



désarmement | démobilisation | réintégration

Manuel de gestion des programmes DDR

Nations Unies

Département des opérations de maintien de la paix

Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité
Section désarmement, démobilisation et réintégration



La parution de ce Manuel intervient à un moment opportun. Celui-ci comprend trois outils: les Procédures opérationnelles permanentes pour le suivi et l'évaluation, une partie pratique concernant la construction d'indicateurs pour évaluer les programmes DDR, ainsi qu'un cadre de gestion et planification du risque. Ces outils ont été développés lors de ces dernières années et la compilation de ceux-ci en un seul et même Manuel disponible en français et en anglais a pour but de faciliter leur utilisation. L'objectif de ce Manuel est d'aider les professionnels DDR à incorporer le suivi et l'évaluation ainsi que la gestion des risques dans la mise en œuvre des programmes DDR.

—**Alain Le Roy**

Secrétaire général adjoint aux opérations
de maintien de la paix

(Extrait de l'avant-propos)



Manuel de gestion des programmes DDR

Nations Unies

Département des opérations de maintien de la paix Bureau
de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité
Section désarmement, démobilisation et réintégration



Droits de reproduction

La section DDR du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité, Département des opérations du maintien de la paix remercie les gouvernements du Canada, du Luxembourg et du Royaume-Uni pour leur généreux soutien.

Droits d'auteur

Département des opérations de maintien de la paix
Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité
380 Madison Avenue
New York, NY 10017
Etats-Unis

© Nations Unies 2011

Les droits d'auteur de cette publication sont soumis à la Convention universelle des droits d'auteurs (protocole II). Néanmoins les autorités gouvernementales ou les états membres peuvent librement photocopier une partie de cette publication pour un usage exclusif au sein de leurs instituts de formation. En revanche, il est formellement interdit de reproduire cette publication à grande échelle et à des fins commerciales, ceci, sans le consentement explicite et écrit, du Département des opérations de maintien de la paix des Nations Unies.

Ensemble des photos © Nations Unies (sauf pages 56, 78, et 83 © Shutterstock)

Table des matières

Avant-propos	v
I. Suivi et évaluation des programmes de DDR	1
A. Objectif	1
B. Champs d'action	1
C. Justification	1
D. Procédures	2
<i>Aperçu général</i>	2
<i>Étapes devant précéder la mise en œuvre</i>	3
<i>Étapes à suivre au cours de la mise en œuvre</i>	13
E. Termes et définitions	29
F. Références	37
<i>Références principales</i>	37
<i>Procédures ou lignes directrices connexes</i>	37
G. Suivi et conformité	38
I. Contact	38
J. Historique	38
Annexe 1 : Exemple de cadre d'indicateurs pour un programme DDR	39
Annexe 2 : Exemple de fiche d'indicateurs DDR	41
Annexe 3 : Exemple de plan de suivi et d'évaluation (S&E)	43
Annexe 4 : Exemple d'enquête sur échantillon destinée a UN programme DDR	46
II. Guide pratique : Pour élaborer les indicateurs	49
Aperçu général	49
<i>Pourquoi utiliser des indicateurs pour les programmes DDR ?</i>	49
<i>Qu'est-ce qu'un indicateur DDR ?</i>	50
Quatre étapes	50
<i>Étape 1 : Définir ce que nous voulons mesurer</i>	51
<i>Étape 2 : Penser aux indicateurs possibles</i>	53
<i>Étape 3 : Vérifier la qualité de chaque indicateur</i>	57

<i>Étape 4 : Sélectionner les meilleurs indicateurs pour chaque élément de la chaîne de résultat</i>	58
Annexe : Choisir son indicateur	60

III. Gestion des risques dans les programmes de DDR 77

Introduction	77
<i>Objectif</i>	77
<i>Pourquoi cette structure et ce contenu ?</i>	77
<i>Comment faire fonctionner ce modèle sur le terrain :</i>	77
Aperçu du modèle	78
Composantes	79
<i>Étape 1 : Contextes des risques – décrit le mode opératoire du DDR et procédures spécifiques aux missions</i>	79
<i>Étape 2 : Évaluation des risques – identifie et analyse les facteurs potentiels de risques</i>	80
<i>Étape 3 : Traitement des risques – atténuer leurs effets négatifs sur la réussite du programme</i>	82
<i>Étape 4 : Suivi des risques – suit les risques éventuels pour décrire les effets du traitement des risques</i>	83
<i>Étape 5 : Commentaires – permet davantage de commentaires sur la procédure de gestion des risques</i>	83
Exemples du terrain	85

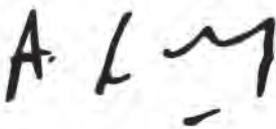
IV. Notes 87

Avant-propos

Alors que les opérations de maintien de la paix ont évolué depuis ces 20 dernières années, le rôle du désarmement, de la démobilisation et de la réintégration (DDR) a également changé et fait désormais partie intégrante de la plupart de nos missions. Étant donné la complexité croissante des conflits d'aujourd'hui, une gestion efficace des programmes DDR est d'autant plus impérieuse que ceux-ci ne s'inscrivent parfois pas dans de solides accords de paix ou ne sont pas liés à d'autres processus post-conflits.

Dans le même temps, le DDR a été largement reconnu comme un instrument clé pour assurer la consolidation de la paix, la stabilisation et la réhabilitation en situation post -conflit. Comptant actuellement un demi-million d'anciens combattants au sein de ses programmes et disposant d'une expérience considérable, le DDR est devenu une activité clé des Nations-Unies. Cela s'est reflété dans la décision de l'Assemblée Générale de 2005 d'allouer un budget statuaire pour soutenir les phases de désarmement et de démobilisation du DDR menées par les opérations de maintien de la paix. Il est ainsi essentiel que tous les professionnels DDR s'assurent de la gestion efficace et appropriée de leur programme. Sans transparence, les programmes DDR ne pourront être crédibles. Alors que de nombreux facteurs externes déterminent le succès ultime de tels programmes, l'action des Nations Unies, elle, doit être irréprochable.

La parution de ce Manuel intervient à un moment opportun. Celui-ci comprend trois outils: les Procédures opérationnelles permanentes pour le suivi et l'évaluation, une partie pratique concernant la construction d'indicateurs pour évaluer les programmes DDR, ainsi qu'un cadre de gestion et planification du risque. Ces outils ont été développés lors de ces dernières années et la compilation de ceux-ci en un seul et même Manuel disponible en français et en anglais a pour but de faciliter leur utilisation. L'objectif de ce Manuel est d'aider les professionnels du DDR à incorporer le suivi et l'évaluation ainsi que la gestion des risques dans la mise en œuvre des programmes DDR.



Alain Le Roy

Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix

ddr



désarmement | démobilisation | réintégration

Suivi et évaluation des
programmes de DDR

Suivi et évaluation des programmes de DDR

A. Objectif

Les Procédures opérationnelles permanentes de suivi et d'évaluation des processus de Désarmement, Démobilisation et Réintégration indiquent au personnel du DOMP des orientations en vue de concevoir et de gérer un Système de suivi et d'évaluation des processus DDR, dans le contexte plus global du maintien de la paix. Ces procédures sont censées fournir une approche normative, globale et systématique du suivi et de l'évaluation des progrès accomplis et des résultats obtenus en matière de désarmement, démobilisation et réintégration.

B. Champs d'action

Les Procédures opérationnelles permanentes de suivi et d'évaluation des processus DDR s'adressent aux planificateurs du DDR (cf. notamment le Chapitre 1 des "Procédures"), et au personnel chargé du suivi et de l'évaluation du DDR (à cet égard, c'est le Chapitre 2 qui est le plus pertinent).

C. Justification

Le Suivi et l'Évaluation (S&E) est un instrument essentiel à la conception et la mise en œuvre efficace des programmes DDR. Cet instrument permet aux acteurs concernés¹ :

- d'identifier les progrès accomplis ou les lacunes ;
- éventuellement, de modifier sans délai le programme DDR ;
- de veiller à une utilisation effective et efficace des fonds accordés ;
- d'en faire un rapport fiable et en temps opportun aux acteurs concernés et aux donateurs ;
- de gérer, de communiquer et d'examiner les informations sur les progrès accomplis ;
- de vérifier objectivement les résultats et l'impact des programmes DDR ;
- d'instaurer une « mémoire institutionnelle », de tirer des enseignements des expériences acquises, d'en faire bénéficier les autres, et de contribuer ainsi aux programmes et politiques à venir.

1 Une liste de définitions/d'éléments explicatifs des termes techniques est fournie en fin de document, section E.

Dans les situations de crise et de post-conflit – c'est-à-dire au moment où la priorité des priorités est la mise en œuvre effective des programmes –, le Suivi et l'Évaluation (S&E) sont parfois négligés et considérés comme non prioritaires. Il faut reconnaître que le suivi et l'évaluation ont été l'un des points faibles de la gestion des programmes DDR. De plus, il a été constaté que, si certaines sections chargées du DDR dans le cadre du maintien de la paix avaient effectivement tenté plusieurs approches différentes du suivi et de l'évaluation, on ne disposait guère, en revanche, de lignes directrices sur ce sujet, ou d'une approche unique des opérations de maintien de la paix.

D. Procédures

Aperçu général

Les gestionnaires de programmes et le personnel chargé du S&E des processus DDR devront également **prendre en charge** en matière de suivi et d'évaluation, les activités clés suivantes :

- Au cours de la *phase de planification*, la **Section DDR du Bureau de l'État de droit et des institutions chargées de la sécurité** veillera à ce qu'une

Poste	Principales responsabilités	
	Avant la mise en œuvre	Au cours de la mise en œuvre
○ Section DDR du Bureau de l'État de droit et des institutions chargées de la sécurité	<ul style="list-style-type: none"> ○ veiller à l'intégration d'une stratégie appropriée de suivi et d'évaluation au programme DDR ○ apporter un soutien technique en vue de définir des indicateurs et un Plan global de suivi et d'évaluation des processus DDR 	<ul style="list-style-type: none"> ○ suivre les indicateurs de performance et de procédure lors de la phase de mise en œuvre des programmes DDR ○ apporter un soutien technique en vue des processus de suivi et d'évaluation ○ faire office de centre d'informations concernant l'ensemble des données issues du suivi et de l'évaluation
○ Chef de la composante DDR	<ul style="list-style-type: none"> ○ mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre des programmes DDR ○ identifier les indicateurs de performance et de procédure, ainsi que les objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ○ superviser le suivi et l'évaluation des programmes DDR ○ définir clairement les fonctions, les responsabilités et les missions des unités S&E et du personnel chargé du S&E
○ Unité S&E des programmes DDR	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>non encore mise en place de manière précise</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ gérer le système de suivi et d'évaluation du DDR ○ adapter le système de S&E en fonction des besoins et en temps opportun

stratégie appropriée de suivi et d'évaluation soit intégrée aux programmes DDR, et fournira un soutien technique en vue de la définition d'indicateurs et d'un plan de suivi et d'évaluation. Lors de la phase de *mise en œuvre*, la section en question suivra les indicateurs de performance et de procédure ; elle fournira également un soutien technique au processus de suivi et d'évaluation, et fera office de centre des informations de suivi et d'évaluation.

- Au cours de la *phase de conception*, le **Chef de la composante DDR** mettra en place un mécanisme de suivi et d'évaluation et procèdera à l'identification d'indicateurs de performance. Puis, lors de la phase de *mise en œuvre*, le Chef de la composante DDR supervisera les processus de suivi et d'évaluation du programme DDR, et définira clairement les règles, les responsabilités et les missions du personnel de suivi et d'évaluation.
- **Le personnel chargé du suivi et de l'évaluation du DDR** gèrera ces processus tout au long de la mise en œuvre du programme, **à intervalles réguliers**², et en l'adaptant, le cas échéant.

Lors de la conception d'un programme DDR dans le cadre d'un **Processus intégré de planification des missions**, et avec la participation d'une Equipe des Nations Unies dans le pays concerné tout tâche du S&E, à définir avant la mise en œuvre du programme, sera confié à l'Equipe spéciale intégrée et au Groupe de planification de l'Equipe des Nations Unies dans le pays.

Les étapes de mise en place et de gestion d'un système effectif de S&E dans le contexte du DDR se répartiront en deux temps:

- **avant** la mise en œuvre, un ensemble de 7 étapes (dont seront chargés principalement les planificateurs du DDR au siège et sur le terrain)
- **au cours de la mise en œuvre**, un ensemble de 5 étapes (dont seront chargés principalement les gestionnaires des programmes DDR et le personnel de S&E sur le terrain)

Étapes **devant précéder** la mise en œuvre

La conception d'un **Système de suivi et d'évaluation de DDR** est un élément essentiel de la planification du programme DDR.

