustements plus conséquents des priorités doivent normalement être réalisés annuellement, conformément au cycle habituel de la planification et de la budgétisation du secteur public.

Enseignements à tirer

86. *Objet de cet exercice ?* Pour favoriser l'apprentissage et le perfectionnement continu de la méthodologie et du processus RPBA, il est important que les RPBA comportent un mécanisme permettant de tirer des enseignements de chaque itération du processus. Ces enseignements doivent être partagés avec les sièges et les capitales concernés afin de capter systématiquement les expériences des exercices précédents et de les incorporer aux documents d'orientation actualisés, afin qu'ils soient disséminés plus largement.

IV

SECTIONS SPECIFIQUES D'ORIENTATION

APPROPRIATION NATIONALE ET INCLUSION

87. *Qu'est-ce que cela signifie ?* L'appropriation nationale et l'inclusion sont indispensables à l'efficacité du processus RPBA et à la mise en œuvre des stratégies énoncées ici. Pour promouvoir l'appropriation le plus directement et efficacement possible, le processus RPBA doit être mené et conçu par le pays afin de soutenir et employer les processus nationaux (une évaluation de la fragilité, un plan national de relèvement et de consolidation de la paix), d'utiliser ou de construire les systèmes et les capacités du pays, afin que ceux-ci fassent partie intégrante du processus.
88. D'autres démarches, garantissant l'appropriation et l'inclusion, sont également envisageables en fonction du contexte. Cela a des répercussions sur le processus et la méthodologie, ainsi que sur le type et le niveau de ressources (y compris les capacités, le savoir-faire et les ressources financières) dont doit disposer la RPBA.
89. Doivent être envisagées, au début et tout au long du processus, la légitimité réelle ou ressentie et la capacité (notamment la présence sur le territoire) des autorités nationales et des autres acteurs nationaux compétents. La sensibilité du processus politique ou de paix en cours doit aussi déterminer la façon dont les acteurs nationaux s'impliquent dans le processus RPBA.
90. *Comment procéder ?* Au tout début du processus RPBA, les partenaires doivent cartographier et évaluer la légitimité, les capacités et l'efficacité des parties prenantes et/ou institutions nationales, ainsi que leurs intérêts et leurs possibilités de participation. Ce travail doit essentiellement être accompli dans le cadre de discussions informelles durant la phase d'évaluation de lancement et de pré-évaluation, ainsi que durant la mission exploratoire. Des options doivent être identifiées pour garantir l'appropriation et l'inclusion aux niveaux supérieurs, en fonction du contexte. Ce faisant, les partenaires doivent aussi envisager les aspects relatifs à l'accès du personnel national et international et à sa sécurité, entre autres.
91. Si et quand sont possibles une appropriation nationale maximum et l'inclusion de toutes les parties prenantes compétentes — particulièrement les femmes, les jeunes, les acteurs non étatiques et les communautés les plus touchées par le conflit — cela doit être fait en prenant des mesures pratiques à des moments essentiels du processus :
- **Pré-évaluation:** les partenaires évaluent, en discutant avec les autorités nationales compétentes et les autres parties prenantes nationales, leur intérêt et leur engagement à réaliser une RPBA avant de décider de procéder. Les instances conduisant la pré-évaluation doivent aussi prendre en considération toutes les informations leur permettant d'évaluer leurs légitimité, capacité et efficacité. Sur la base de ces conversations informelles et de la cartographie initiale des parties prenantes, les partenaires doivent continuer à consulter les intervenants nationaux pendant la mission exploratoire. Les consultations doivent être organisées au niveau national et des collectivités locales. La mission exploratoire est une période clé pour se rapprocher des acteurs non étatiques aux échelons national et infranational. Une tâche importante pour les représentants supérieurs durant la mission exploratoire consiste à évaluer



Les partenaires évaluent, en discutant avec les autorités nationales compétentes et les autres parties prenantes nationales, leur intérêt et leur engagement à réaliser une RPBA avant de décider de procéder.

l'environnement politique. Des options claires garantissant l'appropriation par les parties prenantes nationales et leur inclusion sont présentées dans la note conceptuelle de la mission exploratoire et permettront de décider si une RPBA doit être réalisée et de déterminer le type de processus requis.

