8. Éthique, professionnalisation et évaluation

Description

1. Éthique professionnelle et principes fondamentaux

L’éthique professionnelle désigne l’ensemble des principes qui orientent le jugement et l’action d’un praticien lorsque plusieurs intérêts, responsabilités ou risques sont en présence. Dans les métiers de la paix, l’éthique ne constitue pas un supplément théorique : elle conditionne la légitimité de l’intervention, la confiance des personnes concernées et la qualité des décisions. Le professionnel doit notamment rechercher l’intégrité, l’impartialité, la compétence, la responsabilité, le respect de la dignité humaine et la prévention des dommages. Une décision peut être techniquement efficace tout en étant éthiquement inadmissible si elle humilie un groupe, expose inutilement une personne ou manipule une information. L’éthique oblige donc à examiner simultanément les objectifs, les moyens employés et les conséquences prévisibles.

default watermark

La première compétence consiste à reconnaître les dilemmes. Un dilemme apparaît lorsque deux obligations légitimes entrent en tension : protéger une source et assurer la transparence, respecter la confidentialité et signaler un risque grave, soutenir un partenaire et conserver son indépendance, ou agir rapidement tout en maintenant une consultation suffisante. Le praticien doit éviter les décisions intuitives non documentées. Il formule le problème, identifie les valeurs en conflit, distingue les faits des interprétations, consulte les règles applicables et évalue les conséquences pour les différents acteurs. Les principes éthiques deviennent alors des critères de décision plutôt que de simples déclarations.

Dans une intervention locale, par exemple, un médiateur peut apprendre qu’une information confidentielle concerne une menace potentielle. Il ne doit ni diffuser immédiatement la rumeur ni l’ignorer. Il vérifie la source, apprécie le niveau de risque, consulte les procédures de protection et détermine quelles informations peuvent être partagées, avec qui et pour quelle finalité. Cette démarche protège à la fois les personnes et la crédibilité de l’intervention. L’éthique exige également une attention particulière aux rapports de pouvoir : le consentement apparent d’une personne dépendante d’une autorité peut ne pas être totalement libre.

Exercice professionnel : décrivez un dilemme impliquant confidentialité, sécurité et responsabilité. Présentez les faits établis, les personnes concernées, les obligations contradictoires, trois options et les conséquences probables de chacune. Concluez par une décision argumentée et indiquez les éléments qui devraient être documentés.

2. Intégrité, impartialité et indépendance

L’intégrité signifie que le professionnel agit conformément aux règles annoncées et qu’il ne modifie pas son jugement pour obtenir un avantage personnel, financier, politique ou institutionnel. L’impartialité ne signifie pas que toutes les positions sont nécessairement équivalentes ; elle implique plutôt d’examiner les informations et les personnes sans favoritisme injustifié, en donnant une attention méthodique aux différentes perspectives. L’indépendance renvoie à la capacité de conserver un jugement professionnel qui ne soit pas dicté par une pression extérieure. Ces trois notions sont liées : sans intégrité, l’impartialité devient une apparence ; sans indépendance, le jugement peut être capturé par un acteur dominant.

default watermark

Dans une négociation ou une évaluation, les pressions peuvent être discrètes. Un financeur peut souhaiter une conclusion favorable, une autorité peut demander que certains incidents ne soient pas mentionnés, ou une organisation partenaire peut conditionner son accès à l’information. Le professionnel doit identifier ces influences avant qu’elles ne deviennent des conflits de loyauté. Il lui revient de clarifier son mandat, ses limites, ses responsabilités et les règles de communication des résultats. Lorsque son indépendance ne peut plus être garantie, il peut être nécessaire de déclarer la situation, de demander une supervision ou de se retirer de la mission.

L’impartialité exige également de contrôler ses propres biais. Les expériences personnelles, les appartenances sociales, les habitudes institutionnelles et les informations reçues en premier peuvent influencer l’analyse. Une méthode utile consiste à séparer dans les notes : faits vérifiés, déclarations des acteurs, hypothèses de travail, interprétations et éléments restant à confirmer. La triangulation de plusieurs sources réduit le risque de transformer un récit particulier en vérité générale. Les approches contemporaines d’analyse des conflits insistent précisément sur une démarche structurée, fondée sur les données disponibles et révisable lorsque le contexte évolue. cite turn0search8 turn0search0

Exercice : construisez une grille comportant cinq sources d’information sur un conflit. Pour chacune, indiquez l’intérêt possible de la source, son degré de proximité avec les

événements, les biais envisageables et les moyens de vérification. Rédigez ensuite une courte note expliquant pourquoi une conclusion professionnelle doit signaler ses limites et incertitudes.