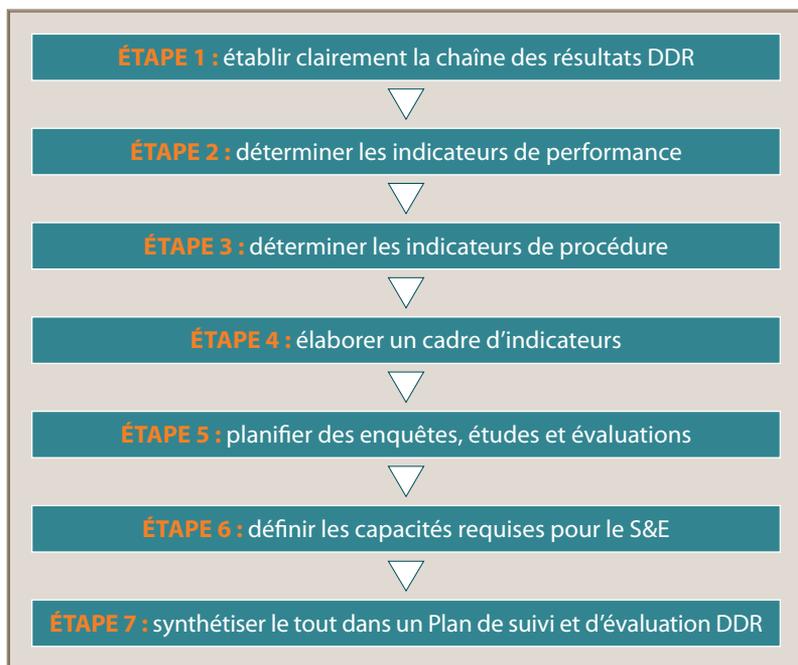
Les planificateurs des programmes DDR (aussi bien au siège que sur le terrain) veilleront à ce que le système de suivi et d'évaluation soit **conçu** dans les moindres détails, **intégré au document de planification du DDR** et suffisamment **financé**.

La **Section DDR** du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité (au sein du DOMP) apportera un soutien technique aux planifica-

2 En outre, le personnel chargé du S&E fournira un retour d'informations aux gestionnaires des programmes DDR opérant au siège, en vue d'améliorer les mécanismes normalisés de suivi et d'évaluation.

teurs de DDR, en vue de définir des indicateurs et un Plan de suivi et d'évaluation des processus DDR.

Pour ce faire, les planificateurs du programme devront suivre les **sept étapes** ci-après :



Le processus de planification du S&E aboutira à un « **Plan global de suivi et d'évaluation DDR** » – plan qui fera **partie intégrante** de l'ensemble du programme DDR.

Chacune des étapes évoquées ci-dessus est expliquée et détaillée plus bas ; les sept étapes en question constitueront la **base des activités de suivi et d'évaluation à mener dans le cadre du programme global DDR**.

ÉTAPE 1 : Concevoir clairement la chaîne des résultats DDR

Une **chaîne des résultats** logique et cohérente est la **base du processus de suivi et d'évaluation des programmes DDR**, dans le cadre du maintien de la paix. Tous les acteurs concernés devraient avoir une vision précise et commune de cet ensemble de résultats. A cet effet, les planificateurs devront garantir le caractère "SMART"³ de la **chaîne des résultats** ("SMART" étant le sigle anglais – cf. note de bas de page) et veiller à son intégration explicite au programme DDR.

3 SMART: Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-bound (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et à durée déterminée) ; cf. la section E « Termes et définitions ».

Une **chaîne des résultats type** est définie dans le **Cadre de budgétisation axée sur les résultats** applicable à toute composante de la mission. Ce cadre budgétaire propose un certain nombre d'extrants – spécifiques et souvent chiffrés – devant permettre d'atteindre une **réalisation escomptée** (ou « résultat ») en liaison avec le programme DDR. L'ensemble de ces réalisations escomptées constitue un **objectif global** (comme défini par le Conseil de sécurité).



En outre peuvent exister des documents de planification plus détaillés spécifiquement pour la composante DDR. Ceux-ci apparaissent sous forme d'un document de programme DDR.

L'ensemble des réalisations escomptées et résultats dans le cadre de la budgétisation axée sur les résultats et du programme global DDR – y compris les indicateurs respectifs – constitueront la **base du processus de suivi et d'évaluation du programme DDR**. Si la chaîne des résultats n'est pas assez précise pour permettre un suivi efficace, les planificateurs du programme DDR (ou, à défaut, le personnel chargé du suivi et de l'évaluation) devront y apporter les **précisions nécessaires et suffisantes**.

ÉTAPE 2 : Déterminer les indicateurs de performance

Un ensemble d'**indicateurs de performance** sera associé à chaque résultat ou réalisation escomptée, afin de permettre un processus efficace de suivi et d'évaluation des programmes DDR. Les indicateurs liés aux extrants doivent permettre de déterminer précisément si le programme DDR remplit ses tâches comme prévu dans les délais fixés. Les indicateurs liés aux « réalisations escomptées » doivent permettre de déterminer les progrès accomplis à moyen terme – par exemple en matière de réintégration des ex-combattants⁴.

Les planificateurs du programme DDR devraient prendre en compte les exigences suivantes lors de l'identification ou de l'affinement d'indicateurs de performance significatifs :

4 Le cadre de Budgétisation axée sur les résultats – pour telle ou telle mission – comporte uniquement des indicateurs de réalisations escomptées – mais aucun indicateur d'extrants (même si ce cadre a en partie un caractère « quantitatif »). Les indicateurs de performance – en matière de programmes DDR – doivent inclure l'ensemble des indicateurs contenus dans le cadre de budgétisation, ainsi que des indicateurs supplémentaires, concernant spécifiquement les opérations DDR, pour mener un suivi et une évaluation détaillés.

- Un indicateur doit être un **élément d'information** spécifique et autonome, concernant une certaine période, et permettant ainsi de constater les changements survenus en ce qui concerne telle ou telle situation (par exemple, un type d'indicateur insuffisant est "Nombre et le taux d'ex-combattants dans la vie active" ; en l'occurrence, il serait préférable de distinguer deux indicateurs très précis : « Le nombre d'ex-combattants dans la vie active » et « Le pourcentage d'ex-combattants ayant une activité professionnelle »).
- Un ensemble d'indicateurs liés à des extraits spécifiques ou réalisations escomptées devrait associer la dimension **quantitative** des processus DDR (dimension directement observable – par exemple « le % d'ex-combattants ayant trouvé un emploi ») à la dimension **qualitative** (présentant des analyses ou visions subjectives – par exemple « le % d'ex-combattants satisfaits du processus de transition »).
- Les indicateurs devraient être **chiffrés** (par exemple, nombre, pourcentage, ratio, etc.). Les indicateurs chiffrés sont, généralement, plus susceptibles de révéler les changements survenus sur une certaine période et moins subjectifs que des indicateurs révélant la situation par des réponses binaires oui/non (par exemple, « Tous les ex-combattants ont été réintégrés avec succès »). Les indicateurs chiffrés peuvent révéler à la fois les aspects quantitatifs (par exemple, « le % d'ex-combattants ayant reçu un appui à la réintégration ») et la dimension qualitative du programme DDR (par exemple, le % d'ex-combattants qui déclarent que leur vie s'est améliorée après la démobilisation »).
- Un **ensemble de trois à cinq indicateurs** devrait être associé à chaque extrait ou réalisation escomptée. Si moins de trois indicateurs sont employés, il est difficile de saisir les dimensions majeures du résultat en question. De même, si l'on utilise plus de cinq indicateurs, cela peut être redondant, porter atteinte à la valeur même des indicateurs, et augmenter la charge de travail en ce qui concerne le suivi.
- Les indicateurs généraux devraient être complétés par des indicateurs **différenciés** par sous-catégories. Par exemple, un indicateur portant sur le % d'ex-combattants dans la vie active peut être complété par un indicateur concernant « le % d'ex-combattants handicapés dans la vie active ».
- Les indicateurs de performance supplémentaires et différenciés devraient mettre en lumière des **questions transversales majeures**, c'est-à-dire un ensemble d'aspects spécifiques du programme DDR⁵.
- Dans la mesure du possible, les indicateurs devraient être différenciés **par sexe** afin de révéler les différents besoins des femmes et des hommes participants aux programmes DDR.
- Des « **partenaires clés** », tels que les autorités nationales et la société civile, devraient participer au processus de sélection des indicateurs, dans la mesure où cela permettrait une appropriation accrue et un soutien du programme DDR au niveau national, ainsi qu'une clarification des extraits et réalisations escomptées dans le cadre du programme.

5 Dans le contexte des programmes DDR, les "questions transversales majeures" sont celles des enfants, de la jeunesse, de la santé, du sida, des droits de l'homme ou des mouvements de population transfrontaliers.

Pour tout programme DDR, chaque indicateur devrait être associé à un **point de référence** indiquant la situation avant intervention à une date donnée, et à une **cible** représentant les résultats à obtenir à une date donnée. Les cibles en question devraient être réalistes et approuvées à la fois par les principaux partenaires et les autorités nationales. Des cibles « intermédiaires » (appelées, en anglais, “*milestones*”) à intervalles réguliers sont également recommandées afin de faciliter le processus de suivi⁶.

ÉTAPE 3 : Déterminer des indicateurs de procédure

Les indicateurs de performance révèlent les réalisations du programme DDR. Mais il convient également d'indiquer la manière **dont le programme DDR fonctionne concrètement**, car la nature du fonctionnement peut affecter la qualité des extraits, voire les chances d'obtention des réalisations escomptées.

C'est grâce à des **indicateurs de procédure** que les gestionnaires des programmes DDR pourront obtenir des informations sur le mode de mise en œuvre des programmes.

Au stade de la planification, les concepteurs du programme DDR devront définir un **ensemble restreint d'indicateurs de procédure**, qui sera ensuite utilisé par le personnel chargé du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre du programme.

Si les indicateurs de **procédure** dépendent en grande partie du contexte local et du type de programme DDR, ils sont aussi, assez fréquemment, liés aux principales composantes du **budget** (par exemple : « le pourcentage de frais administratifs ou de frais généraux par rapport aux dépenses globales », ou encore : « le pourcentage des fonds effectivement dépensé »), aux **ressources humaines** (par exemple : « le % du budget des ressources humaines consacré au recrutement d'un personnel international », « le % de postes non pourvus dans le cadre du programme DDR », ou encore : « le % de personnel chargé de la mise en œuvre du programme DDR ayant suivi une formation relative à l'égalité des sexes »), ou encore à la **médiatisation** des activités de DDR (par exemple : « le nombre d'heures d'émissions de radio consacrées au DDR, par trimestre »).

ÉTAPE 4 : Élaborer un cadre d'indicateurs

Les planificateurs des programmes DDR devront synthétiser les indicateurs de performance et les indicateurs de procédure dans un **cadre global d'indicateurs**.

6 Puisque les missions de maintien de la paix s'inscrivent généralement dans un contexte volatile et incertain, il est possible de disposer d'indicateurs référentiels qu'*après* le début du programme de DDR. Dans ce cas, il faudra prévoir, dès la phase de planification, un plan précis de collecte des données référentielles attendues. Tous les indicateurs doivent avoir un ensemble référentiel et des objectifs complets dans un délai d'un an après le début des opérations.

Ce cadre sera fondé sur la **chaîne des résultats**. Il proposera un **ensemble d'indicateurs pour chaque extrant et réalisation escomptée**.

Le cadre d'indicateurs en question fournira, de manière exhaustive, chacun des indicateurs nécessaires, avec les **références** et **cibles** requises. Chaque référence ou cible sera résumée par un seul chiffre, un seul pourcentage, ou un seul mot. En outre, chaque référence ou cible devra être accompagnée d'une date précise (mois et année, indiqués entre parenthèses). Par exemple : « Sur 350 communautés ciblées, % de communautés bénéficiant d'au moins un projet de réintégration, dûment financé » : « Référence : 0% (01/2010) », « Cible : 90% (12/2014) ».

Le cadre d'indicateurs devra également fournir un **ensemble de justificatifs** précis (souvent désigné par l'expression "moyens de vérification") pour chaque indicateur (c'est-à-dire, par exemple, l'origine des données, la source d'informations, ou le mode de détermination), ainsi que la **fréquence** de collecte des données pour chaque indicateur (c'est-à-dire à quel rythme se fera cette collecte).

Modèle de cadre d'indicateurs destiné aux programmes DDR⁷

Chaîne des résultats DDR	Indicateurs	Références (mois/année)	Cibles (mois/année)	Ensemble de justificatifs	Fréquence de collecte des données

ÉTAPE 5 : Planifier les enquêtes, études et évaluations à mener

Lors de l'élaboration d'un plan de suivi et d'évaluation des programmes DDR, les planificateurs devront prévoir des évaluations approfondies des progrès accomplis et des résultats positifs à obtenir, ainsi qu'un processus de suivi permanent. Les principaux instruments d'évaluation sont les suivants :

- **enquêtes à partir d'échantillons**
- **études**
- **évaluations**

Les évaluations en question devraient être planifiées avant le début effectif du programme DDR. Cela permettra la mise en place préalable d'une **approche stratégique** et la collecte d'informations au moment précis où le besoin s'en

7 Cf. Annexe 1, pour un exemple de cadre d'indicateurs destiné à un programme DDR.

fait ressentir – plutôt que d’avoir recours à des approches ponctuelles. Certes, les besoins évolueront au cours de la mise en œuvre du programme, si bien qu’il faudra prévoir également des études et enquêtes alternatives ou supplémentaires pour répondre à des problèmes spécifiques apparus lors de la mise en œuvre du programme.

