MPGI International - Gestion des conflits et construction de la paix

Lecon 8 - Ethique, professionnalisation et evaluation

Support pedagogique PDF - version integree a LearnPress

1. Ethique professionnelle et principes fondamentaux

L ethique professionnelle designe l ensemble des principes qui orientent le jugement et l action d un praticien lorsque plusieurs interets, responsabilites ou risques sont en presence. Dans les metiers de la paix, l ethique ne constitue pas un supplement theorique : elle conditionne la legitimite de l intervention, la confiance des personnes concernees et la qualite des decisions. Le professionnel doit notamment rechercher l integrite, l impartialite, la competence, la responsabilite, le respect de la dignite humaine et la prevention des dommages. Une decision peut etre techniquement efficace tout en etant ethiquement inadmissible si elle humilie un groupe, expose inutilement une personne ou manipule une information. L ethique oblige donc a examiner simultanement les objectifs, les moyens employes et les consequences previsibles. La premiere competence consiste a reconnaitre les dilemmes. Un dilemme apparait lorsque deux obligations legitimes entrent en tension : proteger une source et assurer la transparence, respecter la confidentialite et signaler un risque grave, soutenir un partenaire et conserver son independance, ou agir rapidement tout en maintenant une consultation suffisante. Le praticien doit eviter les decisions intuitives non documentees. Il formule le probleme, identifie les valeurs en conflit, distingue les faits des interpretations, consulte les regles applicables et evalue les consequences pour les differents acteurs. Les principes ethiques deviennent alors des criteres de decision plutot que de simples declarations. Dans une intervention locale, par exemple, un mediateur peut apprendre qu une information confidentielle concerne une menace potentielle. Il ne doit ni diffuser immediatement la rumeur ni l ignorer. Il verifie la source, apprecie le niveau de risque, consulte les procedures de protection et determine quelles informations peuvent etre partagees, avec qui et pour quelle finalite. Cette demarche protege a la fois les personnes et la credibilite de l intervention. L ethique exige egalement une attention particuliere aux rapports de pouvoir : le consentement apparent d une personne dependante d une autorite peut ne pas etre totalement libre. Exercice professionnel : decrivez un dilemme impliquant confidentialite, securite et responsabilite. Presentez les faits etablis, les personnes concernees, les obligations contradictoires, trois options et les consequences probables de chacune. Concluez par une decision argumentee et indiquez les elements qui devraient etre documentes.

2. Integrite, impartialite et independance

L integrite signifie que le professionnel agit conformement aux regles annoncees et qu il ne modifie pas son jugement pour obtenir un avantage personnel, financier, politique ou institutionnel. L impartialite ne signifie pas que toutes les positions sont necessairement equivalentes ; elle implique plutot d examiner les informations et les personnes sans favoritisme injustifie, en donnant une attention methodique aux differentes perspectives. L independance renvoie a la capacite de conserver un jugement professionnel qui ne soit pas dicte par une pression exterieure. Ces trois notions sont liees : sans integrite, l impartialite devient une apparence ; sans independance, le jugement peut etre capture par un acteur dominant. Dans une negociation ou une evaluation, les pressions peuvent etre discretes. Un financeur peut souhaiter une conclusion favorable, une autorite peut demander que certains incidents ne soient pas mentionnes, ou une organisation partenaire peut conditionner son acces a l information. Le professionnel doit identifier ces influences avant qu elles ne deviennent des conflits de loyaute. Il lui revient de clarifier son mandat, ses limites, ses responsabilites et les regles de communication des resultats. Lorsque son independance ne peut plus etre garantie, il peut etre necessaire de declarer la situation, de demander une supervision ou de se retirer de la mission. L impartialite exige egalement de controler ses propres biais. Les experiences personnelles, les appartenances sociales, les habitudes institutionnelles et les informations recues en premier peuvent influencer l analyse. Une methode utile consiste a separer dans les notes : faits verifies, declarations des acteurs, hypotheses de travail, interpretations et elements restant a confirmer. La triangulation de plusieurs sources reduit le risque de transformer un recit particulier en verite generale. Les approches contemporaines d analyse des conflits insistent precisement sur une demarche structuree, fondee sur les donnees disponibles et revisable lorsque le contexte evolue. cite turn0search8 turn0search0 Exercice : construisez une grille comportant cinq sources d information sur un conflit. Pour chacune, indiquez l interet possible de la source, son degre de proximite avec les evenements, les biais envisageables et les moyens de verification. Redigez ensuite une courte note expliquant pourquoi une conclusion professionnelle doit signaler ses limites et incertitudes.