3. Confidentialité, consentement et protection des données

La confidentialité protège les informations confiées au professionnel dans le cadre d'une relation de confiance. Elle est particulièrement importante lorsque les personnes interrogées peuvent subir des représailles, une stigmatisation ou une exclusion en raison de leurs propos. Toutefois, la confidentialité n'est pas une promesse absolue détachée du contexte. Le professionnel doit expliquer, avant la collecte, quelles informations seront conservées, qui pourra y accéder, dans quelles circonstances elles pourraient être communiquées et combien de temps elles seront conservées. Le consentement doit être suffisamment éclairé pour que la personne puisse comprendre l'usage prévu de sa contribution et décider librement de participer.

default watermark

Dans une enquête communautaire, la protection ne se limite pas à remplacer un nom par une initiale. Une combinaison de détails peut permettre d'identifier une personne : fonction rare, village, âge, événement précis ou relation familiale. L'anonymisation doit donc être pensée à partir du risque réel de ré-identification. Les fichiers doivent être protégés, les accès limités et les données collectées réduites à ce qui est réellement nécessaire. Une bonne pratique consiste à distinguer les données d'identification des données analytiques et à documenter les règles d'accès. Les personnes doivent aussi savoir qu'elles peuvent poser des questions et, lorsque le cadre le permet, retirer leur participation.

La protection éthique concerne particulièrement les mineurs, les survivants de violences, les personnes déplacées, les personnes handicapées et les groupes marginalisés. Le professionnel évite les entretiens inutiles qui obligeraient à raconter plusieurs fois une expérience traumatique. Il choisit un lieu approprié, évalue les risques avant l'entretien et ne promet pas une aide qu'il n'est pas capable de fournir. Lorsque l'intervention révèle un besoin de protection, il doit connaître les mécanismes de référencement disponibles et respecter les procédures de son organisation. Les principes de respect, de confidentialité et d'évitement du dommage sont également centraux dans les pratiques d'évaluation des Nations Unies. cite turn0search12 turn0search14

Exercice : rédigez une notice de consentement destinée à une enquête sur la cohésion sociale. Elle doit expliquer l’objectif, la participation volontaire, les risques, la confidentialité, l’usage des données, les contacts et les limites de la confidentialité.

4. Do no harm et responsabilité

Le principe « do no harm », ou « ne pas nuire », rappelle qu’une intervention peut produire des effets négatifs même lorsqu’elle poursuit un objectif légitime. Distribuer une ressource, sélectionner des bénéficiaires, organiser une réunion ou publier une information modifie les relations entre groupes. Une action peut renforcer involontairement une hiérarchie, alimenter une accusation ou créer une perception de favoritisme. La responsabilité professionnelle consiste donc à analyser les interactions entre l’intervention et le contexte avant, pendant et après l’action. La sensibilité aux conflits doit être considérée comme une démarche continue et non comme une rubrique administrative remplie au début du projet. cite turn0search1 turn0search17

default watermark

Pour appliquer ce principe, le praticien identifie les divisions qui structurent le contexte et les facteurs qui rapprochent les groupes. Il examine ensuite comment ses ressources, son personnel, ses critères de sélection, son langage et son calendrier peuvent agir sur ces dynamiques. Par exemple, un programme de formation destiné à une seule communauté peut être perçu comme une récompense politique si les autres groupes ne comprennent pas les critères de sélection. Une solution n’est pas nécessairement de supprimer l’activité, mais de revoir la conception, de communiquer clairement les critères et de surveiller les effets sur les relations.

La responsabilité implique aussi de réagir aux effets inattendus. Un système de suivi doit donc recueillir des signaux de tension, des plaintes et des perceptions des participants. Les données de suivi ne servent pas uniquement à prouver que les activités ont été réalisées ; elles permettent d’apprendre si les activités produisent les changements attendus ou des conséquences non prévues. Les outils de sensibilité aux conflits et de suivi-évaluation recommandent justement d’intégrer cette réflexion dans tout le cycle du programme. cite turn0search9 turn0search10

Étude de cas : une organisation finance des activités économiques dans deux localités voisines, mais une seule reçoit les équipements. Analysez cinq risques de tension, cinq facteurs de cohésion et proposez un mécanisme de décision et de suivi permettant de réduire les effets négatifs.

