

# Réflexions

ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES ÉVALUATIONS

## Stabilisation et développement

Vijayalakshmi Vadivelu, José Miguel López Beltrán





# Stabilisation et développement

## Approche du PNUD

Les efforts de stabilisation sont essentiels pour prévenir et faire face aux conflits, ainsi que pour soutenir la transition vers le développement. Bien qu'ils aient initialement été centrés sur la stabilité militaire et politique, leur priorité a évolué pour mettre l'accent sur le relèvement, la consolidation de la paix et le développement. Ces efforts impliquent désormais une large gamme de participants, des institutions nationales aux communautés locales.

### L'approche de stabilisation du PNUD

1

Contribuer aux conditions de sécurité minimales au niveau communautaire en coopération avec les forces de sécurité.

2

Réhabiliter les infrastructures sociales et productives (en s'appuyant sur l'approche 'reconstruire en mieux') et améliorer la prestation des services de base fournis par l'État.

3

Apporter un appui aux moyens de subsistance ou des paiements en échange de travail.

Étant donné que les interventions de stabilisation immédiates ou à court terme sont limitées dans le temps, généralement d'une durée d'environ 18 mois dans chaque lieu, une stratégie de transition bien définie est essentielle pour assurer la continuité et le suivi des activités après les interventions de stabilisation.

Le PNUD s'appuie sur la Doctrine Capstone (2008), qui a décrit les phases de stabilisation, de consolidation de la paix et de récupération à long terme. Bien que le PNUD ne s'engage pas dans la stabilisation politique, il collabore étroitement avec les acteurs politiques dans le cadre d'un pacte de diplomatie, défense et développement (3D).

Comme des institutions faibles peuvent alimenter et prolonger les conflits, le PNUD travaille à renforcer le contrat social en veillant à ce que l'État dirige les efforts de stabilisation. Cela signifie garantir que les structures étatiques prennent la responsabilité de fournir des services de base, de délivrer une gouvernance responsable et de défendre les droits des femmes. Le PNUD aborde également les défis de sécurité sous-jacents en soutenant des institutions comme la police, en renforçant leur capacité à apaiser les tensions communautaires et à améliorer les relations avec les jeunes.

Le PNUD privilégie la collaboration avec d'autres agences des Nations Unies pour créer une approche unifiée de stabilisation, consolidation de la paix et développement dans le cadre du Nexus Humanitaire, Développement et Paix (HDP) en contexte de conflit.

Au cours des deux dernières décennies, le PNUD a soutenu des programmes de stabilisation de différentes envergures et portées dans 15 pays : République centrafricaine, République démocratique du Congo, Irak, Yémen, Libye, Somalie, Soudan, Mozambique, Mali, Burkina Faso, Tchad, Cameroun, Niger, Pakistan et Nigéria. Les efforts les plus importants ont été menés en Irak, ainsi que par le biais de programmes régionaux dans le bassin du lac Tchad et la région du Liptako-Gourma.

Dans neuf pays, le PNUD a établi des unités de soutien à la stabilisation dédiées et soutenu la gestion de structures multi-donateurs (Mécanisme de financement pour la stabilisation en Irak, Mécanisme de Stabilisation Régionale pour le Bassin du Lac Tchad et le Liptako-Gourma, l'Éthiopie et le

Mozambique).

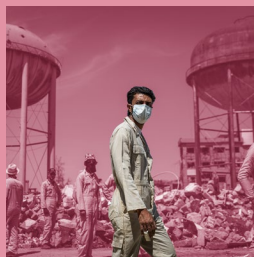
L'expérience du PNUD dans les programmes de stabilisation a été consolidée dans une note d'orientation complète, décrivant les principes clés et les normes minimales pour la sélection, la conception et l'exécution de ces initiatives.

Les leçons présentées ici se concentrent sur l'approche du programme de stabilisation du PNUD, les liens avec le développement (nexus stabilisation et développement) et les aspects opérationnels.



01

**CADRES ET  
STRATÉGIE**



02

**UNITÉ DÉDIÉE**



03

**OBJECTIFS  
RÉALISTES**



04

**INFLUENCE  
POLITIQUE**



05

**ENGAGEMENT  
COMMUNAUTAIRE**



06

**ENGAGEMENT  
DES FEMMES**



07

**RÉPONDRE AUX  
BESOINS DES  
JEUNES**



08

**GESTION DES  
RISQUES**



09

**DÉFIS DE  
COORDINATION**





PNUD Tchad

## 01 Cadres et stratégie

### Réflexions



**BIE** Bureau  
Indépendant  
d'évaluation  
Programme des Nations Unies pour le Développement

Des cadres conceptuels clairs et des stratégies cohérentes étaient essentiels pour atteindre un objectif de stabilisation complet et intégré.

Dans divers contextes de stabilisation, établir des objectifs trop ambitieux pour les programmes de stabilisation visant à traiter les causes profondes des conflits s'est avéré systématiquement contre-productif.

Bien qu'il soit essentiel de reconnaître l'importance de traiter les problèmes structurels sous-jacents, leur nature complexe et profondément enracinée rendait extrêmement difficile l'obtention des résultats souhaités dans les durées relativement courtes de stabilisation, généralement d'environ 18 mois par lieu.