3. Confidentialite, consentement et protection des donnees

La confidentialite protege les informations confiees au professionnel dans le cadre d une relation de confiance. Elle est particulierement importante lorsque les personnes interrogees peuvent subir des represailles, une stigmatisation ou une exclusion en raison de leurs propos. Toutefois, la confidentialite n est pas une promesse absolue detachee du contexte. Le professionnel doit expliquer, avant la collecte, quelles informations seront conservees, qui pourra y acceder, dans quelles circonstances elles pourraient etre communiquees et combien de temps elles seront conservees. Le consentement doit etre suffisamment eclaire pour que la personne puisse comprendre l usage prevu de sa contribution et decider librement de participer. Dans une enquete communautaire, la protection ne se limite pas a remplacer un nom par une initiale. Une combinaison de details peut permettre d identifier une personne : fonction rare, village, age, evenement precis ou relation familiale. L anonymisation doit donc etre pensee a partir du risque reel de re-identification. Les fichiers doivent etre proteges, les acces limites et les donnees collectees reduites a ce qui est reellement necessaire. Une bonne pratique consiste a distinguer les donnees d identification des donnees analytiques et a documenter les regles d acces. Les personnes doivent aussi savoir qu elles peuvent poser des questions et, lorsque le cadre le permet, retirer leur participation. La protection ethique concerne particulierement les mineurs, les survivants de violences, les personnes deplacees, les personnes handicapees et les groupes marginalises. Le professionnel evite les entretiens inutiles qui obligeraient a raconter plusieurs fois une experience traumatique. Il choisit un lieu approprie, evalue les risques avant l entretien et ne promet pas une aide qu il n est pas capable de fournir. Lorsque l intervention revele un besoin de protection, il doit connaitre les mecanismes de referencement disponibles et respecter les procedures de son organisation. Les principes de respect, de confidentialite et d evitement du dommage sont egalement centraux dans les pratiques d evaluation des Nations Unies. cite turn0search12 turn0search14 Exercice : redigez une notice de consentement destinee a une enquete sur la cohesion sociale. Elle doit expliquer l objectif, la participation volontaire, les risques, la confidentialite, l usage des donnees, les contacts et les limites de la confidentialite.

4. Do no harm et responsabilite

Le principe do no harm , ou ne pas nuire , rappelle qu une intervention peut produire des effets negatifs meme lorsqu elle poursuit un objectif legitime. Distribuer une ressource, selectionner des beneficiaires, organiser une reunion ou publier une information modifie les relations entre groupes. Une action peut renforcer involontairement une hierarchie, alimenter une accusation ou creer une perception de favoritisme. La responsabilite professionnelle consiste donc a analyser les interactions entre l intervention et le contexte avant, pendant et apres l action. La sensibilite aux conflits doit etre consideree comme une demarche continue et non comme une rubrique administrative remplie au debut du projet. cite turn0search1 turn0search17 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 criteres de selection, son langage et son calendrier peuvent agir sur ces dynamiques. Par exemple, un programme de formation destine a une seule communaute peut etre percu comme une recompense politique si les autres groupes ne comprennent pas les criteres de selection. Une solution n est pas necessairement de supprimer l activite, mais de revoir la conception, de communiquer clairement les criteres et de surveiller les effets sur les relations. La responsabilite implique aussi de reagir aux effets inattendus. Un systeme de suivi doit donc recueillir des signaux de tension, des plaintes et des perceptions des participants. Les donnees de suivi ne servent pas uniquement a prouver que les activites ont ete realisees ; elles permettent d apprendre si les activites produisent les changements attendus ou des consequences non prevues. Les outils de sensibilite aux conflits et de suivi-evaluation recommandent justement d integrer cette reflexion dans tout le cycle du programme. cite turn0search9 turn0search10 Etude de cas : une organisation finance des activites economiques dans deux localites voisines, mais une seule recoit les equipements. Analysez cinq risques de tension, cinq facteurs de cohesion et proposez un mecanisme de decision et de suivi permettant de reduire les effets negatifs.