5. Professionnalisation des acteurs de paix

La professionnalisation ne signifie pas seulement obtenir un diplôme. Elle désigne la construction progressive d’une capacité à analyser, décider, communiquer, agir et rendre compte selon des standards reconnus. Dans les métiers de la paix, le professionnel doit combiner connaissances théoriques, compétences relationnelles, méthodes d’analyse, capacités de rédaction et compréhension des contextes institutionnels. Il doit aussi connaître ses limites. Une personne peut être excellente en animation sans être qualifiée pour traiter un traumatisme clinique, tout comme un analyste expérimenté peut ne pas posséder les compétences nécessaires pour conduire une médiation complexe.

Le développement professionnel repose sur plusieurs dimensions : formation initiale, apprentissage continu, pratique supervisée, retour d’expérience, lecture spécialisée et échanges avec des pairs. La supervision permet d’examiner les décisions difficiles, les réactions émotionnelles et les éventuels biais. Elle aide aussi à distinguer ce qui relève du mandat professionnel de ce qui devrait être confié à un autre spécialiste. Cette culture de l’apprentissage réduit les erreurs répétitives et favorise une pratique réflexive.

default watermark

Un professionnel doit être capable de présenter son travail de manière transparente. Il précise le mandat, les méthodes utilisées, les sources mobilisées, les limites de l’analyse et les décisions prises. Il conserve les documents utiles et respecte les procédures institutionnelles. Les normes éthiques d’évaluation des Nations Unies mettent notamment en avant la compétence, l’honnêteté, l’intégrité et la responsabilité. cite turn0search12 La professionnalisation suppose donc une cohérence entre ce que l’on affirme comme principe et la manière dont on travaille effectivement.

La professionnalisation comprend aussi la capacité à travailler avec d’autres disciplines et institutions. Le praticien doit savoir quand mobiliser un juriste, un spécialiste de protection, un psychologue, un statisticien, un responsable communautaire ou un expert sectoriel. Il doit apprendre à travailler avec ces compétences sans abandonner sa propre responsabilité. Les formations régulières, les simulations, les analyses de pratique et la lecture critique des expériences permettent d’entretenir cette capacité. Une organisation professionnelle gagne ainsi en qualité lorsqu’elle crée des espaces où les praticiens peuvent questionner leurs méthodes, partager leurs erreurs et recevoir un retour argumenté.

Exercice : établissez votre référentiel personnel de compétences en distinguant connaissances, compétences techniques, compétences relationnelles et compétences

éthiques. Pour chaque compétence, indiquez votre niveau actuel, une preuve de maîtrise et une action de progression à réaliser dans les six prochains mois.

6. Compétences du praticien

Le praticien de la paix doit savoir transformer une situation complexe en problème analysable sans la réduire abusivement. La première compétence est l’analyse contextuelle : comprendre les acteurs, les institutions, les intérêts, les rapports de pouvoir, les facteurs de tension et les facteurs de cohésion. La deuxième est la communication : écouter activement, reformuler, poser des questions ouvertes, expliquer une décision et adapter son langage. La troisième est la conception d’intervention : définir des objectifs réalistes, choisir des activités cohérentes et prévoir les risques. La quatrième est l’évaluation : produire et interpréter des données afin d’améliorer l’action.

default watermark

Les compétences relationnelles sont particulièrement importantes. L’écoute active implique de porter attention au contenu mais aussi aux émotions, aux silences et aux contradictions. La reformulation permet de vérifier que le message a été compris sans valider automatiquement toutes les affirmations. La gestion des émotions exige de rester présent face à une colère ou une peur sans devenir soi-même un acteur du conflit. La facilitation demande également de répartir la parole et de créer des conditions où les personnes moins puissantes peuvent s’exprimer.

Les compétences analytiques doivent être associées à la rigueur. Une carte d’acteurs, un arbre à problèmes, une théorie du changement ou une matrice de risques ne sont utiles que si les informations qui les alimentent sont suffisamment solides. L’UNDP rappelle que l’analyse des conflits doit soutenir une compréhension structurée et méthodique du contexte afin d’éclairer les décisions. cite turn0search8 Le professionnel doit donc savoir expliquer comment il est passé des données recueillies à son diagnostic puis à sa recommandation.

La compétence comprend également la capacité à prioriser. Dans un contexte de crise, le praticien dispose rarement de toutes les informations et de toutes les ressources. Il doit distinguer ce qui est urgent de ce qui est important, identifier les décisions irréversibles et préserver les possibilités d’adaptation. Il doit aussi communiquer ses choix à des publics différents : équipe technique, autorités, communautés, partenaires financiers ou participants. Une recommandation professionnelle doit donc être suffisamment précise pour être utilisée, mais suffisamment prudente pour ne pas masquer les incertitudes.

Exercice : prenez une situation de conflit fictive et produisez successivement une carte des acteurs, une analyse des risques, trois questions d’entretien, une théorie du changement simplifiée et trois indicateurs. Expliquez en une page la logique qui relie ces outils.