Les responsables des programmes DDR devraient commanditer une **évaluation** des programmes en question au cours de la deuxième année de la mise en œuvre, puis tous les deux ans. L’idéal serait de procéder chaque année à différents types d’**enquêtes à partir d’échantillons** – ou, en tout cas, tous les deux ans au minimum. D’autre part, il conviendrait de procéder à des **études** en cas de besoin d’informations approfondies sur un sujet précis.

Enquêtes à partir d’un échantillon

Une **enquête** consiste à obtenir des informations de la part de personnes, ou au sujet de personnes, afin de définir, de comparer ou d’expliquer leurs connaissances, leurs points de vue et leurs comportements. Une **enquête sur échantillon** permet de tirer des conclusions générales à partir d’un échantillon (statistiquement significatif) d’une catégorie, d’une population, ou d’un processus. Ce type d’enquête peut fournir différents types d’informations (par exemple, le degré de satisfaction des ex-combattants vis-à-vis du programme DDR, ou encore l’évaluation de la réussite et de la viabilité de leur réintégration sociale. Même les **enquêtes à partir d’un échantillon assez restreint** peuvent fournir des **données statistiquement valables** sur l’ensemble des participants au programme DDR – et ce, pour un **coût raisonnable**. Sans ce type d’enquête sur échantillon, il est difficile de déterminer de manière fiable et objective si les résultats attendus en matière de DDR sont atteints ou non.

Évaluations

Les évaluations peuvent être réalisées en interne par le personnel chargé du programme DDR ou, plus généralement, par des employés des Nations Unies, ou des spécialistes externes. Une **évaluation interne** peut être entreprise dans le cadre du programme DDR ou d’un sous-programme (dit « évaluation liée au programme »), ou par l’équipe du DOMP/DAM au sein de la Division de politique, d’évaluation et de formation, ou encore par le Bureau des services de contrôle interne (on parle, dans ce cas, d’« évaluation en interne »). Une **évaluation externe** est effectuée par des entités non soumises au contrôle ou à l’influence des responsables de la conception et de la mise en œuvre des programmes DDR. Dans un souci de fiabilité et d’objectivité, il sera préférable d’opter pour une évaluation externe.

Études

Les planificateurs des programmes DDR pourront éventuellement envisager des études spécifiques et approfondies sur certains **problèmes** ou certaines **dimensions** qui se révéleraient lors de la mise en œuvre des programmes. Par exemple, au cours de la deuxième année de mise en œuvre, les concepteurs des programmes pourraient étudier la réussite ou non du processus de réintégration sociale des ex-combattants ayant des besoins particuliers, afin d’adapter l’aide apportée à cette catégorie de personnes. Même si la nécessité de telles études ne peut se faire ressentir qu’au cours de la mise en œuvre des programmes, il faudra néanmoins les prévoir avant le début de l’application des programmes.

L'**approche**, le **calendrier** et l'**étendue** des enquêtes, études et évaluations dépendront du degré d'accès prévu à la zone à laquelle doit s'appliquer le programme DDR.

Il conviendrait d'adopter une certaine **souplesse**, dans la mesure où l'évolution de la situation sur le champ d'opérations peut entraîner une révision des enquêtes, études et évaluations planifiées.

Un Plan global d'enquêtes, d'études et d'évaluations devra **synthétiser** l'ensemble de ces travaux – à effectuer avant, pendant et après la mise en œuvre des programmes DDR (y compris les activités menées conjointement avec d'autres organisations).

Ce plan global devra préciser, pour chaque activité prévue, les éléments suivants : a) l'**angle** sous lequel chaque enquête, étude ou évaluation va aborder le problème en question ; b) la **nature** de l'activité prévue ; c) le type de **calendrier** ; d) le **coût** prévu pour l'activité en question.

Modèle de plan d'enquêtes, d'études et d'évaluations concernant les programmes DDR⁸

	Angle	Nature	Calendrier	Coût
Enquêtes				
Études				
Évaluations				

ÉTAPE 6 : Définir les capacités requises pour le processus de suivi et d'évaluation (S&E)

Lorsque le Plan global de suivi et d'évaluation est quasiment terminé, les planificateurs des programmes DDR devront définir :

- Les **ressources humaines** nécessaires à la réalisation effective du processus de S&E
- Le **budget** requis

Étant donné la diversité des tâches à accomplir et le rôle majeur du processus de suivi et d'évaluation pour la bonne gestion du programme DDR, il faudra prévoir une **unité spécifiquement chargée du S&E**.

8 Pour un exemple de Plan global d'enquêtes, d'études et d'évaluations, cf. Annexe 3.

Le chef de l'Unité S&E devra **rendre compte directement** au Chef de la composante DDR. Ce lien direct est capital, si l'on veut que les responsables du S&E fournissent aux gestionnaires des programmes DDR des informations précises et justes sur les progrès accomplis et les défis à relever ; ce lien direct permettra également d'éviter tout conflit d'intérêts éventuel.

L'Unité S&E devra être composée d'au moins **quatre personnes** : un **chef d'unité** (qui sera, de préférence, un expert recruté au niveau international, afin de garantir une approche impartiale) et **trois agents de S&E** (recrutés, de préférence, au niveau national, afin de bénéficier des connaissances locales des agents en question et d'encourager l'acquisition de compétences de S&E au niveau local). Cependant, pour des programmes DDR de dimension plus importante, l'Unité de S&E devrait comporter trois experts internationaux⁹ et six agents recrutés de préférence au niveau national.

Afin d'accroître l'efficacité et la viabilité des programmes DDR à long terme, les planificateurs pourront envisager une **combinaison d'agents de S&E permanents et d'experts externes à temps partiel**. Cela pourra se faire dans le cadre d'un accord de recrutement avec des sociétés de conseil ou des particuliers – c'est-à-dire des consultants indépendants pouvant être contactés à tout moment.

Afin de garantir la réalisation d'un processus efficace de suivi et d'évaluation (dans le cadre des programmes DDR), le document de planification de ces programmes devra prévoir un **budget particulier** dédié à l'activité de S&E et à la rémunération des agents qui en seront chargés¹⁰.

D'une manière générale, le coût du S&E et la rémunération des agents qui en ont la responsabilité dépendent de **trois facteurs** : a) le nombre et le niveau du personnel spécifiquement chargé du suivi et de l'évaluation; b) le nombre et la nature des évaluations et études prévues; c) le nombre et la nature des collectes de données primaires – telles que les enquêtes sur échantillon.

Il faudra consacrer **au moins 3% du** budget global des programmes DDR aux activités de S&E. En fonction de la nature des opérations DDR et de certains facteurs locaux, le budget du suivi et de l'évaluation devrait représenter en principe entre 3% et 7% du budget global du programme DDR.

Les planificateurs des programmes DDR devraient également prévoir – dans le cadre du budget global – **des dispositions pour financer** les enquêtes, études et évaluations pouvant se révéler nécessaires au cours de la mise en œuvre des programmes (mais non prévisibles auparavant).

⁹ Le nombre d'experts internationaux pourra être réduit une fois que les agents nationaux de S&E seront en mesure de prendre en charge des responsabilités plus importantes. Toutefois, le chef de l'Unité S&E devrait toujours être un expert international, afin d'éviter une approche partielle et de garantir des rapports objectifs.

¹⁰ Si la planification des programmes DDR se fait dans le cadre d'un Processus intégré de planification des missions, le budget dédié au S&E devra être intégré au Rapport budgétaire général des missions.

ÉTAPE 7 : Synthétiser le tout dans un plan de suivi et d'évaluation DDR

En intégrant les Étapes 1 à 6 évoquées ci-dessus, les planificateurs des programmes DDR devront élaborer un **plan de suivi et d'évaluation**, qui devra lui-même **faire partie intégrante du document de planification des programmes DDR**.

Le plan global de suivi et d'évaluation devra **combiner de manière adéquate** la collecte et l'analyse de **données quantitatives** et **qualitatives**. Les données quantitatives (par exemple, le pourcentage d'ex-combattants recevant une aide à la réintégration sociale) sont, certes, importantes pour déterminer objectivement les progrès, voire la réussite des programmes DDR ; mais cette dimension quantitative est souvent insuffisante pour saisir la complexité du processus DDR et les progrès accomplis dans le sens des réalisations escomptées.

- **Les données quantitatives** émanent généralement d'observations d'évaluation et de calculs directs à partir des faits. Ces données sont, par nature, moins subjectives, donc plus fiables que les données qualitatives.

En ce qui concerne les programmes DDR, les données quantitatives se réfèrent généralement dans la chaîne des résultats au niveau des extrants (par exemple, le nombre d'armes détruites, ou le pourcentage d'enfants soldats bénéficiant d'une aide).

- En général, **les données qualitatives** concernent l'avis, les connaissances, les points de vue et les comportements des personnes. Ces outils qualitatifs permettent de mieux comprendre le « pourquoi » et le « comment » des choses, des différents points de vue, des relations et des tendances perceptibles au travers du processus DDR.

En ce qui concerne les programmes DDR, les données qualitatives sont généralement collectées par des études, des évaluations, des analyses, des visites sur le terrain, des travaux de groupes spécialisés et par le suivi effectué par les partenaires des programmes. Ces données qualitatives peuvent prendre la forme d'un texte, ou – lorsque compilées – être simplement chiffrées (% de femmes membres de groupes armés reconnaissant que leur condition économique s'est améliorée après leur démobilisation).

Si le programme DDR est conçu dans le cadre d'un **Processus intégré de planification des missions**, le Plan de suivi et d'évaluation devra lui-même s'y intégrer.

Dans le cadre du document de planification DDR, le Plan de suivi et d'évaluation ne devra pas dépasser deux pages, et devra comporter obligatoirement les **trois éléments suivants**¹¹ :

11 Un schéma type de Plan de suivi et d'évaluation est présenté à l'annexe 3.

- Un **élément descriptif**, exposant le mode de suivi et d'évaluation des programmes DDR. Cet élément descriptif traitera au minimum des questions évoquées ci-dessus (Étapes 1 à 6), mais n'y sera pas forcément limité. Il devra préciser « qui fera quoi, et quand ». Dans ce contexte, il faudra également préciser la nature de la coopération des responsables des programmes DDR et de leurs partenaires nationaux dans le sens d'un renforcement des capacités de suivi et d'évaluation. L'élément descriptif en question devra également indiquer comment, par une association subtile de méthodes quantitatives et qualitatives, il sera possible d'obtenir des informations sur les progrès accomplis et les résultats positifs obtenus.
- Un **cadre d'indicateurs**, qui proposera à la fois des indicateurs de performance et des indicateurs de procédure, leurs références et leurs cibles, un ensemble de justificatifs, et la fréquence des actualisations de données à traiter. Ce cadre d'indicateurs prendra la forme du tableau présenté à l'étape 4, ci-dessus.
- Un **plan d'enquêtes, d'études et d'évaluations** intégré au Plan de suivi et d'évaluation et précisant l'intitulé, l'angle, la nature, le calendrier et le coût de chaque activité prévue. Cela se présentera sous la forme du tableau figurant à l'étape 5, ci-dessus. Le gestionnaire des programmes du DOMP/DDR devra approuver ce plan et en garantir sa qualité.

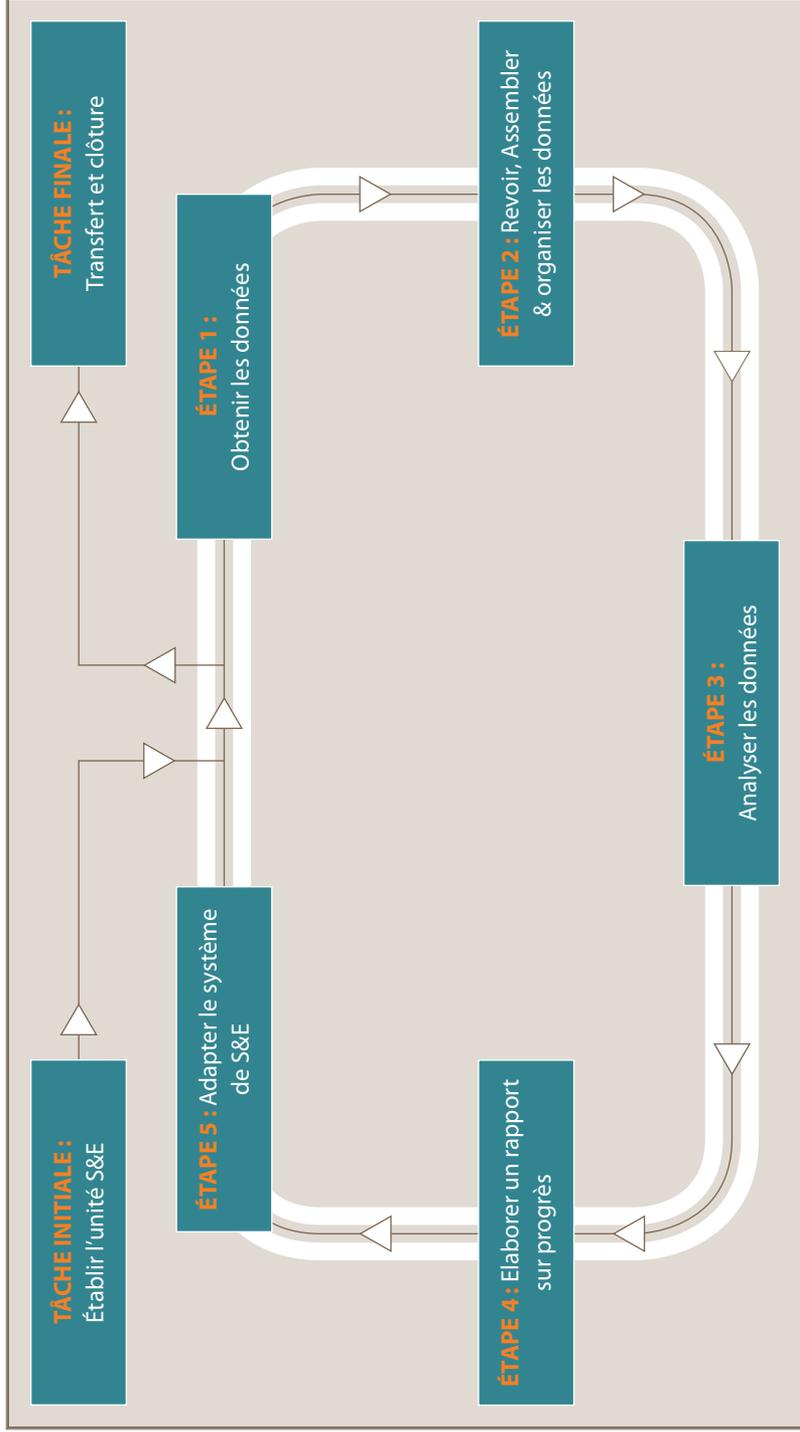
Étapes à suivre **au cours de la mise en œuvre**

Au cours de la mise en œuvre des programmes DDR, le suivi et l'évaluation est un **processus cyclique**, consistant à rechercher, obtenir, rassembler, organiser, analyser, interpréter, synthétiser et diffuser des données et informations – et ce pendant toute la durée de la mise en œuvre des programmes DDR.