5. Professionnalisation des acteurs de paix

La professionnalisation ne signifie pas seulement obtenir un diplome. Elle designe la construction progressive d une capacite a analyser, decider, communiquer, agir et rendre compte selon des standards reconnus. Dans les metiers de la paix, le professionnel doit combiner connaissances theoriques, competences relationnelles, methodes d analyse, capacites de redaction et comprehension des contextes institutionnels. Il doit aussi connaitre ses limites. Une personne peut etre excellente en animation sans etre qualifiee pour traiter un traumatisme clinique, tout comme un analyste experimente peut ne pas posseder les competences necessaires pour conduire une mediation complexe. Le developpement professionnel repose sur plusieurs dimensions : formation initiale, apprentissage continu, pratique supervisee, retour d experience, lecture specialisee et echanges avec des pairs. La supervision permet d examiner les decisions difficiles, les reactions emotionnelles et les eventuels biais. Elle aide aussi a distinguer ce qui releve du mandat professionnel de ce qui devrait etre confie a un autre specialiste. Cette culture de l apprentissage reduit les erreurs repetitives et favorise une pratique reflexive. Un professionnel doit etre capable de presenter son travail de maniere transparente. Il precise le mandat, les methodes utilisees, les sources mobilisees, les limites de l analyse et les decisions prises. Il conserve les documents utiles et respecte les procedures institutionnelles. Les normes ethiques d evaluation des Nations Unies mettent notamment en avant la competence, l honnetete, l integrite et la responsabilite. cite turn0search12 La professionnalisation suppose donc une coherence entre ce que l on affirme comme principe et la maniere dont on travaille effectivement. La professionnalisation comprend aussi la capacite a travailler avec d autres disciplines et institutions. Le praticien doit savoir quand mobiliser un juriste, un specialiste de protection, un psychologue, un statisticien, un responsable communautaire ou un expert sectoriel. Il doit apprendre a travailler avec ces competences sans abandonner sa propre responsabilite. Les formations regulieres, les simulations, les analyses de pratique et la lecture critique des experiences permettent d entretenir cette capacite. Une organisation professionnelle gagne ainsi en qualite lorsqu elle cree des espaces ou les praticiens peuvent questionner leurs methodes, partager leurs erreurs et recevoir un retour argumente. Exercice : etablissez votre referentiel personnel de competences en distinguant connaissances, competences techniques, competences relationnelles et competences ethiques. Pour chaque competence, indiquez votre niveau actuel, une preuve de maitrise et une action de progression a realiser dans les six prochains mois.

6. Competences du praticien

Le praticien de la paix doit savoir transformer une situation complexe en probleme analysable sans la reduire abusivement. La premiere competence est l analyse contextuelle : comprendre les acteurs, les institutions, les interets, les rapports de pouvoir, les facteurs de tension et les facteurs de cohesion. La deuxieme est la communication : ecouter activement, reformuler, poser des questions ouvertes, expliquer une decision et adapter son langage. La troisieme est la conception d intervention : definir des objectifs realistes, choisir des activites coherentes et prevoir les risques. La quatrieme est l evaluation : produire et interpreter des donnees afin d ameliorer l action. Les competences relationnelles sont particulierement importantes. L ecoute active implique de porter attention au contenu mais aussi aux emotions, aux silences et aux contradictions. La reformulation permet de verifier que le message a ete compris sans valider automatiquement toutes les affirmations. La gestion des emotions exige de rester present face a une colere ou une peur sans devenir soi-meme un acteur du conflit. La facilitation demande egalement de repartir la parole et de creer des conditions ou les personnes moins puissantes peuvent s exprimer. Les competences analytiques doivent etre associees a la rigueur. Une carte d acteurs, un arbre a problemes, une theorie 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 comprehension structuree et methodique du contexte afin d eclairer les decisions. cite turn0search8 Le professionnel doit donc savoir expliquer comment il est passe des donnees recueillies a son diagnostic puis a sa recommandation. La competence comprend egalement la capacite a 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 decisions irreversibles et preserver les possibilites d adaptation. Il doit aussi communiquer ses choix a des publics differents : equipe technique, autorites, communautes, partenaires financiers ou participants. Une recommandation professionnelle doit donc etre suffisamment precise pour etre utilisee, 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 theorie du changement simplifiee et trois indicateurs. Expliquez en une page la logique qui relie ces outils.