7. Supervision, posture et limites professionnelles

La posture professionnelle correspond à la manière dont le praticien se situe dans la relation d’intervention. Elle comprend son degré d’autorité, sa distance relationnelle, son langage, sa capacité d’écoute et sa façon de gérer les émotions. Une posture adaptée n’est ni froide ni fusionnelle. Elle permet d’être suffisamment proche pour comprendre et suffisamment indépendant pour conserver un jugement professionnel. Dans les conflits, cette distinction est essentielle car les acteurs peuvent chercher à recruter le praticien comme allié.

default watermark

Les limites professionnelles protègent les participants comme le professionnel. Il convient de distinguer soutien professionnel et relation personnelle, mandat de médiation et conseil juridique, écoute et prise en charge thérapeutique, collecte de données et enquête policière. Lorsqu’une demande dépasse ses compétences, le praticien doit le reconnaître et orienter vers le service approprié. Cette reconnaissance n’est pas un signe de faiblesse : elle constitue une preuve de responsabilité.

La supervision offre un espace structuré pour analyser les situations difficiles. Elle peut porter sur un incident, une décision, une relation avec un partenaire, un sentiment de partialité ou une difficulté émotionnelle. Le superviseur n’impose pas nécessairement la solution ; il aide à clarifier les faits, les hypothèses, les obligations et les options. Le professionnel doit également surveiller les signes d’épuisement, car la fatigue peut diminuer la qualité du jugement, de l’écoute et de la documentation.

La supervision contribue également à la sécurité institutionnelle. Lorsqu’un praticien rencontre une situation inhabituelle, il doit pouvoir demander conseil sans craindre automatiquement une sanction. Cela favorise le signalement précoce des difficultés. La posture réflexive consiste à se demander ce que l’on ressent, ce que l’on suppose, ce que l’on sait réellement et comment sa propre position peut influencer la relation. Cette démarche est particulièrement importante lorsque le professionnel intervient dans un contexte où les rapports de pouvoir sont très asymétriques ou lorsque des personnes attendent de lui une solution immédiate.

Exercice : rédigez un protocole personnel de limites professionnelles comportant : situations dans lesquelles vous devez demander conseil, situations nécessitant un référencement, règles de contact avec les bénéficiaires, modalités de supervision et signaux personnels indiquant qu'une pause ou un soutien est nécessaire.

8. Gestion des conflits d'intérêts

Un conflit d'intérêts apparaît lorsqu'un intérêt personnel, professionnel, familial, financier ou institutionnel peut influencer, ou sembler influencer, le jugement attendu dans une fonction. Il ne suffit pas de dire que l'on restera objectif. La bonne pratique consiste à identifier les situations de conflit, à les déclarer et à déterminer une mesure proportionnée : transparence, supervision, séparation de tâches ou retrait de la décision. La perception d'un conflit peut être aussi importante que le conflit réel, car la confiance dépend de la crédibilité du processus.

default watermark

Dans une petite communauté, les relations sont souvent nombreuses. Le médiateur peut connaître personnellement un participant, avoir travaillé auparavant avec une autorité ou avoir reçu un financement d'une organisation présente à la table. Ces liens ne rendent pas automatiquement l'intervention impossible, mais ils doivent être examinés. La question centrale est de savoir si le lien risque d'altérer le jugement ou de faire croire raisonnablement à un favoritisme. Le professionnel documente alors le lien et consulte son responsable ou les règles de son organisation.

En évaluation, les conflits d'intérêts peuvent également concerner le choix des indicateurs, l'accès aux données ou la présentation des résultats. Une équipe chargée d'évaluer son propre programme doit prendre des précautions supplémentaires pour limiter les biais. Les principes éthiques d'évaluation de l'UNEG mentionnent notamment l'indépendance, l'impartialité, la déclaration des conflits d'intérêts, l'honnêteté et l'intégrité. □ cite□ turn0search12□

Cas pratique : vous êtes désigné évaluateur d'un projet dirigé par une personne avec laquelle vous avez un lien professionnel étroit. Rédigez une déclaration de conflit d'intérêts, proposez trois options de gestion et justifiez celle qui protège le mieux la crédibilité de l'évaluation.

La gestion des conflits d'intérêts doit être anticipée avant la mission. Une déclaration simple peut préciser les relations personnelles, professionnelles ou financières pertinentes, puis indiquer les mesures prévues. Il faut éviter deux excès : considérer tout

lien comme disqualifiant, ou considérer qu’aucun lien ne peut influencer le jugement. L’analyse doit être proportionnée au risque. Dans certains cas, une supervision suffit ; dans d’autres, la séparation des responsabilités ou le remplacement du professionnel protège mieux toutes les parties. La transparence est généralement préférable à la découverte tardive d’un lien non déclaré.