Avoir un cadre conceptuel clair était crucial pour déterminer ce qui devait être accompli à court terme et comment les initiatives de stabilisation à court terme devaient être utilisées pour aborder les processus de paix et de développement à plus long terme.

Sans une approche de stabilisation structurée et des principes directeurs, les exigences des donateurs et des homologues nationaux pour atteindre la stabilité entraînaient souvent des effets indésirables inattendus.

Les programmes de stabilisation étaient souvent prolongés sur une période plus longue, alors que le travail dans les lieux de stabilisation sélectionnés se terminait et que de nouveaux lieux étaient ajoutés. Cette approche était échelonnée et ne devait pas être confondue avec des programmes de stabilisation ou de développement à plus long terme.

Bien que les résultats positifs de la stabilisation soient clairs, de nombreux pays ont eu du mal à maintenir les infrastructures créées. Cela a mis en évidence la nécessité d'une planification de transition efficace pour assurer la durabilité après les interventions de stabilisation et pour faire avancer efficacement la paix et le développement.





PNUD Tchad

## 01 Cadres et stratégie

# Réflexions



**BIE** Bureau  
Indépendant  
d'évaluation  
Programme des Nations Unies pour le Développement

### Exemples de réussites des efforts de stabilisation

#### LIBYE ET IRAK

Les initiatives de stabilisation ont conduit à une amélioration de l'accès à l'éducation, des services de santé améliorés, la réhabilitation des logements et le retour des déplacées internes. Elles ont également renforcé la confiance du public dans le gouvernement.

#### TCHAD ET SOUDAN

La stabilisation a amélioré l'accès à l'eau potable.

#### SOMALIE

Les efforts de stabilisation ont renforcé la confiance du public dans le gouvernement.

## Établir une capacité opérationnelle par le biais d'une unité dédiée au sein du bureau de pays a facilité une stabilisation plus rapide en Irak.

Reconnaissant la nature critique des efforts de stabilisation en Irak, le PNUD a établi une unité dédiée au sein du bureau de pays.

Le PNUD a recruté du personnel supplémentaire avec des compétences spécialisées. Cela incluait des ingénieurs pour reconstruire les infrastructures, des spécialistes de la cohésion communautaire pour favoriser la guérison sociale, ainsi que des experts en communication et en suivi pour garantir la transparence et l'efficacité. Un grand nombre de contractants locaux ont été recrutés pour effectuer des évaluations, la construction d'infrastructures et le suivi des projets. Cette approche a eu deux effets majeurs:

La création de l'unité, qui rendait compte directement au Représentant résident du PNUD, a aidé à rationaliser la prise de décision et à garantir un focus sur les efforts de stabilisation. Cette approche ciblée a permis au PNUD de fournir le soutien rapide dont l'Irak avait urgemment besoin.

**Premièrement**, le PNUD a obtenu un accès plus rapide aux zones en contournant les processus plus stricts requis pour le personnel des Nations Unies.

**Deuxièmement**, cela a aidé à dynamiser l'économie locale en faisant circuler de l'argent grâce à l'embauche d'entreprises et d'employés locaux.

L'expérience de stabilisation en Irak a souligné l'importance des efforts limités dans le temps et géographiquement ciblés, coordonnés avec les autorités locales et les communautés pour obtenir leur soutien au gouvernement et répondre aux besoins immédiats. Les initiatives sensibles au temps étaient principalement axées sur la création des conditions nécessaires au retour spontané des populations déplacées par la guerre.

Le modèle irakien a ensuite été affiné et enrichi pour s'adapter à d'autres contextes dans la région du lac Tchad, en Libye, en Somalie et au Yémen. Son apprentissage a facilité l'établissement et la gestion de structures de stabilisation à grande échelle et d'interventions plus petites, prouvant leur utilité pour restaurer les services dans des environnements à haut risque.

PNUD Irak / Claire Thomas

## 02 Unité dédiée





PNUD RDC / Aude Rossignol

## 03 Objectifs réalistes

### Réflexions



**BIE** Bureau  
Indépendant  
d'évaluation  
Programme des Nations Unies pour le Développement

Il est crucial de clarifier les objectifs limités de la stabilisation pour poser les bases de la récupération, de la consolidation de la paix et du développement. Une perspective large et systémique est importante pour la planification future, mais ne doit pas détourner l'attention des priorités immédiates, précurseurs des efforts à long terme.

Prioriser les défis de longue date—comme la corruption, les processus de décision faibles, la mauvaise gestion des ressources, et la démobilisation, le désarmement et la réforme du secteur de la sécurité—peut sembler approprié, mais sans engagement soutenu et à long terme, ces efforts risquent d'échouer.

Dans certains contextes, les efforts de stabilisation ont priorisé le Désarmement, la Démobilisation et la Réintégration (DDR) trop tôt, avant que les groupes armés n'aient atteint leurs objectifs politiques ou cessé de se réarmer. Le DDR est généralement plus efficace plus tard dans le processus de paix, lorsque les armes ne servent plus de levier de négociation.