7. Supervision, posture et limites professionnelles

La posture professionnelle correspond a la maniere dont le praticien se situe dans la relation d intervention. Elle comprend son degre d autorite, sa distance relationnelle, son langage, sa capacite d ecoute et sa facon de gerer les emotions. Une posture adaptee n est ni froide ni fusionnelle. Elle permet d etre suffisamment proche pour comprendre et suffisamment independant pour conserver un jugement professionnel. Dans les conflits, cette distinction est essentielle car les acteurs peuvent chercher a recruter le praticien comme allie. Les limites professionnelles protegent les participants comme le professionnel. Il convient de distinguer soutien professionnel et relation personnelle, mandat de mediation et conseil juridique, ecoute et prise en charge therapeutique, collecte de donnees et enquete policiere. Lorsqu une demande depasse ses competences, le praticien doit le reconnaitre et orienter vers le service approprie. Cette reconnaissance n est pas un signe de faiblesse : elle constitue une preuve de responsabilite. La supervision offre un espace structure pour analyser les situations difficiles. Elle peut porter sur un incident, une decision, une relation avec un partenaire, un sentiment de partialite ou une difficulte emotionnelle. Le superviseur n impose pas necessairement la solution ; il aide a clarifier les faits, les hypotheses, les obligations et les options. Le professionnel doit egalement surveiller les signes d epuisement, car la fatigue peut diminuer la qualite du jugement, de l ecoute et de la documentation. La supervision contribue egalement a la securite institutionnelle. Lorsqu un praticien rencontre une situation inhabituelle, il doit pouvoir demander conseil sans craindre automatiquement une sanction. Cela favorise le signalement precoce des difficultes. La posture reflexive consiste a se demander ce que l on ressent, ce que l on suppose, ce que l on sait reellement et comment sa propre position peut influencer la relation. Cette demarche est particulierement importante lorsque le professionnel intervient dans un contexte ou les rapports de pouvoir sont tres asymetriques ou lorsque des personnes attendent de lui une solution immediate. Exercice : redigez un protocole personnel de limites professionnelles comportant : situations dans lesquelles vous devez demander conseil, situations necessitant un referencement, regles de contact avec les beneficiaires, modalites de supervision et signaux personnels indiquant qu une pause ou un soutien est necessaire.

8. Gestion des conflits d interets

Un conflit d interets apparait lorsqu un interet 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 a identifier les situations de conflit, a les declarer et a determiner une mesure proportionnee : transparence, supervision, separation de taches ou retrait de la decision. La perception d un conflit peut etre aussi importante que le conflit reel, car la confiance depend de la credibilite du processus. Dans une petite communaute, les relations sont souvent nombreuses. Le mediateur peut connaitre personnellement un participant, avoir travaille auparavant avec une autorite ou avoir recu un financement d une organisation presente a la table. Ces liens ne rendent pas automatiquement l intervention impossible, mais ils doivent etre examines. La question centrale est de savoir si le lien risque d alterer le jugement ou de faire croire raisonnablement a un favoritisme. Le professionnel documente alors le lien et consulte son responsable ou les regles de son organisation. En evaluation, les conflits d interets peuvent egalement concerner le choix des indicateurs, l acces aux donnees ou la presentation des resultats. Une equipe chargee d evaluer son propre programme doit prendre des precautions supplementaires pour limiter les biais. Les principes ethiques d evaluation de l UNEG mentionnent notamment l independance, l impartialite, la declaration des conflits d interets, l honnetete et l integrite. cite turn0search12 Cas pratique : vous etes designe evaluateur d un projet dirige par une personne avec laquelle vous avez un lien professionnel etroit. Redigez une declaration de conflit d interets, proposez trois options de gestion et justifiez celle qui protege le mieux la credibilite de l evaluation. La gestion des conflits d interets doit etre anticipee avant la mission. Une declaration simple peut preciser les relations personnelles, professionnelles ou financieres pertinentes, puis indiquer les mesures prevues. Il faut eviter deux exces : considerer tout lien comme disqualifiant, ou considerer qu aucun lien ne peut influencer le jugement. L analyse doit etre proportionnee au risque. Dans certains cas, une supervision suffit ; dans d autres, la separation des responsabilites ou le remplacement du professionnel protege mieux toutes les parties. La transparence est generalement preferable a la decouverte tardive d un lien non declare.