9. Protection, inclusion et vulnérabilités

Une intervention de paix doit reconnaître que les risques et les possibilités ne sont pas distribués de manière uniforme. L’âge, le genre, le handicap, le statut économique, la position sociale, le déplacement, l’appartenance communautaire ou l’accès à une institution peuvent modifier l’expérience d’un conflit. L’inclusion ne consiste donc pas seulement à inviter un représentant symbolique. Elle suppose de vérifier qui participe réellement, qui parle, qui décide et qui supporte les conséquences des décisions. Une analyse sensible au genre et aux inégalités cherche notamment à comprendre les facteurs spécifiques qui produisent exclusion et vulnérabilité.

default watermark

Les approches récentes de l’UNDP en matière d’analyse sensible au genre associent participation, sensibilité aux conflits, intersectionnalité et « do no harm ». Elles recommandent d’intégrer ces dimensions dans l’analyse, la planification, le suivi et l’évaluation plutôt que de les traiter comme une activité séparée. cite turn0search0 turn0search6 Cette logique est particulièrement utile lorsqu’un groupe vulnérable est peu visible dans les statistiques ou dans les réunions publiques.

L’inclusion demande des adaptations concrètes : horaires compatibles avec les responsabilités familiales, accessibilité physique, langage compréhensible, mécanismes de plainte sûrs, participation de personnes différentes dans les groupes de consultation et méthodes adaptées aux personnes qui ne peuvent pas s’exprimer publiquement. Le professionnel doit éviter de transformer la vulnérabilité en étiquette. Il demande plutôt quelles barrières empêchent la participation et quelles ressources peuvent les réduire.

La qualité de l’inclusion peut être appréciée par des questions concrètes : qui a été consulté avant la décision, qui a participé pendant l’activité, qui a pu influencer les choix et qui a bénéficié des résultats ? Les réponses doivent être ventilées lorsque cela est pertinent, tout en protégeant la confidentialité. Une participation nombreuse ne garantit pas une participation significative. Une personne peut être présente sans pouvoir parler ou sans que sa contribution influence la décision. Le professionnel recherche donc des preuves de participation réelle et de pouvoir d’influence, pas seulement des listes de

présence.

Exercice : prenez un projet de dialogue communautaire et réalisez un audit d’inclusion. Identifiez cinq groupes potentiellement sous-représentés, les obstacles qu’ils rencontrent, les adaptations possibles et deux indicateurs permettant de mesurer la qualité réelle de leur participation.

10. Documentation, traçabilité et redevabilité

La documentation professionnelle permet de reconstruire ce qui a été décidé, sur quelles informations, avec quelles limites et par quelles responsabilités. Elle protège la mémoire institutionnelle et facilite l’apprentissage. Une bonne note de mission distingue les observations des interprétations, indique la date et le contexte, identifie les sources lorsque cela est possible et précise les informations qui restent incertaines. La traçabilité ne signifie pas conserver toutes les données sans discernement : elle doit respecter les règles de confidentialité et de protection des données.

default watermark

La redevabilité concerne plusieurs directions. Le praticien rend compte à son organisation, aux financeurs lorsque cela est prévu, mais aussi aux personnes et communautés concernées par l’intervention. Cette dernière dimension est essentielle : une population ne devrait pas être considérée uniquement comme bénéficiaire ou source de données. Elle doit pouvoir comprendre les objectifs, exprimer ses préoccupations et, lorsque le cadre le permet, recevoir un retour sur les conclusions. Des mécanismes de plainte et de retour d’information contribuent à corriger les erreurs.

Dans une évaluation, la traçabilité renforce la crédibilité. Il faut pouvoir expliquer comment les questions ont été formulées, comment les données ont été recueillies, comment les résultats ont été analysés et pourquoi certaines conclusions ont été retenues. Les méthodes doivent être suffisamment rigoureuses pour répondre aux questions d’évaluation et permettre une appréciation équilibrée. cite turn0search13

La documentation doit être proportionnée au risque et à la complexité de la mission. Un incident de protection, une modification importante du projet ou une décision controversée mérite une trace plus complète qu’une activité routinière. Les documents doivent être datés, classés et accessibles aux personnes autorisées. Lorsque des informations sont corrigées, la modification doit être identifiable afin de préserver l’intégrité du dossier. Une organisation qui sait expliquer pourquoi une décision a été prise est mieux préparée à répondre aux questions, à corriger ses erreurs et à transmettre son

expérience.