C'est le personnel chargé du suivi et de l'évaluation qui a la responsabilité de gérer et mener l'ensemble des activités prévues par le **Plan de suivi et d'évaluation** – y compris l'ensemble des enquêtes, études et évaluations programmées.

Ce personnel devra également procéder à des **activités complémentaires en matière de S&E** – notamment la collecte et l'archivage de données et d'informations concernant le **Système d'Information**, l'**analyse** de ces informations, l'**élaboration de rapports** à partir des données en question, et l'**adaptation**, en conséquence, du système de suivi et d'évaluation.

Le processus de suivi et d'évaluation est une démarche permanente, voire cyclique à maints égards (par exemple, il s'agit d'observer, d'évaluer, de conseiller, d'adapter, puis, de nouveau, de procéder à un autre cycle d'observation, d'évaluation, de conseil et d'ajustement, et ainsi de suite. . .) ; si l'on souhaite simplifier le processus, on peut concevoir une **mission initiale**, puis cinq étapes répétées, et une **mission finale** – comme l'indique le graphique ci-dessous :



L'équipe de suivi et d'évaluation, devra au minimum procéder aux étapes 1 à 5 – et ce, **tous les trimestres** au moins. Cela permettra d'actualiser les informations, dans le cadre de chaque rapport trimestriel. Cette fréquence permettra également de garantir des informations suffisamment actualisées dans le cadre du rapport annuel de performance élaboré par la Mission.

Tout au long du processus de mise en œuvre des programmes DDR, l'unité de suivi et d'évaluation organisera, à l'intention du personnel chargé des programmes et de ses partenaires, une **formation** de base sur le S&E.

La **Section DDR** du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité du DOMP fournira un soutien technique au personnel chargé du suivi et de l'évaluation – et ce, tout au long du cycle de programmes DDR ; la Section DDR fera également office de centre d'information sur tous les aspects du processus de suivi et d'évaluation.

Même si la **gestion des risques** liés aux programmes DDR ne fait pas véritablement partie du processus de suivi et d'évaluation, l'unité S&E fournira au gestionnaire des risques ou à un coordinateur de la gestion des risques au sein de la Mission¹² des informations, avis et considérations sur l'évolution de la situation en matière de risques.

TÂCHE INITIALE : Création et mise en place de l'unité de suivi et d'évaluation (S&E)

Dès le début du processus de mise en œuvre des programmes DDR, le personnel chargé de ce processus devra **créer et mettre en place une unité S&E**, en fonction du budget et du plan de suivi et d'évaluation prévus dans les documents de planification des processus DDR.

La plupart des programmes DDR ont recours à une ou plusieurs bases de données¹³. Ainsi, les responsables des programmes peuvent utiliser la base de données dite « DREAM »¹⁴, ou une autre base de données, plus spécifique et conçue spécialement pour répondre aux besoins des programmes DDR. Lors du **choix d'un système de base de données**, il sera bon de prendre en compte sa capacité de suivi et d'évaluation. Les gestionnaires des programmes DDR et le personnel chargé du suivi et de l'évaluation devront veiller notamment

12 Pour des précisions sur la gestion des risques, cf. Directive de politique du DOMP/DAM et Lignes directrices sur ce sujet.

13 La base de données type contient des informations socioéconomiques sur les ex-combattants, sur leur désarmement et les armes qu'ils ont utilisées, ainsi que sur l'ensemble du concept de démobilisation et le soutien à la réinsertion sociale.

14 La base de données dite DREAM (Désarmement, Démobilisation, Réinsertion et Contrôle des armes légères et de petit calibre) est, en fait, un logiciel générique destiné aux processus de DDR, et fourni par le PNUD.

à ce que la base de données en question comporte un **module de rapport**, qui permettra l'élaboration permanente de rapports significatifs¹⁵.

Afin de planifier de manière systématique leurs activités, les équipes de suivi et d'évaluation devront concevoir un **plan opérationnel sur deux ans**. Ce plan de travail décrira de manière détaillée les activités prévues chaque mois, sur une première période de 12 mois ; et, en ce qui concerne la période suivante de 12 mois, il s'agira seulement de projets d'activités. Ce plan de travail sera directement fondé sur le Plan de suivi et d'évaluation conçu lors de la phase de planification. Le personnel chargé du S&E devra actualiser son plan de travail au moins tous les trimestres, ou en fonction des circonstances.

ÉTAPE 1 : Collecte d'informations et de données

L'information est essentielle dans le cadre du processus de suivi et d'évaluation. Il existe deux sources d'informations :

Les **données existantes** : autrement dit, des informations déjà disponibles et prêtes à être collectées. A ce niveau, le processus d'information est peu coûteux, voire sans aucun frais ; mais il se peut que ces informations ne soient pas véritablement pertinentes.

Les **données nouvelles** : il s'agit d'informations que les équipes de suivi et d'évaluation sont allées chercher elles-mêmes, ou avec le concours des partenaires concernés. Ces nouvelles données répondent spécifiquement aux besoins des programmes DDR ; cependant, elles auront probablement un coût (en termes de temps et/ou financier).

Avant d'investir des fonds assez importants dans la collecte de données, le personnel chargé du suivi et de l'évaluation devra **évaluer l'utilité et la qualité** de l'ensemble des données et informations **déjà disponibles**.

Collecte de données existantes

Le personnel chargé du S&E devra s'efforcer, de manière systématique et exhaustive, d'obtenir des données existantes ("secondaires") auprès de tout un éventail de sources différentes:

- Le personnel chargé du S&E devra obtenir des données secondaires dans le **module de rapport de la base de données DDR**, et ce, à un rythme trimestriel au minimum¹⁶. De manière compilée, la base de données DDR contient généralement de nombreuses données relatives à toute une gamme d'indicateurs d'extrants.

¹⁵ Si le module en question n'a pas été prévu au stade de la conception de la base de données, il faudra intégrer un système de rapport à la base de données en question, une fois qu'elle est opérationnelle.

¹⁶ Si de nouvelles informations se révèlent nécessaires à partir des données brutes que fournit la base de données DDR, le personnel chargé du S&E coopèrera étroitement avec le personnel technique de la base de données en question, afin d'adapter comme il se doit le module de rapport.

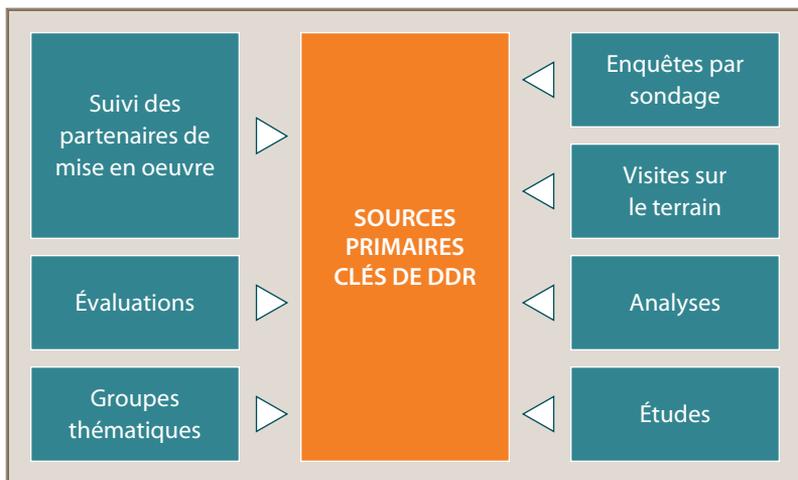
- Le personnel chargé du S&E devra également obtenir des données et informations de la part des **partenaires de mise en œuvre**, organiser et archiver ces informations. Celles-ci pourront concerner, de manière détaillée, les opérations, études et enquêtes menées par les partenaires, ou encore être contenues dans les rapports prévus contractuellement par le programme DDR (et exigés des partenaires).
- Le personnel chargé du S&E devra aussi utiliser pleinement les informations – y compris les données relatives aux performances – dont disposent déjà leurs collègues de la composante DDR. En général, des **données d'ordre opérationnel** peuvent être obtenues auprès du personnel responsable des ressources humaines pour le DDR, du service financier, du personnel chargé des relations publiques et du personnel DDR collaborant directement avec les partenaires de mise en œuvre des programmes.
- En outre, le personnel chargé du S&E recherchera des données et informations **en dehors du cadre des programmes DDR**. A cet égard, il pourra recourir utilement à des études, des enquêtes, des articles, des statistiques ou des index publiés par d'autres institutions des Nations Unies, par l'État et autres organisations nationales ou internationales pour le développement ou de type humanitaire, par des universités, des instituts de recherche, ou encore des médias nationaux et internationaux. Le personnel chargé du S&E recherchera non seulement des informations écrites, mais aussi tout élément visuel pertinent (images, cartes, vidéos, etc.).
- Si le programme DDR est mis en œuvre dans le cadre d'une **mission intégrée**, le personnel chargé du S&E s'efforcera de coopérer avec l'équipe des Nations Unies opérant dans le pays concerné, avec les institutions des Nations Unies et autres partenaires, et de coordonner son action avec celle de toutes ces entités, d'en obtenir des informations et d'utiliser pleinement l'ensemble de données qu'elles pourront fournir.

Acquisition de nouvelles données

Dans le contexte généralement volatile des opérations DDR, on ne dispose pas toujours de données fiables ou pertinentes. Afin d'acquérir de nouvelles données (que l'on appelle aussi "primaires" ou "de première main"), le personnel chargé du S&E devra **mener ou gérer des activités variées de collecte de données**, en fonction des besoins spécifiques de chaque programme DDR. Ces activités variées peuvent être: a) la collecte de données issues du suivi opéré par les partenaires ; b) des enquêtes sur échantillon ; c) des visites sur le terrain ; d) l'analyse des programmes concernés ; e) diverses études ; f) des activités de groupes de travail thématiques ; g) un certain nombre d'évaluations. On trouvera ci-après une analyse plus détaillée de ces activités variées.

Si le programme DDR est mis en œuvre dans le cadre d'une **mission intégrée**, le personnel chargé du S&E devra, dans la mesure du possible, collecter de nouvelles données avec l'équipe des Nations Unies opérant dans le pays concerné (UNCT) ou d'autres entités des Nations Unies, ou en étroite collaboration avec ces institutions.

Activités de S&E permettant de collecter des données primaires destinées aux processus DDR



Suivi des partenaires de mise en oeuvre

Généralement, l'aide à la réintégration économique et sociale des ex-combattants émane d'organisations partenaires. Ces **partenaires de mise en oeuvre** sont en principe des ONG locales ou internationales, des organisations bilatérales ou multilatérales, ou encore des entreprises du secteur privé ou des organisations communautaires.

Faisant parti du suivi global des programmes DDR, le personnel M&E doit **également suivre de près le travail** des partenaires de mise en oeuvre, sur la base des rapports qu'ils auront fournis et de leurs visites sur le terrain. Le personnel chargé du S&E devra au minimum vérifier que les partenaires en question respectent leurs **obligations contractuelles de compte rendu**, et notamment les délais fixés et la qualité exigée.