Mettre en œuvre un DDR formel sans préconditions—surtout dans des environnements tendus avec des négociations en cours ou des accords de paix partiellement mis en œuvre—conduisait souvent à la reddition d'armes obsolètes pour un gain monétaire, avec des combattants retournant au conflit ou évitant le processus, entraînant une utilisation inefficace des fonds.

Cela ne signifie pas que les efforts de stabilisation doivent s'abstenir d'encourager le désarmement volontaire et informel. Créer des opportunités économiques et sociales pour les communautés affectées par le conflit—y compris les populations déplacées internes, les réfugiés et les ex-combattants—pourrait encourager le désengagement de la violence armée et promouvoir la paix.

Même dans les contextes où des programmes de développement et de stabilisation étaient en cours, aborder les problèmes structurels profondément enracinés nécessitait un engagement soutenu et à long terme.

Tirer parti du potentiel du PNUD pour intensifier les pratiques réussies grâce à une approche territoriale de la programmation dans les zones de stabilisation nécessitait un engagement soutenu. Cela incluait le maintien d'une approche d'évaluation basée sur les besoins, l'amélioration de la sensibilité aux conflits dans la conception des programmes et le renforcement du système de gestion des risques pour les investissements. Là où elles étaient appliquées, les approches basées sur les zones offraient un soutien plus ciblé pour développer les capacités des institutions locales.

Adopter des stratégies cohérentes pour la stabilisation, tant au sein des programmes du PNUD qu'avec d'autres organisations et autorités, empêchait les interventions fragmentées et l'utilisation inefficace des ressources, améliorant ainsi l'impact global. Il aurait dû y avoir une plus grande emphase sur l'exploitation des pratiques réussies pour une intégration plus large pour des réponses efficaces du nexus HDP inter-agences.



PNUD RDC / Aude Rossignol

## 03 Objectifs réalistes

# Réflexions

Exemples soulignant le besoin d'une approche soutenue et à long terme



**BIE** Bureau  
Indépendant  
d'évaluation  
Programme des Nations Unies pour le Développement

### RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

Le DDR a eu lieu trop tôt, alors que les groupes armés poursuivaient encore des objectifs politiques et se réarmaient. Cela a entraîné un désarmement symbolique pour un gain financier et une participation minimale.

### PAKISTAN

Le PNUD s'est concentré sur les réformes structurelles, la transition et la récupération dans les zones tribales sous administration fédérale, en particulier à Peshawar. Le PNUD a renforcé les capacités de l'état de droit mais a rencontré des défis pour atteindre une stabilisation rapide en raison de la nature complexe de ces initiatives, soulignant la nécessité d'un engagement soutenu et à long terme et d'une programmation intégrée basée sur les zones.





## 04 Influence politique

### Réflexions



**BIE** Bureau  
Indépendant  
d'évaluation  
Programme des Nations Unies pour le Développement

Les programmes de stabilisation sont intrinsèquement politiques, il est donc crucial de maintenir une influence politique pendant leur mise en œuvre. Utiliser l'influence de l'ONU et des missions mandatées par le Conseil de sécurité de l'ONU ou travailler aux côtés d'arrangements régionaux a été essentiel pour accélérer les résultats de stabilisation.

Des efforts de stabilisation efficaces nécessitent que le PNUD joue un rôle d'influence politique, directement ou indirectement. Le PNUD a reconnu que sécuriser un soutien politique et militaire était essentiel pour réussir les efforts de stabilisation.

Les mécanismes d'engagement des autorités nationales et des dirigeants locaux étaient critiques pour la mise en œuvre et l'appropriation des programmes de stabilisation et ont montré des résultats positifs lorsqu'ils étaient établis.

Dans les pays avec des missions mandatées par le Conseil de sécurité de l'ONU, il était plus facile pour le PNUD d'avoir une influence politique, soutenue par des mécanismes tels que les comités de pilotage avec le gouvernement en place. Dans les pays avec des arrangements régionaux, comme la Commission du bassin du lac Tchad et la Force multinationale mixte, le PNUD a soutenu une stratégie de stabilisation régionale.

De même, la participation des forces de sécurité nationales et, le cas échéant, internationales ou régionales était cruciale pour sélectionner les lieux cibles de stabilisation afin de faciliter la mise en œuvre et le succès des initiatives entreprises.

Choisir soigneusement les zones géographiques avec une présence sécuritaire était important pour faciliter un accès soutenu dans la mise en œuvre des efforts de stabilisation (Irak, République démocratique du Congo, Libye, Mali dans les missions et Cameroun, Tchad, Niger et Nigéria dans le bassin du lac Tchad via la Force multinationale mixte). Négliger de fournir une sécurité adéquate sur une période prolongée entraînait des revers et un retour au conflit armé, compromettant la stabilité politique.

Cependant, assurer une sécurité de base était généralement plus faisable dans les zones urbaines contrôlées par le gouvernement. Cela a conduit à une surconcentration des efforts de stabilisation dans les capitales ou les grandes villes (par exemple, Mali, Afghanistan), tout en négligeant les petites villes et les zones rurales nécessitant une réhabilitation des infrastructures sociales et une reprise économique. Il était crucial de trouver un équilibre entre assurer une sécurité de base et aider les populations mal desservies dans des zones difficiles d'accès (par exemple, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Mali).