Exercice : construisez une fiche de traçabilité pour une activité de médiation : date, objectif, participants, décisions, informations sensibles, risques, suites prévues, responsable, indicateurs et mécanisme de retour des participants.

11. Évaluation éthique et mesure des résultats

Évaluer une intervention de paix consiste à porter un jugement argumenté sur sa pertinence, sa qualité, ses résultats et, selon le mandat, ses effets plus larges. L’évaluation ne doit pas être réduite au comptage des activités. Tenir dix réunions ne prouve pas que la confiance a augmenté ; former cent personnes ne signifie pas automatiquement que leurs pratiques ont changé. Il faut relier les activités aux résultats attendus et préciser les questions auxquelles l’évaluation doit répondre. La méthodologie doit être choisie en fonction de ces questions et non l’inverse.

default watermark

Les méthodes quantitatives peuvent mesurer des évolutions de perception, de participation ou de comportement lorsque des indicateurs appropriés sont disponibles. Les méthodes qualitatives peuvent expliquer pourquoi une évolution s’est produite, comment les participants l’interprètent et quels effets inattendus sont apparus. La triangulation permet de comparer plusieurs sources. L’UNEG souligne que la crédibilité d’une évaluation repose notamment sur l’indépendance, l’impartialité et une méthodologie rigoureuse. cite turn0search13

L’évaluation éthique protège les participants. Les questions posées doivent être nécessaires, les risques doivent être appréciés et la confidentialité doit être maintenue. Il faut aussi éviter de sélectionner uniquement les personnes qui confirment l’hypothèse du projet. Une évaluation honnête présente les réussites, les limites, les échecs et les incertitudes. Les recommandations doivent être liées aux éléments probants et distinguer ce qui est démontré de ce qui relève d’une interprétation.

L’évaluation doit également distinguer attribution, contribution et simple corrélation. Dans un environnement complexe, plusieurs facteurs peuvent expliquer une évolution observée. Il serait donc imprudent d’attribuer automatiquement tout progrès au projet. Une théorie du changement explicite les mécanismes attendus, tandis que la triangulation confronte les différentes sources. Le rapport doit également présenter les résultats négatifs ou inattendus. Une évaluation utile n’est pas un outil de promotion ; elle constitue un dispositif d’apprentissage et de décision. Cette conception renforce la crédibilité auprès

des participants comme des responsables.

Exercice : formulez cinq questions d’évaluation pour un programme de dialogue intercommunautaire, puis choisissez pour chacune une source de données et une méthode. Ajoutez un risque éthique associé à la collecte et une mesure de protection.

12. Apprentissage professionnel et capitalisation

L’apprentissage professionnel transforme l’expérience en connaissance utilisable. Une organisation qui réalise des activités sans analyser ce qui a fonctionné, ce qui a échoué et pourquoi risque de reproduire les mêmes erreurs. La capitalisation consiste à organiser les expériences, décisions, résultats et enseignements afin qu’ils puissent être mobilisés par d’autres professionnels. Elle ne doit pas devenir une simple accumulation de rapports. Une capitalisation utile répond à une question : quelle connaissance tirée de cette expérience peut améliorer une action future ?

default watermark

Le cycle d’apprentissage peut suivre plusieurs étapes : collecte des faits, analyse des écarts entre prévu et réalisé, identification des facteurs explicatifs, discussion avec les acteurs, formulation des leçons et adaptation des pratiques. Les erreurs doivent être examinées sans rechercher systématiquement un coupable. Il faut distinguer une erreur individuelle, une faiblesse de procédure, une contrainte contextuelle et une hypothèse initiale devenue fausse. Cette distinction permet de produire des améliorations réalistes.

Les évaluations participatives peuvent contribuer à cet apprentissage en associant les parties prenantes à l’interprétation des résultats. La participation améliore la pertinence des conclusions lorsqu’elle est organisée de façon inclusive et éthique. L’UNDP met également en avant l’utilisation d’outils de suivi-évaluation sensibles aux conflits afin de comprendre les effets du programme et d’adapter l’action. cite turn0search9

La capitalisation peut prendre plusieurs formes : note de leçon apprise, étude de cas, guide interne, tableau de décisions, entretien de retour d’expérience ou session entre pairs. Le format importe moins que la qualité du raisonnement. Une bonne leçon précise le contexte dans lequel elle est valable et évite de transformer une expérience particulière en règle universelle. Il faut aussi distinguer ce qui a été démontré de ce qui reste une hypothèse. Cette prudence permet de transférer les apprentissages sans reproduire mécaniquement une solution dans un contexte différent.