Pour rendre compte du bon fonctionnement des partenaires, le personnel chargé du S&E devra utiliser un tableau comportant au minimum les cases suivantes:

- date de remise du rapport de mise en oeuvre
- état d'avancement du rapport (délai non fixé, reçu, en retard)
- date de réception du rapport, ou, éventuellement, nombre de jours de retard
- lien hypertexte menant au rapport figurant dans le système d'information DDR (cf. Etape 2)

Le personnel chargé du S&E **intégrera** les données issues du suivi et des rapports des partenaires, afin de disposer d'un aperçu général de l'état d'avancement du processus. La consolidation des données en question pourra également servir

au calcul d'indicateurs clés d'extrants et permettre de déterminer le respect de l'obligation de compte rendu sur une certaine période. A cet effet, on pourra utiliser les indicateurs suivants :

- % de rapports des partenaires de mise en œuvre reçus dans les délais prévus (c'est-à-dire avant la date butoir stipulée dans les accords contractuels)
- % de rapports en retard (ventilé par région et par partenaire)
- nombre moyen de jours de retard des rapports

Outre ce contrôle des rapports, le programme DDR devra, à intervalles réguliers (chaque trimestre au minimum), **analyser et synthétiser** les informations et conclusions des partenaires de mise en œuvre. Dans le cadre d'une approche qualitative, l'unité DDR devra identifier les problèmes ou défis les plus graves ou récurrents, faire le bilan des enseignements tirés et chercher des opportunités à travers lesquelles les expériences et expertises d'autres partenaires pourraient être appliqués dans des activités homologues.

Gestion ou réalisation des enquêtes sur échantillon

Étant donné la nécessité d'informations immédiates dans un contexte qui évolue très rapidement, les responsables des programmes DDR devraient procéder à des **enquêtes rapides et restreintes, à partir d'un échantillon aléatoire**. Cet aspect aléatoire (qu'on appelle également « étude de probabilité ») est caractéristique de ce type d'enquête : il s'agit de poser quelques questions importantes à un échantillon restreint de « sondés » - par exemple, un échantillon d'ex-combattants, de leur famille ou des dirigeants de certaines communautés. Ce type d'enquête restreint est, en fait, plus utile et plus rentable qu'une enquête à grande échelle – dont la réalisation est très complexe sur le plan technique, demande beaucoup de temps et est plus adaptée à des recherches universitaires ou des études très spécialisées¹⁷.

En cas de difficulté technique pour établir un échantillon aléatoire, les responsables des programmes DDR pourront recourir à des enquêtes restreintes (que l'on appelle également, parfois, des « mini-enquêtes »), **non aléatoires** (processus également baptisé « sondage spécifique »), et qui fourniront néanmoins des données chiffrées pertinentes.

Les informations socioéconomiques contenues dans la **base de données DDR** devraient permettre de déterminer des échantillons aléatoires et non aléatoires pour le sondage.

Cependant, étant donné que les responsables des programmes DDR n'ont pas forcément les connaissances et l'expérience techniques pour concevoir une

¹⁷ En matière d'enquête sur échantillon, les programmes DDR pourront utiliser trois instruments: i) l'interview ; ii) l'analyse structurée d'archives, et iii) des observations structurées. Il existe un quatrième instrument – le questionnaire – à remplir soi-même ; mais celui-ci ne doit pas être utilisé, dans la mesure où il n'est pas forcément fiable (par exemple, de la part d'ex-combattants analphabètes).

enquête sur échantillon fiable, et, en particulier, pour déterminer précisément la taille de l'échantillon nécessaire, il est recommandé, en l'occurrence, de faire appel à des **experts extérieurs**, qui pourront apporter des conseils pour concevoir l'enquête – lors de la phase de planification des enquêtes sur échantillon.

En principe, le personnel chargé de la mise en œuvre du DDR sur le terrain ne devrait pas procéder lui-même à la **collecte des données devant servir à la conception de l'enquête**¹⁸. Cependant, dans ce domaine, il se peut qu'il soit impossible de recourir à des agents extérieurs en raison de ressources nationales limitées ou de problèmes de sécurité. Dans de tels cas, les responsables des programmes DDR pourront procéder eux-mêmes à la collecte de données ou confier cette tâche au personnel chargé du suivi et de l'évaluation, à condition que les données ne soient pas communiquées par des personnes avec lesquelles les responsables DDR ont déjà été en contact, ou se situant dans des zones géographiques déjà explorées.

Réalisations de visites de terrain

Les visites de terrain permettent de **valider les progrès et résultats signalés**, par un processus d'**observation** sur place et d'**entretiens** avec les personnes concernées. Ainsi, le personnel chargé de la mise en œuvre des programmes DDR et ses partenaires effectueront fréquemment des visites sur le terrain afin de suivre la mise en œuvre des programmes, de rencontrer les partenaires de mise en œuvre sur leur lieu de travail, ainsi que d'interviewer et d'observer les membres de communautés concernées par le processus de réintégration sociale, et d'entrer également en relation avec les bureaux régionaux responsables du DDR.

D'autre part, les personnes chargées de la mise en œuvre des programmes DDR effectueront aussi des **visites de routine** (sur le terrain), selon un calendrier prédéterminé, et des **visites dites « ad hoc »** (visant à analyser ponctuellement un problème ou un conflit spécifique).

La coordination globale de ces visites sur le terrain relèvera du personnel chargé du suivi et de l'évaluation. D'une manière générale, les visites sur le terrain de deux ou trois responsables sont plus efficaces. Et les visites conjointes des représentants du pays concerné et des donateurs sont particulièrement fructueuses, dans la mesure où elles permettent de saisir les différents points de vue des acteurs concernés par le DDR.

¹⁸ Les personnes responsables du traitement de données chiffrées ne doivent pas être directement concernées par les résultats d'une enquête sur échantillon ; à défaut de quoi l'enquête en question ne serait plus fiable. Dans certains cas, les responsables des programmes DDR pourront confier les enquêtes à des agents externes – c'est-à-dire des entreprises privées locales, des ONG ou des instituts de recherche expérimentés dans ce domaine.

Les résultats des visites sur le terrain seront consignés dans ce que l'on appelle des **"Analyses après action"**¹⁹; ces résultats seront partagés avec les gestionnaires et les autres membres du personnel DDR, ainsi qu'avec d'autres acteurs concernés.

Réalisations d'examen

Ces examens sont des **évaluations internes et informelles** de la mise en œuvre des programmes DDR et des progrès accomplis en ce qui concerne un programme bien précis ou un « sous-programme ». En principe, ces examens sont effectués par les équipes DDR et S&E – soit séparément, soit conjointement.

Ces examens permettent aux gestionnaires des programmes DDR d'**améliorer** les procédures. Les gestionnaires en question pourront procéder à une analyse ad hoc pour les raisons suivantes :

- il s'agira, par exemple, d'identifier et d'explorer les problèmes majeurs qui se posent dans le cadre de la mise en œuvre des programmes DDR;
- d'analyser les enseignements tirés, en vue de modifier le plan de mise en œuvre des programmes;
- de veiller à ce que la mise en œuvre des programmes DDR progresse dans la direction souhaitée²⁰.

Si la mise en œuvre d'un programme DDR fait partie d'une **mission intégrée**, les examens devront être effectués, selon les exigences, conjointement par la mission en question, le DOMP, l'équipe des Nations Unies sur le terrain et les autres institutions concernées.

Elaboration ou gestion d'études

Pour mener à bien des **études sur des problèmes spécifiques** en matière de mise en œuvre des programmes DDR, le personnel chargé du suivi et de l'évaluation devra suivre les différentes étapes requises lorsque l'étude est réalisée en externe (si l'étude en question doit être effectivement réalisée par des experts extérieurs) ou en interne (si l'étude en question est effectivement menée par des responsables des programmes DDR ou tout autre personnel des Nations Unies)²¹.

En matière de gestion des programmes DDR, un instrument particulièrement approprié est l'**étude de cas**. En l'occurrence, le personnel chargé du suivi et de l'évaluation aura recours à une étude de cas en vue de rassembler des informations

19 Pour plus de précisions sur ces "Analyses après action", cf. Lignes directrices pour la gestion des programmes, DOMP/DAM.

20 Pour plus de précisions sur la manière de procéder à ce type d'analyse, cf. Lignes directrices pour la gestion des programmes, DOMP/DAM.

21 Pour le détail des étapes à suivre dans ce type d'évaluation, cf. Lignes directrices pour la gestion des programmes, DOMP/DAM.

exhaustives et approfondies sur tel ou tel cas particulier. De telles « études de cas » sont particulièrement utiles pour mieux comprendre (i) une catégorie de personne particulière (par exemple, les ex-combattants de sexe féminin, les enfants soldats, ou encore les dirigeants de communautés), (ii) un problème très précis lié au processus DDR, ou encore (iii) les mécanismes en jeu dans un aspect particulier du processus DDR (par exemple, les processus et défis de réintégration des ex-combattants). Ces études de cas sont un instrument très utile en vue de compléter le suivi quantitatif DDR, ou dans le cadre d'une évaluation ou d'une étude.

Direction et gestion de groupes de réflexion

Le personnel chargé du suivi et de l'évaluation (S&E) pourra recourir à des groupes de réflexion afin de connaître le **point de vue, les perceptions, les expériences, les analyses et les recommandations** des participants et communautés visés par les programmes DDR. Ces groupes de réflexion montrent des résultats rapides et ont un faible coût ; ce sont généralement de petits groupes animés par un expert, sur la base de discussions très structurées et ouvertes à la fois. Ces groupes de réflexion permettent de compléter le suivi quantitatif, et constituent un instrument précieux pour les visites sur le terrain, les examens internes, les études et les évaluations des processus DDR.

Réalisation ou gestion d'évaluations

Les **évaluations externes** et les **évaluations en interne** exigent des approches fondamentalement différentes. Pour une évaluation en interne, le personnel chargé du S&E doit posséder l'expertise nécessaire pour formuler un jugement à partir de preuves solides. Et, en cas d'évaluation externe, ce même personnel de S&E doit prévoir et contrôler de manière appropriée la qualité de l'évaluation en question²².

Dans certains cas, les planificateurs des programmes DDR, les personnels de gestion et de S&E pourront envisager une **solution mixte**, par laquelle les personnels des Nations Unies collaboreront avec des évaluateurs externes. L'avantage de ces équipes mixtes est d'associer l'expertise des Nations Unies et l'objectivité de spécialistes extérieurs – pour déterminer l'avancement des processus. En revanche, l'intervention du personnel des Nations Unies peut réduire le caractère objectif de l'entreprise externe, et donc la fiabilité de l'évaluation.

ÉTAPE 2 : Assembler, analyser et organiser les données et informations

Le personnel chargé du S&E procédera à l'assemblage, à l'analyse et à l'organisation des données et informations pertinentes obtenues à partir du **système**

²² Pour plus de précisions sur les étapes à suivre en matière d'évaluation interne, cf. Lignes directrices pour la gestion des programmes, DOMP/DAM.

d'information DDR, et déterminera les progrès réalisés par rapport aux extraits et réalisations escomptées, en utilisant une « **fiche d'indicateurs** ».

Entretien d'un système d'information DDR

Le personnel chargé du S&E procédera, en fonction des besoins, à **l'analyse, à l'organisation, à l'intégration et au stockage** de l'ensemble des informations émanant de différentes sources de données – le tout, dans un « système d'information DDR », et cela de manière régulière, rapide et permanente. Etant donné la richesse des données qui seront collectées tout au long du processus, il est essentiel de déterminer avec précision où et comment ces informations seront traitées et stockées, qui y aura accès (dans leur intégralité ou en partie) et de quelle manière on pourra y accéder.

Les gestionnaires des programmes DDR pourront envisager de cogérer le système d'information DDR – ou une partie du système – avec les autorités nationales chargées du DDR (par exemple, la « Commission nationale de DDR »). Une telle approche permettra de faciliter l'appropriation nationale du processus et la transmission du système de S&E une fois le programme DDR terminé.

Le système d'information DDR constituera une sorte de « **guichet unique** », fournissant les informations majeures au sujet du processus DDR, et facilitant la rédaction de rapports et le développement des relations publiques. Ce système d'information sera la **mémoire institutionnelle** des programmes DDR – autrement dit, un instrument essentiel pour de nouveaux agents ou des agents temporaires (en cas d'absence du personnel régulier, ou de rotation).

Le système d'information DDR devra être réactif, fiable, responsable et accessible. Le personnel chargé du S&E en déterminera la forme et le format appropriés, en prenant en considération la situation géographique, le nombre et les compétences informatiques de ceux qui auront accès au système, mais aussi les problèmes de sécurité et d'appui. Parmi les options envisageables, citons un **annuaire informatique** collectif, un simple système d'**Intranet** (régissant un accès restreint) et/ou un **site Internet** (pour un accès ouvert au public).

Toutes les données et informations devant servir au suivi et à l'évaluation seront également réunies et disponibles **sur papier**, en vue d'un accès facile, et en tant que complément au système informatique.

Actualiser les "fiches d'indicateurs"

La « **fiche d'indicateurs** » est un moyen concret d'enregistrer et de suivre les progrès accomplis par rapport aux extraits et aux réalisations escomptées. Il s'agit d'une liste des extraits et réalisations escomptées: les indicateurs en question font référence aux progrès accomplis, à la situation avant le début du programme, aux cibles à atteindre en fin de programme et, en face de chaque indicateur, à l'état actuel des choses (élément à actualiser régulièrement).