- **Évaluation, priorisation et planification** : à ce stade du processus RPBA, l'appropriation et l'inclusion peuvent être garanties de plusieurs façons, notamment : mettre en place ou fournir à un mécanisme national les capacités permettant de diriger la totalité ou une partie de l'évaluation ; s'assurer que les organismes nationaux et les entités non étatiques compétents sont représentés dans les mécanismes de gouvernance et de mise en œuvre ; veiller à ce que ces représentants soient inclus dans les équipes d'évaluation ; faire largement appel au savoir-faire national, notamment aux échelons supérieur et local ; et faire appel au savoir-faire régional. Assez de temps et de ressources doivent être prévus pour permettre de vastes concertations pendant l'évaluation sur le terrain et la priorisation, une fois achevée l'évaluation sur le terrain et après avoir élaboré le plan de relèvement et de consolidation de la paix. Outre la concertation conventionnelle (ateliers), les opinions des parties prenantes nationales peuvent être sollicitées par d'autres voies, telles que les enquêtes sur les perceptions et l'utilisation des médias classiques et des réseaux sociaux (voir Figure 16). Ces démarches doivent commencer par s'inspirer de tous les processus déjà établis visant à faire participer la société civile et les communautés, ainsi que des mécanismes plus élargis de redevabilité sociale en place, et s'efforcer de faire appel à ceux qui sont les plus difficiles à joindre (par exemple, par les voies déjà établies de l'action humanitaire).
- **Validation et finalisation** : à ce stade, il est important que toutes les parties prenantes nationales compétentes confirment officiellement leur accord avec le plan de relèvement et de consolidation de la paix découlant de la RPBA et les modalités de mise en œuvre et de financement proposées pour l'exécution, le suivi et l'évaluation.

92. L'aptitude à faire participer les acteurs non étatiques dépend de plusieurs facteurs, notamment :

- leurs relations avec les autorités nationales (cessez-le-feu en cours ou négociations de paix) ;
- comment les perçoit la population ;

Figure Sixteen Mission conjointe d'évaluation

La mission d'évaluation conjointe dans le Nord du Mali (MIEC 2015-16) a eu pour objet d'identifier les besoins et les priorités, ainsi que les coûts connexes, afin de permettre un relèvement rapide, de traiter la pauvreté et de promouvoir le développement afin que ces régions puissent atteindre le même degré de développement que le reste du pays au cours des 15 prochaines années. L'évaluation a également examiné les mécanismes de mise en œuvre, de financement et de suivi qui sont indispensables pour pouvoir exécuter les diverses activités identifiées dans le milieu actuel où le risque opérationnel est très élevé.

La MIEC a structuré les informations disponibles en 15 fiches thématiques, chacune d'entre elles comportant une analyse de la situation et une matrice des résultats attendus durant la période prévue de transition, ainsi que la description des principales activités à mener.

Simultanément, les priorités liées à la sécurité, la paix, la stabilité et le développement ont été évaluées du point de vue des populations au Nord du Mali à l'aide de quatre enquêtes sur les perceptions portant sur les ménages, les autorités administratives, les centres de santé, les groupes déplacés et les réfugiés.

Enfin, les collectivités locales et les représentants de la société civile issus des trois régions concernées, ainsi que le Gouvernement et les autres parties prenantes à Bamako, ont été consultés afin d'affiner les mesures prioritaires proposées.