Exercice : rédigez une fiche de capitalisation sur une activité imaginaire de médiation. Présentez le contexte, l’hypothèse de départ, les résultats, les écarts, trois facteurs explicatifs, cinq leçons et trois changements à intégrer dans une prochaine intervention.

13. Étude de cas éthique intégrée

Une organisation locale met en œuvre un programme de dialogue entre deux communautés qui se disputent l’accès à une ressource naturelle. Le financeur souhaite publier rapidement des résultats positifs, alors que plusieurs participants signalent une reprise des tensions. L’équipe dispose d’entretiens confidentiels qui mentionnent des menaces, mais les personnes concernées craignent que leurs identités soient découvertes. Par ailleurs, le responsable local chargé du suivi est un proche d’un des leaders communautaires. Cette situation concentre plusieurs dilemmes : pression institutionnelle, confidentialité, sécurité, conflit d’intérêts, impartialité et qualité de l’évaluation.

default watermark

La première réaction professionnelle consiste à ne pas publier immédiatement une conclusion favorable. L’équipe doit vérifier les informations, apprécier les risques et protéger les personnes. Le conflit d’intérêts du responsable du suivi doit être déclaré et une mesure de gestion doit être décidée. Les entretiens ne doivent pas être transmis sous une forme permettant d’identifier les personnes. L’équipe peut produire une analyse agrégée, tout en indiquant les limites des données. Elle doit aussi distinguer une baisse apparente des incidents d’une amélioration durable des relations.

La situation doit être examinée selon le principe de « do no harm ». Si la publication d’un résultat ou l’organisation d’une réunion risque de désigner une personne comme responsable, le format doit être modifié. Les approches de sensibilité aux conflits recommandent justement d’examiner comment les interventions interagissent avec les dynamiques locales et d’adapter la programmation lorsque des effets négatifs apparaissent. cite turn0search1 turn0search17

Travail dirigé : produisez une note de décision de deux pages. Identifiez les dilemmes, les personnes exposées, les obligations, les options et les mesures de protection. Proposez une décision finale et justifiez-la à partir d’au moins cinq principes éthiques. Ajoutez trois indicateurs permettant de vérifier que la décision n’a pas aggravé la situation.

Le cas montre que les principes éthiques ne doivent pas être appliqués isolément. La confidentialité peut entrer en tension avec la protection ; l’impartialité avec une obligation de sécurité ; la transparence avec le risque de ré-identification ; l’indépendance avec la

relation contractuelle. Le professionnel doit hiérarchiser les risques et rechercher une solution proportionnée. Il peut demander une décision collective lorsque le dilemme dépasse son mandat individuel. Une décision documentée, supervisée et révisable est préférable à une réponse improvisée présentée comme certaine.

14. Étude de cas d’évaluation

Un projet de cohésion sociale affirme avoir amélioré la confiance entre jeunes de deux quartiers. Le rapport initial présente le nombre d’ateliers organisés, le nombre de participants et la satisfaction déclarée à la fin des activités. Cependant, aucune donnée de référence n’a été recueillie avant le projet et les participants les plus critiques ont rarement répondu au questionnaire. Une évaluation professionnelle doit donc éviter de conclure que le projet a causé l’amélioration annoncée. Elle doit reconstruire la logique du programme et rechercher plusieurs types de preuves.

default watermark

Une première étape consiste à clarifier les questions d’évaluation : les participants ont-ils réellement changé leurs perceptions ? Les relations entre groupes se sont-elles améliorées ? Quels changements sont attribuables au projet et quels changements peuvent provenir d’autres événements ? Les bénéfices ont-ils été répartis équitablement ? Des effets négatifs ont-ils été observés ? Les réponses peuvent mobiliser questionnaires, entretiens, observations, documents de projet et données contextuelles. La triangulation permet ensuite de comparer les résultats.

Le rapport final doit présenter les limites méthodologiques sans les dissimuler. L’absence de situation de référence réduit certaines possibilités de comparaison ; le faible taux de réponse d’un groupe peut introduire un biais ; la satisfaction immédiate ne mesure pas nécessairement un changement durable. Les conclusions doivent donc être formulées avec un niveau de confiance proportionné aux preuves. Les standards d’évaluation de l’ONU insistent sur la crédibilité, l’impartialité, la rigueur méthodologique et la présentation honnête des limites. □ cite□ turn0search12□ turn0search13□

Cet exemple montre également l’importance de distinguer indicateurs de réalisation et indicateurs de changement. Le nombre d’ateliers, de participants ou de documents produits renseigne sur l’activité ; il ne suffit pas à démontrer une transformation. Pour mesurer un résultat, il faut définir ce qui doit changer, pour qui, dans quel délai et selon quelles sources. Lorsque les données sont faibles, l’évaluateur peut formuler une conclusion prudente plutôt que fabriquer une certitude. Cette discipline protège la décision des responsables et respecte les personnes qui ont fourni les informations.