PNUD Tchad

## 04 Influence politique

### Réflexions

#### Exemples d'engagement des autorités nationales

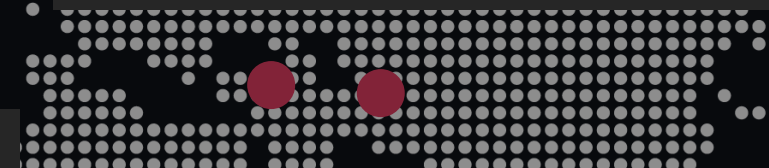


##### BASSIN DU LAC TCHAD

Le PNUD a reconnu le rôle clé des mécanismes de gouvernance infranationaux et a soutenu la création du Forum des gouverneurs du bassin du lac Tchad. Ce forum fournit une plateforme politique importante qui unit les acteurs régionaux pour trouver des solutions aux défis croisés des crises HDP par des efforts de stabilisation régionaux.

##### IRAK

La création d'un comité de pilotage de la stabilisation coprésidé par le Secrétaire général du Cabinet des ministres et le Représentant résident du PNUD a renforcé l'appropriation. Ce comité a servi de principal véhicule par lequel la coalition mondiale de 87 membres contre Daesh a opéré. Le Centre national des opérations et les gouverneurs des zones nouvellement libérées en étaient des membres actifs, ainsi que plusieurs donateurs. Grâce à cela, les efforts de stabilisation étaient étroitement synchronisés avec les réalisations militaires.



##### AFGHANISTAN, MALI

Assurer une sécurité de base était généralement faisable dans les zones urbaines contrôlées par le gouvernement, conduisant à une surconcentration des efforts de stabilisation dans les capitales ou les grandes villes.



**BIE** Bureau  
Indépendant  
d'évaluation  
Programme des Nations Unies pour le Développement





PNUD Irak / Claire Thomas

## 05 Engagement communautaire

### Réflexions

L'engagement communautaire a permis des interventions de stabilisation adaptées aux besoins, a favorisé la confiance entre les parties prenantes, réduit les coûts et amélioré la durabilité.

Le PNUD a efficacement utilisé des mécanismes communautaires dans divers contextes, essentiels pour la mise en œuvre des projets de stabilisation.

Bien que le PNUD ait toujours cherché à ce que le gouvernement soit en tête, il a également impliqué les communautés, les leaders traditionnels et religieux ainsi que les organisations de la société civile (OSC) dans les efforts de stabilisation.

Cela a renforcé la légitimité, aidé à la mise en œuvre des projets et favorisé la confiance, produisant des résultats positifs. L'engagement des communautés dans la mise en œuvre des initiatives de stabilisation a non seulement renforcé l'appropriation locale mais aussi simplifié la mise en œuvre, réduisant ainsi les coûts et améliorant la durabilité.

Comprendre les dynamiques locales, telles que les moteurs de conflit et les contextes culturels, s'est avéré vital pour des interventions de stabilisation efficaces. Pour des processus de stabilisation et de réconciliation réussis, les programmes du PNUD ont souligné l'importance de construire progressivement la confiance en reconnaissant les structures et les valeurs communautaires.

À l'inverse, ignorer l'engagement communautaire au profit d'une livraison rapide a parfois conduit à des conséquences négatives. L'absence de participation des leaders communautaires et des OSC a entravé les efforts de renforcement de la résilience et la restauration des services publics. Le manque d'attention aux évaluations des besoins spécifiques des communautés ou la négligence des systèmes d'autorité indigènes a compromis l'atteinte des objectifs de stabilisation.



**BIE** Bureau  
Indépendant  
d'Évaluation  
Programme des Nations Unies pour le Développement



PNUD Irak / Claire Thomas

## 05 Engagement communautaire

# Réflexions

## Exemples de l'engagement communautaire du PNUD dans les efforts de stabilisation

### LIBYE

Ignorer l'engagement communautaire au profit d'une livraison rapide a entravé la participation des leaders communautaires et des OSC, compromettant les efforts de renforcement de la résilience et la restauration des services publics. Le manque d'attention aux évaluations des besoins spécifiques des communautés a compromis l'atteinte des objectifs de stabilisation.

### RÉGION DU LAC TCHAD

L'engagement communautaire a permis la sélection de villages, d'infrastructures et d'opportunités de subsistance basées sur des critères prédéfinis pour une distribution équitable des bénéfices.

### NIGÉRIA

Les leaders traditionnels ont été impliqués dans l'identification des zones d'intervention basées sur des évaluations de vulnérabilité.

### IRAK

La collaboration avec les comités locaux de paix a contribué au soutien des infrastructures et à l'intégration familiale.

### RCA, RDC, IRAK et autres pays

En RCA, RDC, Irak et dans une partie de la région du lac Tchad (Nigéria et Cameroun), les consultations locales ont identifié avec succès les priorités de réhabilitation des infrastructures.

### CONGO

Impliquer les bénéficiaires dans la reconstruction des infrastructures a réduit les coûts et amélioré l'appropriation communautaire.