9. Protection, inclusion et vulnerabilites

Une intervention de paix doit reconnaitre que les risques et les possibilites ne sont pas distribues de maniere uniforme. L age, le genre, le handicap, le statut economique, la position sociale, le deplacement, l appartenance communautaire ou l acces a une institution peuvent modifier l experience d un conflit. L inclusion ne consiste donc pas seulement a inviter un representant symbolique. Elle suppose de verifier qui participe reellement, qui parle, qui decide et qui supporte les consequences des decisions. Une analyse sensible au genre et aux inegalites cherche notamment a comprendre les facteurs specifiques qui produisent exclusion et vulnerabilite. Les approches recentes de l UNDP en matiere d analyse sensible au genre associent participation, sensibilite aux conflits, intersectionnalite et do no harm . Elles recommandent d integrer ces dimensions dans l analyse, la planification, le suivi et l evaluation plutot que de les traiter comme une activite separee. cite turn0search0 turn0search6 Cette logique est particulierement utile lorsqu un groupe vulnerable est peu visible dans les statistiques ou dans les reunions publiques. L inclusion demande des adaptations concretes : horaires compatibles avec les responsabilites familiales, accessibilite physique, langage comprehensible, mecanismes de plainte surs, participation de personnes differentes dans les groupes de consultation et methodes adaptees aux personnes qui ne peuvent pas s exprimer publiquement. Le professionnel doit eviter de transformer la vulnerabilite en etiquette. Il demande plutot quelles barrieres empechent la participation et quelles ressources peuvent les reduire. La qualite de l inclusion peut etre appreciee par des questions concretes : qui a ete consulte avant la decision, qui a participe pendant l activite, qui a pu influencer les choix et qui a beneficie des resultats ? Les reponses doivent etre ventilees lorsque cela est pertinent, tout en protegeant la confidentialite. Une participation nombreuse ne garantit pas une participation significative. Une personne peut etre presente sans pouvoir parler ou sans que sa contribution influence la decision. Le professionnel recherche donc des preuves de participation reelle et de pouvoir d influence, pas seulement des listes de presence. Exercice : prenez un projet de dialogue communautaire et realisez un audit d inclusion. Identifiez cinq groupes potentiellement sous-representes, les obstacles qu ils rencontrent, les adaptations possibles et deux indicateurs permettant de mesurer la qualite reelle de leur participation.