La « fiche d'indicateurs » des programmes DDR doit contenir les informations définies dans le **cadre d'indicateurs**, lors de la phase de planification : résultats et réalisations attendus, indicateurs de chaque résultat et réalisation en question, références et objectifs au niveau de chaque indicateur. Pour déterminer les progrès successifs au niveau de chaque indicateur, la « fiche » devra comporter au minimum **une colonne par trimestre** du cycle de mise en œuvre DDR. Si besoin est, la fiche pourra comporter des indications mensuelles, pendant toute la durée du cycle.

Le personnel chargé du suivi et de l'évaluation des processus DDR devra actualiser la fiche d'indicateurs au moins **une fois par trimestre**. Si la direction des opérations DDR demande des actualisations plus fréquentes, les responsables du S&E pourront procéder à des actualisations mensuelles²³.

Étant donné que les indicateurs doivent révéler uniquement les dimensions les plus pertinentes des opérations DDR, le personnel chargé du S&E doit s'efforcer de fournir une fiche relativement simple. Généralement, un **logiciel traditionnel de traitement de texte** ou un **tableur** suffisent pour établir et actualiser une fiche d'indicateurs.

La "fiche d'indicateurs" devra se présenter sous la **forme suivante** :

Modèle de fiche d'indicateurs concernant les programmes DDR²⁴

Chaîne des résultats	Indicateurs	Référence (sur une base mensuelle ou annuelle)	1er Trimestre 1ère Année	2ème Trimestre 1ère Année	3ème Trimestre 1ère Année	etc.	Objectif (mensuel/ annuel)
Réalisation escomptée 1							
Extrant 1.1							
Extrant 1.2							
Indicateurs de procédure							

²³ En fait, il se peut qu'une actualisation *plus fréquente* n'ait aucune utilité dans la mesure où les changements constatés sur un mois ne seront pas significatifs. Toutefois, une actualisation *moins fréquente* des indicateurs risque de rendre les informations obsolètes pour les prises de décisions importantes – ce risque étant constant dans le contexte particulièrement volatil et très rapidement changeant de bon nombre d'opérations DDR.

²⁴ On trouvera à l'Annexe 2 un exemple type de Fiche d'indicateurs.

ÉTAPE 3 : Analyse des données et des informations

Le personnel chargé du suivi et de l'évaluation (S&E) des opérations DDR devra analyser et interpréter les données existantes **de manière systématique et à intervalles réguliers**. Pour ce faire, le personnel en question utilisera les données et informations fournies par le **système d'information DDR** et les **fiches d'indicateurs**.

Pour être fiable, toute analyse des données de suivi devra être **à la fois quantitative et qualitative**²⁵. Ces deux approches, étant complémentaires, permettent une interprétation plus fiable des informations sur les progrès accomplis ou la réussite totale du DDR.

Dans tous les cas possibles, le personnel chargé du S&E devra recourir à la méthode de **triangulation** afin de renforcer encore la fiabilité et l'exactitude de l'analyse des données. Cette méthode « triangulaire » réduit l'impartialité généralement liés à l'utilisation d'une seule source ou d'un seul type d'information – risque très important dans le contexte complexe et très changeant des processus DDR. Ainsi, les responsables du S&E pourront utiliser des informations provenant à la fois de groupes de réflexion et de faits anecdotiques constatés sur le terrain – par exemple pour vérifier les données d'une enquête relative à la satisfaction d'ex-combattants.

Quand cela est possible, le personnel chargé du S&E devrait **faire participer les acteurs ou parties prenantes pertinents** aux analyses de données. Cela aura le mérite de faciliter l'appropriation des conclusions par un ensemble d'acteurs – y compris nationaux -, et pourra permettre également de familiariser les agents extérieurs avec le processus de suivi et d'évaluation.

ÉTAPE 4 : Rapports relatifs aux progrès accomplis

Le personnel chargé du suivi et de l'évaluation des opérations DDR devra transmettre **de manière systématique et fréquente** un résumé de ses conclusions à partir de l'analyse des données collectées.

Le personnel chargé du S&E devra transmettre en temps opportun des **informations pertinentes à chaque acteur concerné**. Pour rendre compte des progrès accomplis de manière efficace, le personnel chargé du S&E devra prendre en considération les besoins en informations de chaque groupe visé, ainsi que la forme sous laquelle ces informations doivent être transmises à chacun. En d'autres termes, les rapports de suivi et d'évaluation devront être adaptés « sur mesure » aux besoins des différents utilisateurs – en termes de volume, de présentation, de fréquence, etc.

²⁵ A noter que l'analyse quantitative est, en principe, objective et solide ; elle exige notamment une bonne maîtrise des méthodes statistiques. L'analyse qualitative, quant à elle, se fonde sur un ensemble d'informations subjectives, abondantes et approfondies – notamment l'interprétation de rapports descriptifs, un certain nombre de rapports issus des visites sur le terrain, les travaux de groupes thématiques, des études de cas, des preuves anecdotiques, etc.

En principe, les responsables du S&E fourniront un **rapport trimestriel d'activité** au directeur des différentes composantes DDR.

Si le programme DDR s'inscrit dans une **mission intégrée**, le personnel chargé du S&E devra également présenter un rapport trimestriel à l'équipe de planification de la mission intégrée et à l'équipe des Nations Unies opérant dans le pays concerné.

Le personnel chargé du S&E pourra également élaborer des **rapports supplémentaires** ou collaborer à la publication de ces derniers, en vue de contribuer à l'amélioration de la mise en œuvre des programmes DDR.

Le personnel chargé du S&E devra fournir au chef de la composante DDR des **données et informations** destinées à l'ensemble des rapports **obligatoires** des procédures de mise en œuvre du DDR. Les éléments obligatoires sont les suivants : rapport sur le budget d'aide au maintien de la paix ; budget régulier ; contributions volontaires ; plans de programmes/sous-programme ; évaluations des performances selon les accords signés par les USG/ASG au Siège des Nations Unies (Secrétaires généraux adjoints et Sous-secrétaires généraux) et les accords signés par les HOM/DHOM (chefs de mission et chefs adjoints de mission) en ce qui concerne les opérations sur le terrain.

Si les responsables des programmes DDR ont désigné un **personnel dédié à la rédaction des rapports**, le personnel chargé du S&E devra fournir au personnel chargé des rapports un volume important de données et d'informations sur les progrès accomplis, et collaborer étroitement avec celui-ci.

Le personnel chargé du S&E devra fonder la **partie descriptive** des rapports sur les principaux indicateurs figurant dans la fiche d'indicateurs en y ajoutant son interprétation personnelle.

Dans leurs rapports, le personnel chargé du S&E et le personnel chargé des rapports devront établir une distinction très claire entre la contribution directe et la contribution indirecte. La notion de **contribution directe** signifie que les progrès constatés dans la mise en œuvre DDR sont *dûs directement* aux activités des responsables DDR – cette affirmation devant être étayée par des preuves solides et fiables. Quant à la notion de **contribution indirecte**, elle signifie que les activités et résultats DDR ne sont que des éléments parmi d'autres ayant contribué à l'évolution de la situation et à la réalisation escomptée.

ÉTAPE 5 : Adapter le système de suivi et d'évaluation et les programmes DDR

Étant donné que les besoins en informations peuvent évoluer au cours de la mise en œuvre, le **système de suivi et d'évaluation** et l'ensemble des instruments utilisés dans ce cadre devront être **adaptés** afin de répondre aux besoins évolutifs des responsables du S&E, de la direction des programmes DDR et des acteurs engagés dans le processus.

Le personnel chargé du S&E analysera au moins **tous les six mois** l'efficacité du système de suivi et d'évaluation, et procèdera aux ajustements nécessaires. Si besoin est, ces ajustements seront plus fréquents – par exemple si l'accès au terrain est plus difficile qu'avant ou au contraire plus aisé.

Le Directeur de chaque composante du programme DDR et les gestionnaires des programmes dans leur ensemble s'inspireront des informations fournies par le système de S&E pour décider du **réexamen et de l'adaptation du programme DDR**.

TÂCHE FINALE : Clôture et transfert du Système de suivi et d'évaluation

A la veille de l'achèvement du processus de suivi et d'évaluation, le personnel qui en était chargé entrera en relation avec la direction des programmes DDR pour **clôturer** le système de S&E, d'effectuer sa **transmission**, et d'organiser des évaluations après l'achèvement des opérations (ou « **post-évaluations** »).

“Clôture” du système de suivi et d'évaluation

Douze mois avant la date butoir d'un programme DDR, le personnel chargé du suivi et de l'évaluation devra planifier une **évaluation finale**. Celle-ci devra avoir lieu au cours des **six derniers mois** des opérations.

Deuxièmement, les responsables du S&E devront également **planifier** la clôture structurée et systématique du système de S&E – et ce, **six mois avant** la fin des opérations; ils devront inscrire ce processus dans les plans de travail généraux du S&E.

Troisièmement, le personnel chargé du S&E devra veiller à ce que le système de S&E soit **complet** et que **l'actualisation** de l'ensemble des données et informations soit pertinentes.

Quatrièmement, au cours des six derniers mois des opérations, le personnel chargé du S&E devra se consacrer essentiellement aux **enseignements tirés** avant et pendant le processus de mise en œuvre du programme. Ces enseignements seront fondés sur les informations fournies par le système de S&E au cours de la mise en œuvre du programme. En outre, le personnel chargé du S&E pourra envisager d'élaborer, avec le concours des principaux acteurs concernés, des « rapports de fin de mission »²⁶.

Cinquièmement, le personnel responsable du S&E transmettra l'ensemble de la documentation du système de S&E à la **Section de désarmement, de démobilitation et de réintégration** du Département des opérations de maintien

²⁶ Pour plus de précisions sur les “Rapports de fin de mission”, cf. Lignes directrices pour la gestion des programmes, DOMP/DAM.

de la paix – section qui fait office de dépôt central de l'ensemble des données de S&E.

Transfert du système de suivi et d'évaluation

Si le programme DDR ou ses composantes doivent se poursuivre, sous quelque forme que ce soit, sous l'égide des **institutions nationales** concernées, ou se réinscrire dans de futurs **programmes onusiens de reconstruction, de réintégration ou de développement**, l'unité S&E devra transmettre les données et informations pertinentes et non confidentielles aux responsables des entités en question.

Plan d'évaluations ex-post

D'une manière générale, **la réalisation escomptée** n'interviendra qu'*après* l'achèvement du programme DDR. Pour prendre un exemple précis, on ne peut juger correctement de la viabilité du processus de réintégration sociale qu'au terme de l'aide à la réintégration.

Au cours des six derniers mois des opérations, le chef de la composante DDR devra – avec le concours des experts techniques de l'unité S&E – planifier **au moins une évaluation ex-post externe**.

En coordination étroite avec la section DDR du DOMP, le chef de la composante DDR devra déterminer le **calendrier** et le **financement** appropriés du processus d'évaluation ex-post.

Les "évaluations ex-post" devront déterminer essentiellement la réussite et la viabilité du processus de **réintégration** mené dans le cadre du programme DDR; ces évaluations ex-post devront être **externes** et effectuées **entre 12 et 24 mois après** la fin des opérations DDR.

E. Termes et définitions

Les termes et définitions suivants, liés au processus de suivi et d'évaluation, sont utilisés dans le présent document.

Activité

Action visant à transformer les intrants en extrants²⁷.

Autoévaluation

L'autoévaluation fait partie intégrante de la gestion du Programme; elle est réalisée par les gestionnaires eux-mêmes, pour leur usage personnel. Les gestionnaires des programmes utilisent directement les données de l'autoévaluation afin d'adapter éventuellement la mise en œuvre des programmes et sous-programmes ; mais ces données peuvent également être intégrées à la planification et à la programmation générales, afin d'en modifier la nature et/ou l'orientation²⁸.

Budget

Coût global des ressources de mise en œuvre d'un programme ou sous-programme sur une période donnée.

Budget d'aide aux opérations de maintien de la paix

Ce budget prévoit un mécanisme souple permettant de financer la capacité du siège à planifier, mettre en place et diriger les opérations sur le terrain.

Budgétisation axée sur des résultats

Il s'agit du processus budgétaire suivant: (a) la formulation du programme se fait autour d'un ensemble d'objectifs prédéfinis et de résultats souhaités; (b) les résultats souhaités justifient un certain niveau de ressources, nécessaire à l'obtention des résultats en question; (c) l'obtention effective des résultats en question est mesurée par des indicateurs de performances objectifs²⁹.

Cadre d'indicateurs

Synthèse, en un seul tableau, des indicateurs d'extrants et réalisations escomptées, et des objectifs généraux; ce cadre contient également les indicateurs référentiels et les indicateurs-cibles, ainsi qu'un ensemble de justificatifs, la fréquence de collecte des données et une estimation des coûts.

Cadre logique

(EN "Logical framework", abrégé, en anglais, par le terme "Logframe")

Il s'agit d'un instrument de gestion, qui permet d'identifier certains éléments stratégiques d'un programme ou sous-programme (notamment l'objectif, les réalisations escomptées, les indicateurs de réalisation, les extrants et intrants),

²⁷ ST/SGB/2000/8 (PPBME)

²⁸ ST/SGB/2000/8 (PPBME)

²⁹ Results-Based Budgeting, Secretary General's Report (A/53/500) (Budgétisation axée sur des résultats – Rapport du Secrétaire général (A/53/500)).

ainsi que leurs liens de causalité, ou encore les hypothèses et les facteurs extérieurs pouvant avoir une influence sur la réussite ou l'échec du projet en question. Ce « cadre logique » facilite la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation d'un programme ou sous-programme³⁰.