**BIE** Bureau  
Indépendant  
d'Évaluation  
Programme des Nations Unies pour le Développement





PNUD Irak / Claire Thomas

## 06 Engagement des femmes

Favoriser la participation des femmes et garantir des bénéfices équitables pour les femmes et les hommes était crucial pour améliorer les résultats de stabilisation.

Les femmes ont amélioré le succès des efforts de stabilisation lorsqu'elles ont été offertes des rôles culturellement appropriés et que des efforts suffisants ont été faits pour aborder les normes traditionnelles restrictives.

Malgré les normes sociales de genre et les stéréotypes dans les pays affectés par les conflits, favoriser la participation active des femmes dans les efforts de stabilisation a eu des résultats positifs dans la cohésion sociale (Tchad) et la réintégration (Irak). Les femmes ont montré leur potentiel en tant que leaders communautaires influents promouvant des communautés pacifiques.

Malgré des exemples positifs, il y avait des problèmes significatifs dans l'intégration effective des considérations de genre dans les efforts de stabilisation, entraînant la négligence des besoins distincts des femmes et une omission constante de traduire l'analyse de genre en actions assurant des bénéfices égaux.

Des défis subsistaient pour mettre en pratique un minimum de 15 % du budget pour des initiatives de transformation de genre et prévenir la violence basée sur le genre.

Les préoccupations de sécurité affectant disproportionnellement les femmes étaient souvent ignorées dans les initiatives communautaires et les emplois publics.

Même lorsqu'une analyse de genre était réalisée, il y avait des limitations constantes pour traduire ces insights en actions assurant des bénéfices égaux des efforts de stabilisation.



PNUD Irak / Claire Thomas

## 06 Engagement des femmes

# Réflexions

## Exemples de cas réussis d'engagement des femmes dans les initiatives de stabilisation



**BIE** Bureau  
Indépendant  
d'évaluation  
Programme des Nations Unies pour le Développement

### TCHAD

Malgré les normes sociales de genre et les stéréotypes prévalents, faciliter la participation des femmes dans les efforts de stabilisation a donné des résultats positifs, notamment dans le renforcement de la cohésion sociale.

### IRAK

Les femmes ont été intégrées dans la main-d'œuvre par des projets de paiement en échange de travail. Le PNUD a veillé à ce que ces opportunités soient adaptées aux travailleuses et a encouragé leur participation dans des secteurs traditionnellement dominés par les hommes. Les femmes ont participé à la peinture intérieure des bâtiments réhabilités dans des zones où il était difficile pour elles de travailler en public. De plus, des ingénieures locales ont été employées comme évaluatrices tierces pour les projets de reconstruction.



Les efforts de stabilisation dans les régions dévastées par la guerre ne peuvent pas atteindre une paix durable sans répondre aux besoins des jeunes, en particulier des jeunes hommes.

Après un conflit, les jeunes, surtout les jeunes hommes, se retrouvent dans une situation précaire. L'éducation interrompue, les opportunités d'emploi limitées et un sentiment de désespoir les rendent vulnérables à l'exploitation par des organisations extrémistes violentes.

Les groupes violents attirent souvent les jeunes avec des promesses de sécurité financière, d'appartenance et de sens. Ces promesses peuvent être particulièrement attrayantes pour les jeunes hommes qui ont vécu le traumatisme du conflit et qui peinent à trouver leur place dans une société en reconstruction.

Investir dans les activités pour les jeunes pendant les efforts de stabilisation offrait un contre-récit puissant en réduisant leur vulnérabilité. Les programmes de subsistance et de génération de revenus ont fourni aux jeunes une indépendance financière, diminuant leur dépendance aux groupes extrémistes pour leurs besoins de base.

Cette approche a favorisé l'espoir et le sens : des activités significatives ont donné aux jeunes un sentiment d'accomplissement et d'appartenance, combattant le désespoir qui alimente le recrutement extrémiste. De plus, elle a promu la consolidation de la paix en engageant les jeunes comme participants actifs à la reconstruction de leurs communautés, favorisant la cohésion sociale et décourageant la violence.

Se concentrer sur les jeunes a également renforcé la stabilité à long terme en leur fournissant des compétences et des opportunités. Cela pourrait inclure des initiatives de santé mentale pour traiter les traumatismes de guerre et créer des espaces sûrs pour le dialogue et la consolidation de la paix.

PNUD PAPP / Abed Zagout

## 07 Répondre aux besoins des jeunes



## 08 Gestion des risques

### Réflexions

En alignant la gestion des risques avec les réalités opérationnelles, le PNUD a amélioré l'efficacité, la responsabilité et l'impact de ses efforts de stabilisation.

Le PNUD a mis en œuvre divers modèles pour aborder les risques programmatiques et opérationnels des initiatives de stabilisation, avec des succès notables en Irak, en Libye et en République centrafricaine. Cependant, des défis—y compris des irrégularités opérationnelles, des modèles opérationnels lents et des restrictions rigides des donateurs sur l'utilisation des fonds—persistaient, entravant la réalisation des objectifs et contribuant à des effets non intentionnels. Ces défis étaient évidents même dans les pays avec des structures de stabilisation, où la livraison des programmes était généralement plus cohérente.