10. Documentation, tracabilite et redevabilite

La documentation professionnelle permet de reconstruire ce qui a ete decide, sur quelles informations, avec quelles limites et par quelles responsabilites. Elle protege la memoire institutionnelle et facilite l apprentissage. Une bonne note de mission distingue les observations des interpretations, indique la date et le contexte, identifie les sources lorsque cela est possible et precise les informations qui restent incertaines. La tracabilite ne signifie pas conserver toutes les donnees sans discernement : elle doit respecter les regles de confidentialite et de protection des donnees. La redevabilite concerne plusieurs directions. Le praticien rend compte a son organisation, aux financeurs lorsque cela est prevu, mais aussi aux personnes et communautes concernees par l intervention. Cette derniere dimension est essentielle : une population ne devrait pas etre consideree uniquement comme beneficiaire ou source de donnees. Elle doit pouvoir comprendre les objectifs, exprimer ses preoccupations et, lorsque le cadre le permet, recevoir un retour sur les conclusions. Des mecanismes de plainte et de retour d information contribuent a corriger les erreurs. Dans une evaluation, la tracabilite renforce la credibilite. Il faut pouvoir expliquer comment les questions ont ete formulees, comment les donnees ont ete recueillies, comment les resultats ont ete analyses et pourquoi certaines conclusions ont ete retenues. Les methodes doivent etre suffisamment rigoureuses pour repondre aux questions d evaluation et permettre une appreciation equilibree. cite turn0search13 La documentation doit etre proportionnee au risque et a la complexite de la mission. Un incident de protection, une modification importante du projet ou une decision controversee merite une trace plus complete qu une activite routiniere. Les documents doivent etre dates, classes et accessibles aux personnes autorisees. Lorsque des informations sont corrigees, la modification doit etre identifiable afin de preserver l integrite du dossier. Une organisation qui sait expliquer pourquoi une decision a ete prise est mieux preparee a repondre aux questions, a corriger ses erreurs et a transmettre son experience. Exercice : construisez une fiche de tracabilite pour une activite de mediation : date, objectif, participants, decisions, informations sensibles, risques, suites prevues, responsable, indicateurs et mecanisme de retour des participants.

11. Evaluation ethique et mesure des resultats

Evaluer une intervention de paix consiste a porter un jugement argumente sur sa pertinence, sa qualite, ses resultats et, selon le mandat, ses effets plus larges. L evaluation ne doit pas etre reduite au comptage des activites. Tenir dix reunions ne prouve pas que la confiance a augmente ; former cent personnes ne signifie pas automatiquement que leurs pratiques ont change. Il faut relier les activites aux resultats attendus et preciser les questions auxquelles l evaluation doit repondre. La methodologie doit etre choisie en fonction de ces questions et non l inverse. Les methodes quantitatives peuvent mesurer des evolutions de perception, de participation ou de comportement lorsque des indicateurs appropries sont disponibles. Les methodes qualitatives peuvent expliquer pourquoi une evolution s est produite, comment les participants l interpretent et quels effets inattendus sont apparus. La triangulation permet de comparer plusieurs sources. L UNEG souligne que la credibilite d une evaluation repose notamment sur l independance, l impartialite et une methodologie rigoureuse. cite turn0search13 L evaluation ethique protege les participants. Les questions posees doivent etre necessaires, les risques doivent etre apprecies et la confidentialite doit etre maintenue. Il faut aussi eviter de selectionner uniquement les personnes qui confirment l hypothese du projet. Une evaluation honnete presente les reussites, les limites, les echecs et les incertitudes. Les recommandations doivent etre liees aux elements probants et distinguer ce qui est demontre de ce qui releve d une interpretation. L evaluation doit egalement distinguer attribution, contribution et simple correlation. Dans un environnement complexe, plusieurs facteurs peuvent expliquer une evolution observee. Il serait donc imprudent d attribuer automatiquement tout progres au projet. Une theorie du changement explicite les mecanismes attendus, tandis que la triangulation confronte les differentes sources. Le rapport doit egalement presenter les resultats negatifs ou inattendus. Une evaluation utile n est pas un outil de promotion ; elle constitue un dispositif d apprentissage et de decision. Cette conception renforce la credibilite aupres des participants comme des responsables. Exercice : formulez cinq questions d evaluation pour un programme de dialogue intercommunautaire, puis choisissez pour chacune une source de donnees et une methode. Ajoutez un risque ethique associe a la collecte et une mesure de protection.