Chaîne des résultats

Hiérarchie logique de résultats attendus dans le cadre d'un programme DDR. Dans ce contexte, c'est un ensemble d'activités qui conduit à un certain extrant. Et c'est l'ensemble des extrants obtenus qui constitue la « réalisation » escomptée. Chaque « réalisation » escomptée contribue à l'objectif global de la mission de maintien de la paix.

Concept de la mission

Il s'agit de définir l'orientation politique et opérationnelle, le calendrier et les rôles de chacun (en termes de direction ou d'appui) en ce qui concerne les activités prioritaires du mandat de la mission, tel qu'il a été défini par le Conseil de sécurité – y compris les tâches prioritaires de la mission et les structures d'organisation et de déploiement qui y sont liées³¹.

Contribution directe

Le fait que les progrès accomplis quant à la réalisation escomptée soient le résultat direct des extrants DDR.

Contribution indirecte

Le fait que les extrants DDR ne soient qu'un élément, parmi d'autres, ayant contribué aux réalisations escomptées.

Données primaires

Données collectées par le personnel chargé du suivi et de l'évaluation des opérations DDR, ou dont la collecte est financée et gérée par ce personnel.

Données qualitatives

Informations concernant les points de vue, les connaissances et les comportements des personnes. Cela peut se présenter aussi bien sous forme chiffrée que sous forme de texte.

Données quantitatives

Informations d'ordre quantitatif ou quantitativement mesurables. Ce sont, de toute évidence, des données chiffrées.

Données secondaires

Données non collectées par le personnel chargé du suivi et de l'évaluation; en d'autres termes, ces données sont déjà disponibles et accessibles.

³⁰ Ibid

³¹ IMPP Guidelines: Role of the Headquarters Integrated Planning for UN Field Presences (Lignes directrices de l'IMPP: le rôle du processus de planification intégrée, au Siège, en matière de présence de représentants de l'ONU sur le terrain).

Échantillon

Partie restreinte d'une population globale – échantillon jugé suffisamment important pour représenter de manière significative cette population.

Efficacité

Identifie dans quelle mesure les réalisations escomptées sont bel et bien accomplies.

Efficience

Identifie dans quelle mesure les intrants (fonds alloués, expertise, temps, etc.) ont produit des extrants³².

Enquête

Collecte d'informations auprès d'un certain nombre de personnes ou au sujet de personnes ou groupes, en vue de décrire, de comparer et d'expliquer les connaissances, points de vue et comportements respectifs.

Enquête sur échantillon

Enquête effectuée à partir d'un échantillon de population. Encore une fois, l'échantillon en question doit être suffisamment important pour garantir des conclusions similaires à celles que l'on aurait formulées si l'on avait interrogé l'ensemble de la population.

Enseignements tirés

Savoir acquis grâce au processus de planification et de mise en œuvre d'un programme ou sous-programme. Ces enseignements sont issus de l'expérience en matière d'évaluation de programmes, sous-programmes ou de politiques et reprennent des éléments qui peuvent être réutilisés dans un contexte plus global et contribuer à améliorer les actions futures³³. Les événements isolés et particuliers ne sont pas utilisés.

Étude référentielle

Analyse exposant la situation avant la mise en œuvre du nouveau programme ou projet, ou immédiatement après la phase initiale du nouveau programme ou projet DDR, et devant servir à définir les références, en vue des analyses à venir.

Évaluation

Processus systématique et objectif visant à déterminer la pertinence, l'efficacité et l'impact d'un programme/sous-programme selon ses buts et objectifs. L'évaluation est souvent sélective, dans la mesure où elle vise à répondre à des questions très précises, à guider ainsi les décideurs et/ou gestionnaires des programmes, et à fournir des informations sur la validité éventuelle des thèses et théories ayant sous-tendu les programmes – autrement dit, à déterminer ce qui a bien fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné, et pour quelles raisons³⁴.

³² Ibid

³³ UN OIOS Glossary of Monitoring and Evaluation Terms (Glossaire en matière de suivi et d'évaluation, établi par l'OIOS)

³⁴ Ibid

Évaluation externe

Évaluation menée par des instances non soumises au contrôle ou à l'influence des responsables de la conception et de la mise en œuvre du programme DDR.

Évaluation interne

Évaluation effectuée par une partie du personnel du programme DDR ou par d'autres agents des Nations Unies. Le personnel en question peut être directement rattaché au programme ou aux sous-programmes DDR (on parle alors d'« *évaluation au niveau du programme* »), ou à l'équipe d'évaluation du DOMP/DAM (au sein de la Division de politique, d'évaluation et de formation), ou encore au Bureau des services de contrôle interne (on parle alors d'« *évaluation en interne* »)³⁵.

Évaluation liée à la conception du programme

Évaluation menée, dans le cadre de la planification du programme et des sous-programmes, avec le concours de l'Unité d'évaluation du DOMP, au sein de la Division de la politique, de l'évaluation et de la formation (DPET)³⁶.

Évaluation menée en interne

Évaluation effectuée directement par l'Unité d'évaluation du DOMP/DAM (Division de la politique, de l'évaluation et de la formation)³⁷.

Extrant (EN "Output")

Le produit final recherché, à partir de telle ou telle activité, par les acteurs des programmes ou sous-programmes pour réaliser des objectifs fixés. Ce « produit final » peut prendre la forme d'un rapport, de publications, de sessions de formation, de réunions, de réalisations des services de sécurité, etc.³⁸.

Fiche d'indicateurs

Tableau, fréquemment actualisé, présentant l'état d'avancement indiqué pour chaque indicateur défini dans le cadre d'indicateurs général.

Gestion axée sur des résultats

Stratégie de gestion par laquelle le Secrétariat garantit les réalisations et résultats souhaités. Cette stratégie vise précisément l'obtention de certains résultats et l'amélioration des performances, sur la base des enseignements tirés des décisions gestionnaires, du suivi et des rapports de performance³⁹.

35 Programme Management Guidelines, DPKO/DFS (Lignes directrices pour la gestion des programmes, DOMP/DAM).

36 Policy Directive on DPKO/DFS Headquarters Self-Evaluation (Directive politique en matière d'autoévaluation par le siège du DOMP/DAM)

37 Policy Directive on DPKO/DFS Headquarters Self-Evaluation (Directive politique sur les services d'autoévaluation du siège du DOMP/DAM).

38 ST/SGB/2000/8

39 UN OIOS Glossary of Monitoring and Evaluation Terms (Glossaire en matière de suivi et d'évaluation, établi par l'OIOS).

Gestionnaire du programme

Le gestionnaire du programme est l'un des responsables officiellement chargés de la formulation et de la mise en œuvre du programme et des sous-programmes⁴⁰.

Gestion du programme

Gestion centralisée et coordonnée d'un certain programme, en vue d'atteindre et d'obtenir les buts, objectifs et réalisations escomptés.

Impact

Modification effective de la situation grâce aux activités entreprises dans le cadre du programme⁴¹. L'impact se mesure sur le long terme : c'est l'effet imputable à la mise en œuvre des programmes, sous-programmes ou projets – alors que « l'extrant ou la réalisation escomptée » se définissent par rapport au calendrier précis défini dans le plan initial⁴².

Indicateur

Mesure – chiffrée, de préférence – de telle ou telle variable, constituant, de manière fiable et relativement simple, un instrument d'évaluation des progrès accomplis, de l'évolution de la situation ou des performances réalisées. L'indicateur est un élément d'information sur une période donnée, et illustrant les changements apportés dans tel ou tel contexte⁴³.

Indicateur cible

Indicateur prévu à la fin du programme DDR (et généralement résumé par un seul chiffre ou un seul terme).

Indicateur de performances

Ce type d'indicateur doit être un élément fiable d'évaluation des performances dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme/sous-programme.

Indicateur de procédure

Instrument en vue de déterminer le fonctionnement concret des programmes DDR. Alors que l'indicateur de performance concerne les résultats et réalisations, l'indicateur de processus se réfère généralement aux questions essentielles de budget, de ressources humaines ou d'information publique liées à la mise en œuvre des programmes DDR.

Indicateur d'extrants

Indicateur permettant d'établir dans quelle mesure un extrant dans le cadre des opérations de DDR a été effectivement obtenu.

40 ST/SGB/2000/8 (PPBME)

41 ST/SGB/2000/8 (PPBME)

42 UN OIOS Glossary of Monitoring and Evaluation Terms (Glossaire du suivi et de l'évaluation, établi par l'OIOS (Office of Internal Oversight Service – le Bureau des services de contrôle interne des Nations Unies).

43 Ibid

Indicateur référentiel

Indicateur antérieur à la mise en œuvre du programme DDR (généralement résumé par un seul chiffre ou un seul mot).

Intrants

Fonds, personnel et autres ressources nécessaires à l'obtention des extrants⁴⁴.

Mise en œuvre

Réalisation effective d'un projet ou d'une activité, conformément à un plan et des procédures prédéfinis, ou grâce aux moyens prévus dans le cadre du plan en question.

Objectif

L'objectif est le résultat global souhaité; la réalisation de l'objectif consiste notamment à agir sur les situations, afin de répondre à certains besoins de bénéficiaires identifiés, concernant une certaine période⁴⁵. Un bon objectif est celui qui permet d'atteindre un but plus global, et doit répondre à certains critères: la recherche d'un impact, le fait d'être mesurable, limité dans le temps, spécifique et concret.

Partenaire de mise en œuvre

Dans le cadre d'un programme DDR, une organisation partenaire, mandatée par les responsables du programme pour mettre en œuvre des activités spécifiques de réintégration.

Parties prenantes

Agence, organisation, groupe ou personne intéressés par l'obtention des résultats espérés. Cependant, les acteurs concernés ne participent pas tous forcément à la réalisation du programme et des sous-programmes. Par « acteurs », on entend habituellement les états membres, les responsables des opérations du DOMP/DAM, les pays d'accueil, les partenaires du système des Nations Unies, les organisations régionales et autres partenaires extérieurs⁴⁶.

Plan de programme/sous-programmes

Document très détaillé, présentant les objectifs, les réalisations escomptées, les activités et extrants, les indicateurs de performance, les responsabilités et les calendriers. C'est un document permettant le suivi et la définition des responsabilités pour une mise en œuvre effective du plan de programme et de sous-programmes. Ce plan est conçu conformément au « Cadre logique »⁴⁷.

Planification

Il s'agit de l'élaboration et de la définition de stratégies, d'objectifs et de plans de travail pour assurer la réussite des programmes et sous-programmes.

44 Ibid

45 ST/SGB/2000/8 (PPBME)

46 Ibid

47 Ibid

Programme

Le “programme” consiste en un ensemble d’activités gérées par un département ou un bureau, et définit un ensemble cohérent d’objectifs, d’extrants et réalisations escomptées, en conformité avec un ou plusieurs buts concrets fixés par les états membres. Le « programme » repose sur les mandats confiés par l’Assemblée générale ou le Conseil de sécurité à tel ou tel département ou bureau⁴⁸.

Produits (EN deliverables)

Éléments directement produits par le programme/sous-programme.

Projet

Activité ou ensemble d’activités connexes planifiées, en vue d’atteindre certains objectifs précis dans le cadre du budget, des structures organisationnelles et du calendrier définis. Au sein du Secrétariat, les « projets » sont généralement synonymes d’activités de coopération technique⁴⁹. Dans le cadre du programme global, chaque projet est géré par un directeur de projet. Et chaque directeur de projet est chargé de gérer les éventuels chevauchements des différents projets.

Rapport sur les performances du programme

Rapport mandaté et confié au Secrétaire général, et présenté tous les deux ans à l’Assemblée générale ; ce document, émanant du Secrétariat, doit refléter le processus de mise en œuvre des programmes et les résultats obtenus⁵⁰.

Réalisations escomptées

Résultat souhaité dans le cadre de la mise en œuvre d’un programme/sous-programme DDR – et positifs pour les bénéficiaires finaux. Ces « réalisations » sont l’aboutissement ou l’effet direct des extrants, et permettent d’affirmer que l’objectif a été atteint⁵¹.

Références

Données qui décrivent la situation à résoudre par des programmes, sous-programmes et projets⁵² et qui sert de point de référence pour mesurer la performance.

Responsabilité

La “responsabilité” est un procédé par lequel les services publics et leurs employés – sont considérés “responsables” de leurs décisions et actions, et récompensés ou sanctionnés selon un système très précis et contraignant⁵³.

48 UN OIOS Glossary of Monitoring and Evaluation Terms (Glossaire en matière de suivi et d’évaluation, établi par l’OIOS)

49 Ibid

50 UN OIOS Glossary of Monitoring and Evaluation Terms (Glossaire en matière de suivi et d’évaluation, établi par l’OIOS)

51 ST/SGB/2000/8 (PPBME)

52 Ibid

53 Département de la Gestion

Résultat (EN *outcome*)

Dans la terminologie du Secrétariat des Nations Unies, « *outcome* » signifie « résultat » ou « réalisation »⁵⁴.