Pour aborder ces problèmes, des systèmes adaptables répondant aux réalités dynamiques sur le terrain étaient nécessaires. Des cadres de gestion des risques personnalisés et localisés étaient essentiels pour une livraison efficace des programmes. Dans le cas des systèmes d'approvisionnement centralisés, comme celui en Irak, des méthodes de crise spécifiques et accélérées étaient nécessaires pour améliorer la livraison. Ces cadres, intégrés dans les systèmes plus larges des bureaux de pays, fournissaient des informations en temps réel et abordaient les risques contextuels uniques.

Intégrer la sensibilité aux conflits et l'analyse des risques dans la programmation est essentiel. Les retards ou annulations d'activités en République centrafricaine, en République démocratique du Congo, au Tchad et au Mali ont mis en évidence que les analyses contextuelles des conflits n'étaient pas mises à jour de manière cohérente.

De plus, une expertise limitée en sensibilité aux conflits a affecté la programmation en Afghanistan, en Libye et dans d'autres contextes, soulignant le besoin de compétences spécialisées.

Assurer l'intégrité et l'efficacité d'un système de gestion de programme était crucial, en particulier pour gérer des analyses sensibles et superviser la comptabilité fiduciaire pour prévenir la mauvaise gestion financière. Cela impliquait d'avoir des protections robustes contre l'accès non autorisé ou la divulgation d'informations critiques.

Les grands programmes de stabilisation ont également souligné que la gestion de ces données sensibles ne devait pas être confinée aux chefs de bureau individuels mais devait englober une stratégie institutionnelle complète. Cette stratégie doit garantir le partage continu, sécurisé et efficace des connaissances à travers l'organisation, renforçant la base pour un cadre de gestion de programme résilient et transparent.

Lorsqu'elle est utilisée stratégiquement avec d'autres mécanismes, la surveillance par des tiers offrait plusieurs avantages. Dans des contextes comme la Syrie et la Somalie, la surveillance par des tiers offrait des données indépendantes et de haute qualité qui informaient les ajustements de programme. Bien que la surveillance par des tiers ait renforcé la confiance des parties prenantes dans les zones avec des structures de responsabilité faibles, des préoccupations subsistaient quant à son potentiel à saper la responsabilité gouvernementale pour les activités de surveillance. Trouver un équilibre entre la supervision externe et l'appropriation locale était crucial.





PNUD Somalie

## 08 Gestion des risques

# Réflexions

## Exemples de gestion des risques réussie dans les initiatives de stabilisation



**BIE** Bureau  
Indépendant  
d'évaluation  
Programme des Nations Unies pour le Développement

### IRAK

Le Programme de crise et de résilience en Irak, lié aux efforts de stabilisation, a considérablement amélioré l'efficacité en intégrant la surveillance, la gestion des connaissances et l'évaluation des risques dans son cadre. Des outils comme le Système de gestion de l'information pour la surveillance des projets et la supervision active par les unités de suivi et d'évaluation se sont révélés précieux.

### LIBYE

L'Analyse des risques/Journal des risques était essentiel pour la gestion quotidienne mais nécessitait un raffinement supplémentaire pour relever les défis opérationnels et garantir l'alignement avec les objectifs du projet.

### SOMALIE, SYRIE

La surveillance par des tiers offrait des données indépendantes et de haute qualité et informait les ajustements de programme.



PNUD RCA

## 09 Défis de coordination

### Réflexions



**BIE** Bureau  
Indépendant  
d'Évaluation  
Programme des Nations Unies pour le Développement

L'implication de multiples agences dans les efforts de stabilisation a souvent causé des fragmentations et des retards, entravant les résultats. Un pacte de stabilisation entre le gouvernement, les donateurs et le PNUD, soutenu par des fonds communs, offrait une meilleure solution en alignant des objectifs partagés, en fixant des objectifs par phases et en permettant un partage efficace des risques.

Prioriser efficacement les interventions de stabilisation s'est avéré difficile lorsqu'il y avait plusieurs agences impliquées dans la mise en œuvre, ou lorsque les donateurs ou les autorités demandaient la réaffectation des fonds à d'autres activités. Cela a entraîné une fragmentation des efforts et des portefeuilles trop ambitieux sans objectifs de stabilisation clairs.

Le financement commun a facilité la priorisation des efforts de stabilisation de manière coordonnée, répartissant les risques entre divers partenaires et limitant les duplications entre agences (par exemple, FFS en Irak, SFL en Libye, Facility régionale dans le bassin du lac Tchad et Facility de récupération immédiate au Mozambique). Le financement commun en stabilisation fonctionnait mieux lorsqu'une agence dirigeait la mise en œuvre, comme c'était le cas avec le programme en Irak.

Les fonds communs, en particulier les fonds fiduciaires multi-donateurs, ont permis aux agences internationales d'obtenir des résultats substantiels dans des environnements à haut risque, y compris le retour des populations déplacées, la réparation des infrastructures, la cohésion sociale, les moyens de subsistance et l'amélioration de la gouvernance.

Dans des contextes hautement politisés, le financement commun a permis aux donateurs de maintenir leur neutralité et s'est avéré bénéfique pour atténuer les risques fiduciaires et de réputation des donateurs.