12. Apprentissage professionnel et capitalisation

L apprentissage professionnel transforme l experience en connaissance utilisable. Une organisation qui realise des activites sans analyser ce qui a fonctionne, ce qui a echoue et pourquoi risque de reproduire les memes erreurs. La capitalisation consiste a organiser les experiences, decisions, resultats et enseignements afin qu ils puissent etre mobilises par d autres professionnels. Elle ne doit pas devenir une simple accumulation de rapports. Une capitalisation utile repond a une question : quelle connaissance tiree de cette experience peut ameliorer une action future ? Le cycle d apprentissage peut suivre plusieurs etapes : collecte des faits, analyse des ecarts entre prevu et realise, identification des facteurs explicatifs, discussion avec les acteurs, formulation des lecons et adaptation des pratiques. Les erreurs doivent etre examinees sans rechercher systematiquement un coupable. Il faut distinguer une erreur individuelle, une faiblesse de procedure, une contrainte contextuelle et une hypothese initiale devenue fausse. Cette distinction permet de produire des ameliorations realistes. Les evaluations participatives peuvent contribuer a cet apprentissage en associant les parties prenantes a l interpretation des resultats. La participation ameliore la pertinence des conclusions lorsqu elle est organisee de facon inclusive et ethique. L UNDP met egalement en avant l utilisation d outils de suivi-evaluation 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 lecon apprise, etude de cas, guide interne, tableau de decisions, entretien de retour d experience ou session entre pairs. Le format importe moins que la qualite du raisonnement. Une bonne lecon precise le contexte dans lequel elle est valable et evite de transformer une experience particuliere en regle universelle. Il faut aussi distinguer ce qui a ete demontre de ce qui reste une hypothese. Cette prudence permet de transferer les apprentissages sans reproduire mecaniquement une solution dans un contexte different. Exercice : redigez une fiche de capitalisation sur une activite imaginaire de mediation. Presentez le contexte, l hypothese de depart, les resultats, les ecarts, trois facteurs explicatifs, cinq lecons et trois changements a integrer dans une prochaine intervention.

13. Etude de cas ethique integree

Une organisation locale met en uvre un programme de dialogue entre deux communautes qui se disputent l acces a une ressource naturelle. Le financeur souhaite publier rapidement des resultats positifs, alors que plusieurs participants signalent une reprise des tensions. L equipe dispose d entretiens confidentiels qui mentionnent des menaces, mais les personnes concernees craignent que leurs identites soient decouvertes. Par ailleurs, le responsable local charge du suivi est un proche d un des leaders communautaires. Cette situation concentre plusieurs dilemmes : pression institutionnelle, confidentialite, securite, conflit d interets, impartialite et qualite de l evaluation. La premiere reaction professionnelle consiste a ne pas publier immediatement une conclusion favorable. L equipe doit verifier les informations, apprecier les risques et proteger les personnes. Le conflit d interets du responsable du suivi doit etre declare et une mesure de gestion doit etre decidee. Les entretiens ne doivent pas etre transmis sous une forme permettant d identifier les personnes. L equipe peut produire une analyse agregee, tout en indiquant les limites des donnees. Elle doit aussi distinguer une baisse apparente des incidents d une amelioration durable des relations. La situation doit etre examinee selon le principe de do no harm . Si la publication d un resultat ou l organisation d une reunion risque de designer une personne comme responsable, le format doit etre modifie. Les approches de sensibilite aux conflits recommandent justement d examiner comment les interventions interagissent avec les dynamiques locales et d adapter la programmation lorsque des effets negatifs apparaissent. cite turn0search1 turn0search17 Travail dirige : produisez une note de decision de deux pages. Identifiez les dilemmes, les personnes exposees, les obligations, les options et les mesures de protection. Proposez une decision finale et justifiez-la a partir d au moins cinq principes ethiques. Ajoutez trois indicateurs permettant de verifier que la decision n a pas aggrave la situation. Le cas montre que les principes ethiques ne doivent pas etre appliques isolement. La confidentialite peut entrer en tension avec la protection ; l impartialite avec une obligation de securite ; la transparence avec le risque de re-identification ; l independance avec la relation contractuelle. Le professionnel doit hierarchiser les risques et rechercher une solution proportionnee. Il peut demander une decision collective lorsque le dilemme depasse son mandat individuel. Une decision documentee, supervisee et revisable est preferable a une reponse improvisee presentee comme certaine.