Exercice final d’évaluation : construisez une matrice comportant quatre questions d’évaluation, les indicateurs correspondants, les sources, les méthodes de collecte, les risques éthiques et les moyens de triangulation. Rédigez ensuite trois conclusions possibles : forte, prudente et non concluante, en expliquant les conditions nécessaires à chacune.

15. Synthèse, charte professionnelle et exercice final

La professionnalisation dans la construction de la paix repose sur une articulation entre éthique, compétence, analyse, protection, responsabilité et apprentissage. Le praticien ne peut pas séparer complètement la qualité technique de la qualité morale : une méthode rigoureuse appliquée sans respect des personnes peut produire des dommages, tandis qu’une bonne intention dépourvue de méthode peut conduire à des décisions inefficaces. La pratique professionnelle exige donc de relier le diagnostic, la décision, l’action, le suivi et l’évaluation dans une boucle d’apprentissage continue.

default watermark

Une charte personnelle peut comporter dix engagements : respecter la dignité des personnes ; rechercher l’impartialité ; déclarer les conflits d’intérêts ; protéger les informations sensibles ; obtenir un consentement approprié ; appliquer le principe de ne pas nuire ; reconnaître ses limites de compétence ; documenter les décisions ; rendre compte aux parties prenantes ; apprendre des résultats et des erreurs. Cette charte n’est pas un substitut aux lois ou aux procédures institutionnelles. Elle sert de repère professionnel lorsque le contexte est incertain et que plusieurs options semblent possibles.

Avant toute intervention, le praticien peut utiliser une séquence de contrôle : quel est le mandat ? Quels sont les risques ? Qui peut être affecté ? Quelles informations sont fiables ? Quels rapports de pouvoir dois-je prendre en compte ? Qui n’est pas entendu ? Quelle décision puis-je justifier ? Comment vais-je protéger les données ? Comment saurai-je si l’action produit un effet négatif ? Quelle procédure d’alerte ou de supervision dois-je utiliser ? Cette séquence rejoint les démarches contemporaines de sensibilité aux conflits, qui recommandent d’intégrer l’analyse, la prévention des dommages et le suivi dans le cycle complet des interventions. cite turn0search8 turn0search9

Exercice de synthèse : rédigez une charte professionnelle personnelle de deux pages, puis analysez une situation de conflit de votre choix en appliquant les quinze unités de la leçon. Votre travail devra comporter un diagnostic, une analyse éthique, une matrice des risques, une décision argumentée, un plan de suivi et cinq indicateurs. Terminez par une auto-évaluation indiquant trois compétences maîtrisées, trois compétences à renforcer et

un plan de progression sur six mois.

16. Ressource PDF et étude hors ligne

La version PDF validée de cette leçon est disponible pour l’étude hors ligne et reprend les quinze unités pédagogiques, les exercices et les références.

Télécharger ou consulter le PDF — Leçon 8 : Éthique, professionnalisation et évaluation

17. Références académiques et ressources d’approfondissement

default watermark

United Nations Evaluation Group (UNEG), Norms and Standards for Evaluation in the UN System ; UNEG, Ethical Guidelines for Evaluation ; UNDP, Conducting a Conflict and Development Analysis ; UNDP, Conflict Sensitivity and Monitoring and Evaluation Toolbox ; UNDP, Gender-Responsive Conflict Analysis for Development Programming ; UNDP, Conflict Sensitivity Guidance Package ; ressources des Nations Unies sur la consolidation et la pérennisation de la paix.

17.1. Ressources vidéo

Pour approfondir, consulter les ressources institutionnelles de l’ONU sur la consolidation de la paix, l’évaluation et la prévention des conflits, en privilégiant les vidéos et webinaires provenant des organismes officiels. Les ressources doivent être utilisées pour compléter l’étude du cours et non remplacer la lecture du chapitre.

18. Travail personnel recommandé

Constituez un portfolio professionnel comprenant votre charte éthique, une grille de gestion des conflits d’intérêts, une fiche de consentement, une matrice de risques, une matrice d’évaluation et une note de capitalisation. Ce portfolio pourra servir de base à la préparation de l’examen final et à la démonstration de compétences professionnelles.

Date Created
04/10/2026
Author
koffi