L'incertitude inhérente et la fragilité institutionnelle dans les pays en conflit et post-conflit ont généralement entravé les investissements des donateurs en raison des risques fiduciaires et de réputation. Les évaluations ont démontré la nécessité d'établir des incitations appropriées et des mécanismes de partage des risques pour attirer efficacement la participation des donateurs dans les initiatives de stabilisation, garantissant la réalisation des résultats souhaités sur le terrain.





PNUD RCA

## Réflexions

### Exemples d'approches de coordination des efforts de stabilisation

#### RÉGION DU LIPTAKO-GOURMA

Dans la région du Liptako-Gourma, une approche fragmentée a entravé les initiatives de stabilisation efficaces, car elles étaient encadrées comme des efforts intégrés de consolidation de la paix.

#### RCA

Les efforts de renforcement de la résilience étaient dispersés, pilotés par les donateurs et manquaient d'une approche cohérente pour délimiter les rôles et responsabilités des différentes agences, entraînant des interventions fragmentées.

#### IRAK

En Irak, le PNUD a priorisé la réhabilitation physique rapide pour générer des effets multiplicateurs plus importants dans les premières étapes post-conflit, reléguant la cohésion sociale à un niveau de priorité inférieur en raison de sa complexité structurelle.

#### IRAK, LIBYE, MOZAMBIQUE, RÉGION DU LAC TCHAD

Le financement commun a facilité la priorisation des efforts de stabilisation de manière coordonnée, répartissant les risques entre divers partenaires et minimisant les initiatives qui étaient des agendas spécifiques à chaque agence.

# Réflexions

## À PROPOS

La série Réflexions synthétise les leçons tirées des évaluations passées et des études d'évaluation afin de faciliter l'apprentissage institutionnel de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas dans différents contextes de développement. L'objectif de cette série est de fournir des leçons pertinentes, utiles et accessibles aux bureaux de pays du PNUD et à la communauté des praticiens du développement.

Ce document est basé sur des évaluations du PNUD dans 15 pays ainsi que sur des sources externes. Le développement de ce document a tiré parti d'une combinaison de recherches dirigées par l'IA dans l'outil AIDA (Artificial Intelligence for Development Analytics) du PNUD et d'analyses humaines.



**BIE**

Bureau  
Indépendant  
d'Évaluation

Programme des Nations Unies pour le Développement

## ÊTES-VOUS INTÉRESSÉ·E PAR DES RÉFLEXIONS SUR D'AUTRES SUJETS ?

Vous pouvez télécharger tous les documents sur notre site Internet :

<https://go.undp.org/reflections-fr>

## AUTRES LIENS



[www.undp.org/evaluation](http://www.undp.org/evaluation)



[UNDP Independent Evaluation Office](#)



[@UNDP\\_Evaluation](#)



### INTRODUCTION

United Nations Development Programme, Guidance Note on Stabilization Programming, PNUD 2024.  
[https://erc.undp.org/api/download?filePath=%2Fdocuments%2F12441%2Fmgmtresponse%2Fkeyaction%2Fdoc\\_4440772231685220038UNDPGuidanceNoteonStabilisationProgramming-Master-22October2022.docx](https://erc.undp.org/api/download?filePath=%2Fdocuments%2F12441%2Fmgmtresponse%2Fkeyaction%2Fdoc_4440772231685220038UNDPGuidanceNoteonStabilisationProgramming-Master-22October2022.docx)

United Nations, United Nations Peacekeeping Operations, Principles and Guidelines, UN 2008.  
[https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/capstone\\_eng\\_0.pdf](https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/capstone_eng_0.pdf)

### LEÇON 1

UNDP Independent Evaluation Office, Evaluation of UNDP Support to Conflict-Affected Countries, UNDP 2020.  
<http://web.undp.org/evaluation/evaluations/thematic/conflict.shtml>

UNDP Independent Evaluation Office, Independent Country Programme Evaluation: Iraq, UNDP 2019.  
<https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-11/undp-iraq-draft-independent-country-programme-evaluation-report-draft-1.pdf>

UNDP Iraq, Evaluation of the Funding Facility for Stabilization in Iraq. Volume 1: Final Evaluation Report, UNDP 2021.  
<https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/19206>

UNDP Iraq. Final Report Evaluation of the Iraq Crisis Response and Resilience Programme, UNDP 2020.  
<https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/15582#:~:text=LCRRP%20was%20effective%20in%20enhancing,first%20year%20of%20job%20placement.>

UNDP Libya, Evaluation of Stabilization Facility for Libya-Stronger for Libya Project Phase 2, UNDP 2022.  
<https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/20317>

UNDP Libya, Final Evaluation of “Strengthening Local Capacities for Resilience and Recovery” Project OUTPUT ID 00112553. UNDP 2022. <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/21735>

United Nations Development Programme, The Stabilization Facility for Libya. An Independent Strategic and Operational Review, UNDP 2019. <https://www.undp.org/libya/publications/stabilization-facility-libya-independent-strategic-and-operational-review>

### LEÇON 2

UNDP Independent Evaluation Office, Evaluation of UNDP Support to Conflict-Affected Countries, UNDP 2020.  
<http://web.undp.org/evaluation/evaluations/thematic/conflict.shtml>