14. Etude de cas d evaluation

Un projet de cohesion sociale affirme avoir ameliore la confiance entre jeunes de deux quartiers. Le rapport initial presente le nombre d ateliers organises, le nombre de participants et la satisfaction declaree a la fin des activites. Cependant, aucune donnee de reference n a ete recueillie avant le projet et les participants les plus critiques ont rarement repondu au questionnaire. Une evaluation professionnelle doit donc eviter de conclure que le projet a cause l amelioration annoncee. Elle doit reconstruire la logique du programme et rechercher plusieurs types de preuves. Une premiere etape consiste a clarifier les questions d evaluation : les participants ont-ils reellement change leurs perceptions ? Les relations entre groupes se sont-elles ameliorees ? Quels changements sont attribuables au projet et quels changements peuvent provenir d autres evenements ? Les benefices ont-ils ete repartis equitablement ? Des effets negatifs ont-ils ete observes ? Les reponses peuvent mobiliser questionnaires, entretiens, observations, documents de projet et donnees contextuelles. La triangulation permet ensuite de comparer les resultats. Le rapport final doit presenter les limites methodologiques sans les dissimuler. L absence de situation de reference reduit certaines possibilites de comparaison ; le faible taux de reponse d un groupe peut introduire un biais ; la satisfaction immediate ne mesure pas necessairement un changement durable. Les conclusions doivent donc etre formulees avec un niveau de confiance proportionne aux preuves. Les standards d evaluation de l ONU insistent sur la credibilite, l impartialite, la rigueur methodologique et la presentation honnete des limites. cite turn0search12 turn0search13 Cet exemple montre egalement l importance de distinguer indicateurs de realisation et indicateurs de changement. Le nombre d ateliers, de participants ou de documents produits renseigne sur l activite ; il ne suffit pas a demontrer une transformation. Pour mesurer un resultat, il faut definir ce qui doit changer, pour qui, dans quel delai et selon quelles sources. Lorsque les donnees sont faibles, l evaluateur peut formuler une conclusion prudente plutot que fabriquer une certitude. Cette discipline protege la decision des responsables et respecte les personnes qui ont fourni les informations. Exercice final d evaluation : construisez une matrice comportant quatre questions d evaluation, les indicateurs correspondants, les sources, les methodes de collecte, les risques ethiques et les moyens de triangulation. Redigez ensuite trois conclusions possibles : forte, prudente et non concluante, en expliquant les conditions necessaires a chacune.

15. Synthese, charte professionnelle et exercice final

La professionnalisation dans la construction de la paix repose sur une articulation entre ethique, competence, analyse, protection, responsabilite et apprentissage. Le praticien ne peut pas separer completement la qualite technique de la qualite morale : une methode rigoureuse appliquee sans respect des personnes peut produire des dommages, tandis qu une bonne intention depourvue de methode peut conduire a des decisions inefficaces. La pratique professionnelle exige donc de relier le diagnostic, la decision, l action, le suivi et l evaluation dans une boucle d apprentissage continue. Une charte personnelle peut comporter dix engagements : respecter la dignite des personnes ; rechercher l impartialite ; declarer les conflits d interets ; proteger les informations sensibles ; obtenir un consentement approprie ; appliquer le principe de ne pas nuire ; reconnaitre ses limites de competence ; documenter les decisions ; rendre compte aux parties prenantes ; apprendre des resultats et des erreurs. Cette charte n est pas un substitut aux lois ou aux procedures institutionnelles. Elle sert de repere professionnel lorsque le contexte est incertain et que plusieurs options semblent possibles. Avant toute intervention, le praticien peut utiliser une sequence de controle : quel est le mandat ? Quels sont les risques ? Qui peut etre affecte ? Quelles informations sont fiables ? Quels rapports de pouvoir dois-je prendre en compte ? Qui n est pas entendu ? Quelle decision puis-je justifier ? Comment vais-je proteger les donnees ? Comment saurai-je si l action produit un effet negatif ? Quelle procedure d alerte ou de supervision dois-je utiliser ? Cette sequence rejoint les demarches contemporaines de sensibilite aux conflits, qui recommandent d integrer l analyse, la prevention des dommages et le suivi dans le cycle complet des interventions. cite turn0search8 turn0search9 Exercice de synthese : redigez une charte professionnelle personnelle de deux pages, puis analysez une situation de conflit de votre choix en appliquant les quinze unites de la lecon. Votre travail devra comporter un diagnostic, une analyse ethique, une matrice des risques, une decision argumentee, un plan de suivi et cinq indicateurs. Terminez par une auto-evaluation indiquant trois competences maitrisees, trois competences a renforcer et un plan de progression sur six mois.