- si des obstacles juridiques ou politiques entravent le dialogue entre les trois organisations partenaires et les acteurs non étatiques ; et
 - les problématiques liées à l'accès.
93. Les RPBA peuvent être nécessaires dans les situations où la faiblesse des capacités ou le manque de légitimité dus au conflit rendent difficiles l'appropriation nationale et l'inclusion. Quand il est décidé de procéder à une RPBA dans un tel contexte, les options sont entre autres :
- dans le cas d'une **faible capacité** : intégrer les mesures de renforcement des capacités dans l'ensemble du processus, notamment en fournissant plus de personnel et de savoir-faire ; il peut être utile de faire appel au savoir-faire régional ;
 - dans le cas d'un **manque de légitimité** : renforcer l'aspect concertation de la RPBA ; maximiser le travail au niveau des régions et/ou local, et employer des méthodologies où sont largement utilisés les enquêtes sur les perceptions, les rétroactions des bénéficiaires, les réseaux sociaux et la collaboration avec la diaspora.

INSERER LA SENSIBILITE AU CONFLIT DANS LES PROCESSUS RPBAS

94. Les RPBA sont réalisées dans des situations politiques complexes et contestées. Même si les grandes violences armées s'atténuent ou cessent, les facteurs qui sous-tendent les percées de violence, ainsi que les répercussions de la violence récente, restent très sensibles. Les risques de reprise du conflit violent dans ces contextes étant extrêmement élevés, toute intervention extérieure dans ce type de situation risque d'en souffrir, ce qui aura des impacts (favorables et défavorables) sur la dynamique conflictuelle et les perspectives de sécurité humaine, de relèvement durable et de paix. Il revient donc à toutes les parties prenantes d'adopter et de promouvoir une démarche « sensible au conflit » par le biais des RPBA.
95. Une analyse convenable constitue le point de départ et d'arrivée d'une démarche sensible au conflit. La sensibilité au conflit désigne les efforts visant à :
- comprendre en profondeur le contexte. Comprendre l'interaction éventuelle entre une quelconque action ou intervention prévue et le contexte : quels effets auront les interventions sur le contexte, quels effets aura le contexte sur les interventions ;
 - Concevoir/réviser/adapter les interventions prévues afin de réduire au minimum les effets défavorables et maximiser les effets favorables sur le conflit et la paix.
96. La sensibilité au conflit doit s'appliquer sur le plan stratégique : par rapport à la démarche globale de relèvement et de consolidation de la paix ; par le biais d'interventions propres à la construction de la paix ; et dans tous les aspects de l'évaluation et de la planification et de la mise en œuvre des interventions, dans tous les secteurs et pour toutes les problématiques transversales — notamment celles qui semblent avoir peu de rapport avec les problématiques du conflit et celles qui sont présumées purement favorables en raison de leur nature (voir Figure 2 pour plus d'informations).

Méthodologie de l'analyse du conflit

97. L'UE, la BM et l'ONU ont des méthodologies pour la réalisation des évaluations des conflits et de la fragilité et ont procédé à des analyses communes. Dans tous les cas, la démarche analytique doit être adaptée aux spécificités du contexte et de la mission, tout en s'inscrivant dans le cadre général :
- i. **Examiner le contexte** où se produit le conflit. Cela consiste à décrire le contexte géographique, les principales caractéristiques politiques et économiques, l'historique du conflit et son impact, ainsi que le contexte juridique et politique. La littérature, les leçons acquises et les évaluations peuvent mettre en relief les lacunes à combler sur le plan des connaissances pour pouvoir cerner le contexte.