### LEÇON 3

UNDP Independent Evaluation Office, Independent Country Programme Evaluation: DRC, UNDP 2024.  
<https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/16075>

UNDP Independent Evaluation Office, Evaluation of UNDP Support to Conflict-Affected Countries, UNDP 2020.  
<http://web.undp.org/evaluation/evaluations/thematic/conflict.shtml>

UNDP Independent Evaluation Office, Independent Country Programme Evaluation: Central African Republic, UNDP 2022.  
<http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/car.shtml>

UNDP Independent Evaluation Office. Independent Country Programme Evaluation: Chad, UNDP 2025 (forthcoming)

Évaluation finale du Projet d'Appui au Redéploiements de l'Administration Territoriale et de la Revitalisation Socio-économiques des communautés locales en RCA. December 2018.

### LEÇON 4

Peaceau, LCBC Regional Stabilisation Strategy-African Union - Peace and Security Department, 2019,  
<https://www.peaceau.org/en/article/lcbc-regional-stabilisation-strategy>

Sub-regional Hub for West and Central Africa, Report of the 4th Lake Chad Basin Governors' Forum | United Nations Development Programme, UNDP 2023.  
<https://www.undp.org/africa/waca/publications/report-4th-lake-chad-basin-governors-forum>

### LEÇON 5

UNDP Nigeria, Final Evaluation, Outcome Evaluation UNDP Nigeria Early Recovery Programme, UNDP 2022.  
<https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/22004>

UNDP Iraq, Mid-Term Evaluation: Community-Based Reconciliation and Reintegration Project. UNDP 2022; <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/21756>

United Nations Development Programme, Evaluation de la phase I du projet Facilité Regionale de Stabilisation du Bassin du Lac Tchad/Fenêtre Nationale du Tchad. UNDP 2023; <https://erc.undp.org/evaluation/documents/detail/22131>

UNDP Nigeria. Final Evaluation, Outcome Evaluation UNDP Nigeria Early Recovery Programme. UNDP 2022. <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/22004>

## LEÇON 6

UNDP Independent Evaluation Office, Final Evaluation of the Integrated Regional Stabilization of the Lake Chad Basin Phase I and Phase II. UNDP 2021. <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12618>

UNDP Iraq. Evaluation of the Funding Facility for Stabilization in Iraq. Volume 1: Final Evaluation Report. UNDP 2021; <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/19206>

UNDP Independent Evaluation Office, Independent Country Programme Evaluation: Iraq, UNDP 2019. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-11/undp-iraq-draft-independent-country-programme-evaluation-report-draft-1.pdf>

## LEÇON 8

UNDP Independent Evaluation Office. Independent Country Programme Evaluation: Syria, UNDP 2025 (forthcoming)

UNDP Independent Evaluation Office. Independent Country Programme Evaluation: Mali. UNDP 2020. <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/15592>

UNDP Independent Evaluation Office. Independent Country Programme Evaluation: Central African Republic, UNDP 2022. <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/car.shtml>

Special Inspector General for Afghanistan Reconstruction. Stabilization: Lessons from the U.S. Experience in Afghanistan, 2018. <https://www.sigar.mil/pdf/lessonslearned/SIGAR-18-48-LL-Executive-Summary.pdf>

Iyengar, Radha, et al. "Lessons Learned from Stabilization Initiatives in Afghanistan: A Systematic Review of Existing Research". RAND 2017. [https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/working\\_papers/WR1100/WR1191/RAND\\_WR1191.pdf](https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/working_papers/WR1100/WR1191/RAND_WR1191.pdf)

United Nations Development Programme, The Stabilization Facility for Libya. An Independent Strategic and Operational Review, UNDP 2019. <https://www.undp.org/libya/publications/stabilization-facility-libya-independent-strategic-and-operational-review>

Government of Canada. Evaluation of the Stabilization and Reconstruction Task Force (START) and Global Peace and Security Fund. 2016. <https://www.international.gc.ca/gac-amc/publications/evaluation/2018/start-gpsf.aspx?lang=eng>

World Bank. World Bank Engagement in Situations of Conflict. An Evaluation of FY10-20 Experience. 202. <https://ieg.worldbankgroup.org/evaluations/world-bank-engagement-situations-conflict>

## LEÇON 9

United Nations Development Programme, The Stabilization Facility for Libya. An Independent Strategic and Operational Review, UNDP 2019. <https://www.undp.org/libya/publications/stabilization-facility-libya-independent-strategic-and-operational-review>

UNDP Independent Evaluation Office, Independent Country Programme Evaluation: Central African Republic, UNDP 2022. <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/car.shtml>

UNDP Independent Evaluation Office Synthesis of UNDP Evaluations in the Sahel, 2014-2021. UNDP 2022. [http://web.undp.org/evaluation/documents/synthesis/Synthesis\\_Sahel\\_Report.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/synthesis/Synthesis_Sahel_Report.pdf)

UNDP Independent Evaluation Office, Independent Country Programme Evaluation: Iraq, UNDP 2019. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-11/undp-iraq-draft-independent-country-programme-evaluation-report-draft-1.pdf>