- ii. **Analyser les causes** (éventuelles) **du conflit** et de l'insécurité, en faisant la distinction entre les **causes structurelles**, comme les tendances sous-jacentes et les vecteurs historiques, les **causes indirectes** et les facteurs qui **déclenchent** immédiatement les conflits violents. Les causes, vecteurs et catalyseurs internes, présents au sein de l'État-nation, ainsi que les causes, les vecteurs et les catalyseurs extérieurs qui accentuent les vecteurs internes, doivent être pris en compte. En particulier, les catalyseurs peuvent inclure les chocs économiques (prix ou financiers) extérieurs. Le cas échéant, l'analyse doit aussi tenir compte des facteurs qui facilitent la radicalisation et accentuent la vulnérabilité à l'extrémisme violent. L'analyse des causes du conflit doit aussi être complétée par une analyse des **facteurs de résilience** face au conflit violent et l'extrémisme.
- iii. **Analyser les acteurs** du conflit (aux niveaux local, de certaines régions du pays, national, transfrontalier, régional et international), ainsi que leurs intérêts, buts, postures, résiliences et relations. Les acteurs sont les personnes, les catégories de personnes, les organisations et les coalitions de différents acteurs et organisations pertinentes. La dimension genre doit être intégrée à l'ensemble de l'analyse.
- iv. **Analyser les dynamiques du conflit**, notamment en s'efforçant de cerner les liens existant entre le contexte, les causes et les acteurs, la répartition de la violence, sa nature et les éléments qui la déclenchent. Cela doit être complété par une analyse des conséquences de la violence armée susceptibles, avec le temps, de devenir des vecteurs qui perpétuent le conflit.
- v. **Énoncer les scénarios** éventuels. Il s'agit ici d'examiner les tendances éventuelles futures du conflit et de la paix, ainsi que leur probabilité de se concrétiser. Les « moments catalyseurs » dans l'avenir prochain, comme les élections, les conflits saisonniers entre les agriculteurs et les éleveurs pastoraux, et les indicateurs démontrant que ces événements risquent de déclencher la violence ou le conflit.
- vi. **Identifier les principales lacunes, les enseignements et les pratiques exemplaires, les options et les stratégies réalistes encadrant les mesures sensibles au conflit** qui doivent être prises en réponse au conflit et aux situations d'insécurité. S'assurer que les actions prioritaires en matière de relèvement et de consolidation de la paix sont mises en œuvre en cherchant particulièrement à : réduire au minimum le risque d'intensification par inadvertance du conflit (sensibilité au conflit) et de l'insécurité ; reconnaître que les efforts doivent être coordonnés ; actualiser périodiquement l'analyse du conflit, étant donné la nature très dynamique des environnements (post) conflit.

REALISER L'ANALYSE DU GENRE

- 98. L'analyse du genre¹⁰ est fondamentale pour garantir que les évaluations prennent en compte les divers besoins, rôles, avantages, impacts, risques et l'accès aux ressources des femmes et des hommes ou leur contrôle. Cela inclut également les questions relatives à l'intersection des catégories identitaires, comme l'âge, le statut social, l'origine ethnique, le statut matrimonial, etc. pour éviter de renforcer les déséquilibres existants. L'objectif est de garantir que des mesures adéquates sont prises pour corriger ces déséquilibres et favoriser l'égalité des genres.
- 99. Une analyse du genre peut révéler les liens entre les inégalités à différents échelons sociaux et les dynamiques éventuelles des conflits, ainsi que les facteurs indirects ou intermédiaires associés à un conflit (p. ex. la violence sexiste). Elle sert également d'appui aux femmes et aux hommes afin qu'ils puissent, de façon égale, participer et contribuer aux interventions et en bénéficier, et proposer des démarches concrètes à suivre pour corriger les inégalités entre les genres, ainsi que des stratégies de promotion féminine.

¹⁰Les normes décrites dans cette section se fondent sur la note d'orientation du PNUD « Comment réaliser une analyse du genre ». (2016).

100. Les constats de l'analyse participative du genre doivent être pleinement incorporés à la RPBA dans sa globalité. Il est aussi important d'envisager la participation, dans l'équipe d'évaluation, d'un spécialiste du genre (qualifié dans les problématiques du genre, sectorielles, régionales ou nationales) pour réaliser l'analyse du genre.
101. Pour instruire l'analyse, doivent être utilisées les données décomposées par sexe et par âge, les statistiques nationales sur le genre, les plans d'action nationaux et les données qualitatives résultant des travaux de recherches en politique, recherches universitaires et des évaluations participatives. Les informations obtenues au cours des consultations et des interviews des parties prenantes doivent être incorporées à l'analyse.

FAVORISER LES SYNERGIES ET LES COMPLEMENTARITES

102. *Que signifie cela ?* La réalisation d'une RPBA est principalement motivée par le cadre commun et unifié qu'elle propose pour identifier et convenir des principales priorités en matière de relèvement et de consolidation de la paix. Toutefois, les RPBA ont lieu dans des contextes où d'autres processus distincts ou communs d'évaluation et de planification existent déjà ou sont menés par les partenaires nationaux et internationaux.
103. Pour mettre en place des synergies et des complémentarités, une décision stratégique doit être prise très tôt quant à la nécessité même d'une RPBA. Si un processus national d'évaluation (p. ex. une évaluation de la fragilité) et de planification (p. ex. l'UNDAF) est suffisamment adéquat (compte tenu de son caractère exhaustif, stratégique, hiérarchisé, centré sur la consolidation de la paix, actualisé, fondé sur des preuves, fondé sur de vastes concertations, inclusif, etc.) pour garantir l'efficacité du relèvement et de la construction de la paix, alors une RPBA ne doit pas être réalisée.
104. Si une RPBA est réalisée, la mise en place de synergies et complémentarités signifie que le processus RPBA doit s'inspirer des autres grands processus, les compléter et, si possible, livrer des produits communs.
105. *Quand et comment procéder ?* La meilleure façon de mettre en place les synergies et les complémentarités consiste à agir sous la direction des autorités nationales, en appui à un processus national de relèvement et de consolidation de la paix. Selon le contexte, il peut cependant être plus réaliste de procéder d'autre manière, du simple partage des informations et des données à un accord sur l'utilisation de la RPBA comme moyen principal d'évaluer et traiter une gamme diversifiée de besoins et de priorités (p. ex. les droits de l'homme).
106. Les synergies et les complémentarités doivent être déjà intégrées quand sont définis le champ, les objectifs et la méthodologie d'une RPBA. Des dispositions concrètes doivent être prises pour s'assurer que des liens institutionnels et substantifs sont établis entre les divers processus d'évaluation et de planification, notamment aux échelons de la direction supérieure et dans les mécanismes de gestion et de mise en œuvre, en échangeant les informations, en rationalisant la collecte de données, en maintenant la continuité du personnel entre les missions d'évaluation, etc. Cela doit se poursuivre pendant tout le processus, différentes synergies pouvant être possibles ou nécessaires à différents stades de la RPBA.
107. *Quelles synergies avec quoi ?* Pour être efficaces, le processus et le résultat d'une RPBA doivent généralement promouvoir une cohérence accrue de l'ensemble des **efforts humanitaires, de paix et sécurité, politiques et de développement**. Les principaux processus suivants sont à envisager :
 - évaluations menées par le pays (p. ex. les évaluations socioéconomiques, les évaluations de la fragilité du New Deal, etc.) ;

- évaluations de type Aperçu général des besoins humanitaires et plans humanitaires (Plan d'intervention humanitaire) ;
- évaluations des droits de l'homme ;
- évaluations des besoins post-catastrophe naturelle ; évaluations et planification stratégiques de l'ONU dans ses missions intégrées ;
- évaluations des élections par l'ONU ;
- analyses pertinentes des conflits, de la politique économique et du risque réalisées par divers acteurs ; et
- processus classiques d'évaluation et de planification du développement (p. ex. pauvreté et moyens de subsistance, bilans communs de pays du PCNUAD, stratégies nationales), notamment les évaluations sectorielles et individuelles réalisées par les agences pour élaborer leur propres stratégies, programmes, projets et portefeuilles de financement.