Résultat (EN *result*)

En anglais, le terme de “*result*” se réfère spécifiquement aux résultats ou réalisations mesurables d’un programme ou sous-programme (que ce résultat soit recherché ou non, et qu’il soit positif ou négatif). Mais, dans la pratique - dans le cadre de l’expérience concrète du Secrétariat - ce terme de « *result* » est finalement synonyme de « *accomplishment* » ou « *outcome* » (respectivement, « réalisation » et « résultat »)⁵⁵.

Suivi

Il s’agit, pour les gestionnaires des programmes, les membres des différentes équipes, le personnel chargé du suivi et de l’évaluation et les instances chargées des audits, d’établir les progrès accomplis dans le sens des réalisations escomptées et des extrants finaux – et ce, par rapport aux engagements budgétaires approuvés par l’Assemblée générale pour la mise en œuvre des programmes. Ce suivi permet de savoir si la mise en œuvre d’un programme ou d’un sous-programme se déroule ou non comme prévue⁵⁶.

Suivi et évaluation

L’association des deux processus – suivi et évaluation – permet de disposer des éléments de connaissance nécessaires à une bonne gestion du programme, ainsi qu’à la rédaction de rapports et à l’établissement des responsabilités⁵⁷.

SMART

Acronyme souvent utilisé lors de la conception et de la planification des programmes et sous-programmes. S.M.A.R.T. signifie “Spécifique – Mesurable – Atteignable – Réaliste – à durée déterminée”⁵⁸.

Ventilation

Fait de séparer et répartir un ensemble de données en différentes catégories.

54 UN OIOS Glossary of Monitoring and Evaluation Terms (Glossaire en matière de suivi et d’évaluation, établi par l’OIOS)

55 UN OIOS Glossary of Monitoring and Evaluation Terms (Glossaire en matière de suivi et d’évaluation, établi par l’OIOS)

56 Ibid

57 Ibid

58 Par “spécifique”, il faut entendre les éléments directement liés au mandat; “mesurable” signifie “élément quantifiable, facilement contrôlable et évalué dans le sens des progrès, voire de la réussite totale du programme; “atteignable” signifie “élément planifié et réalisable dans le laps de temps fixé; “réaliste” signifie que, bien que l’on encourage à des buts et objectifs ambitieux dans le cadre du programme/sous-programme, les gestionnaires doivent veiller à ce que chaque composante soit réaliste et atteignable. Enfin, “à durée déterminée” signifie que les gestionnaires doivent veiller à respecter le calendrier fixé.

F. Références

Références principales

- Guidelines - Programme Management, DPKO/DFS, 2010
- Guidelines - Integrated Planning for UN Field Presence, Role of the Headquarters, DPKO, May 2009
- Integrated Disarmament, Demobilization and Reintegration Standards IDDRS, UN 2006
- Integrated Missions Planning Process – Guidelines Endorsed by the Secretary-General in 2006, UN, 2006
- Norms and Standards for Evaluation in the UN System, UNEG, 2005
- Policy - Programme Management Policy, DPKO/DFS, 2010
- Policy Directive – DPKO/DFS Mission Evaluation Policy, DPKO/DFS 2008
- Secretary-General's bulletin, Regulations and Rules Governing Programme Planning, the Programme Aspects of the Budget, the Monitoring of Implementation and the Methods of Evaluation (PPBME) (ST/SGB/2000)

Procédures ou lignes directrices connexes

- Fragile States and Peacebuilding Programs – Practical Tools for Improving Performance and Results, Social Impact, 2009
- Glossary of Monitoring and Evaluation Terms, UN OIOS, Monitoring, Evaluation and Consulting Division
- How to Guide: Monitoring and Evaluation for Disarmament, Demobilization and Reintegration (DDR) Programmes, BCPR, UNDP, 2009
- Monitoring Peace Consolidation: UN Practitioners Guide to Benchmarking, Peacebuilding Support Office, forthcoming
- Operational Guide to the Integrated Disarmament, Demobilization and Reintegration Standards, UN 2006
- Thematic Evaluation of DDR in peacekeeping operations, OIOS, 2009 (Évaluation thématique de DDR dans le cadre global des opérations de maintien de la paix, OIOS, 2009)

G. Suivi et conformité

L'ensemble du personnel du Secrétariat général et du DOMP a l'obligation de respecter ces "Procédures opérationnelles permanentes" (SOP). Au siège, les gestionnaires de programmes attachés au DOMP assureront le suivi de ces procédures, afin d'en garantir la cohérence et le respect.

I. Contact

Pour davantage d'information veuillez contacter la Section « Désarmement, Démobilisation et Réintégration » du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité.

J. Historique

Ces procédures opérationnelles permanentes sont nouvelles et n'a fait l'objet d'aucune modification.

Entre en vigueur le 1^{er} juin 2010:

Handwritten signature in black ink, consisting of the letters 'A.', 'L.', and 'M.' followed by a horizontal line.

Révision prochaine le 1^{er} juin 2012

Annexe 1 : Exemple de cadre d'indicateurs pour un programme DDR*

Chaîne des résultats	Indicateurs	Base référentielle (mensuelle/annuelle)	Cible (mensuelle/annuelle)	Ensemble des justificatifs	Fréquence de collecte des données
Réalisation escomptée					
Les ex-membres de forces et groupes armés et les femmes associées sont réinsérés, sur le plan social, dans leurs communautés respectives, et sont de nouveau actifs dans la vie économique.	% d'ex-combattants ayant participé à un programme de réintégration jusqu'à son terme	Non disponible**	80% (12/2014)	Rapports trimestriels des partenaires de mise en œuvre	Trimestrielle
	% d'ex-combattants très satisfaits ou satisfaits de l'aide reçue pour leur réintégration	Dans l'attente de la première enquête	70% (12/2014)	Enquête concernant la satisfaction des intéressés	Annuelle
	% de femmes associées aux forces armées très satisfaites ou satisfaites de l'aide reçue	Dans l'attente de la première enquête	80% (12/2014)	Enquête concernant la satisfaction des intéressés	Annuelle
	% de l'ensemble des ex-combattants ayant réintégré la vie active 6 mois (au moins) après l'arrêt de l'aide à la réintégration	Dans l'attente de la première enquête	65% (12/2014)	Enquête concernant la réintégration	Tous les 2 ans
	% de communautés qui considèrent que les ex-combattants démobilisés se sont bien intégrés	Dans l'attente de la première enquête	80% (12/2014)	Enquête concernant la réintégration	Tous les 2 ans
Extrait 1 :					
40.000 combattants (qui étaient dans les forces ou groupes armés) sont démobilisés et désarmés	Nombre de combattants désarmés	0 (01/2011)	40 000 (12/2014)	Base de données DREAM	Mensuelle
	% de combattants désarmés qui étaient des enfants soldats	Non disponible ***	Non disponible *** (12/2014)	Base de données DREAM	Mensuelle
	% de groupes visés jugés non respectueux des obligations	0% (01/2011)	3% (12/2014)	Rapports trimestriels de la Commission nationale de DDR	Trimestrielle
	Nombre d'armes de petit calibre récupérées	0 (01/2011)	25 000 (12/2013)	Base de données DREAM	Mensuelle
	% d'armes de petit calibre récupérées et détruites	Non disponible	100% (12/2014)	Base de données DREAM	Mensuelle
% d'ex-combattants désarmés ayant bénéficié du système de démobilisation	Non disponible	Non disponible	95% (12/2014)	Base de données DREAM, module de réintégration	Mensuelle



Chaîne des résultats	Indicateurs	Base référentielle (mensuelle/annuelle)	Cible (mensuelle/annuelle)	Ensemble des justificatifs	Fréquence de collecte des données
Extrant 2 : 35000 ex-combattants et 3000 femmes associées aux forces armées bénéficient d'une aide à la réintégration	Nombre d'ex-combattants participant officiellement à un programme de réintégration % d'ex-combattants démobilisés n'ayant pas encore entamé un programme de réintégration	0 (01/2011) Non disponible	35 000 (12/2014) 10,5% (12/2014)	Rapports mensuels des partenaires de mise en œuvre Base de données DREAM	Mensuelle Trimestrielle
	Nombre moyen de jours séparant la démobilisation officielle du début du programme trimestriel de réintégration	Non disponible	14 (12/2014)	Base de données DREAM	Trimestrielle
	% d'ex-combattant ayant commencé, puis abandonné en cours de route, un programme de réintégration	Non disponible	5% (12/2014)	Rapports mensuels des partenaires de mise en œuvre	Trimestrielle
	Nombre de femmes associées aux forces armées et ayant reçu une aide à la réintégration	0 (01/2011)	3 000 (12/2014)	Rapports mensuels des partenaires de mise en œuvre	Mensuelle
Indicateurs de processus :					
Budget des opérations de DDR	% de frais administratifs par trimestre, par rapport à l'ensemble des dépenses trimestrielles	Non disponible	5% (12/2014)	Système comptable de DDR	Trimestrielle
Ressources humaines des opérations de DDR	% de fonds mobilisés et effectivement dépensés	2%	100% (12/2014)	Rapports financiers de DDR	Trimestrielle
	Ratio personnels international/national des opérations de DDR	1:5 (01/2011)	1:20 (12/2014)	Archives des ressources humaines de DDR	Trimestrielle
	% de postes d'opérations de DDR laissés vacants	Non disponible	2% (12/2014)	Archives des ressources humaines de DDR	Trimestrielle

* Simplifié pour faciliter l'illustration ; un cadre d'indicateurs intégral comprendrait en principe davantage de résultats et/ou d'indicateurs détaillés.

** Lorsque les opérations de DDR n'ont pas encore commencé, la référence de certains indicateurs ne peut pas être déterminée.

*** Dans ce cas précis, la référence et la cible n'ont aucune utilité. Mais il reste important de séforcer de déterminer l'indicateur en cours de programme.

Annexe 2 : Exemple de fiche d'indicateurs DDR*

Ces colonnes devront être remplies chaque trimestre, en fonction des données et rapports reçus

Indicateurs	Référence (mensuelle/ annuelle)	1er trimestre 2011	2 ème trimestre 2011	3 ème trimestre 2011	4 ème trimestre 2011	etc.	Cible (mensuelle/ annuelle)	Fréquence de collecte des données
Réalisation escomptée : Les ex-membres de forces et groupes armés et les femmes qui y étaient associées se réinsèrent dans leurs communautés respectives et dans la vie active								
% d'ex-combattants ayant participé à un programme de réintégration et étant parvenus officiellement au terme du programme	Non disponible	n/a	70%	70%	70%		80% (12/2014)	Trimestrielle
% d'ex-combattants très satisfaits ou satisfaits de l'aide reçue pour leur réintégration	Dans l'attente de la première enquête	Dans l'attente de la première enquête	Dans l'attente de la première enquête	45%	45%		70% (12/2014)	Annuelle
% de femmes associées aux forces armées très satisfaites ou satisfaites de l'aide reçue	Dans l'attente de la première enquête	Dans l'attente de la première enquête	Dans l'attente de la première enquête	65%	65%		80% (12/2014)	Annuelle
% de l'ensemble des ex-combattants ayant réintégré la vie active 6 mois (au moins) après l'arrêt de l'aide à la réintégration	Dans l'attente de la première enquête	40%		65% (12/2014)	Tous les 2 ans			
% de communautés qui considèrent que les ex-combattants démobilisés se sont bien intégrés	Dans l'attente de la première enquête	65%		80% (12/2014)	Tous les deux ans			
Extrant 1: 40000 combattants des forces et groupes armés sont démobilisés et désarmés								
Nombre total de combattants désarmés	0 (01/2011)	200	400	1000	1200		40.000 (12/2014)	Mensuelle
% de combattants désarmés qui étaient des enfants/soldats	Non disponible	5%	7%	12%	10%		n/a (12/2014)	Mensuelle



Indicateurs	Référence (mensuelle/ annuelle)	1er trimestre 2011	2ème trimestre 2011	3ème trimestre 2011	4ème trimestre 2011	etc.	Cible (mensuelle/ annuelle)	Fréquence de collecte des données
% de groupes ciblés jugés non respectueux des obligations	0% (2011)	0%	0%	0%	2%		3% (2014)	Trimestrielle
Nombre d'armes de petit calibre récupérées	0 (01/2011)	90	190	300	600		25 000 (12/2013)	Mensuelle
Extrant 2 : 35000 ex-combattants et 3000 femmes associées aux forces armées bénéficiant d'une aide à la réintégration								
Nombre total d'ex-combattants participant officiellement à un programme de réintégration	0 (01/2011)	0	250	700	750		35 000 (12/2014)	Mensuelle
% d'ex-combattants démobilisés ne participant pas à un programme de réintégration	Non disponible	Non disponible	20%	20%	20%		10% (12/2014)	Trimestrielle
Nombre moyen de jours séparant la démobilisation officielle du début du programme trimestriel de réintégration	Non disponible	Non disponible	14	10	16		14 (12/2014)	Mensuelle
% d'ex-combattants ayant entamé, puis abandonné en cours de route, un programme de réintégration	Non disponible	20%	15%	15%	10%		5% (12/2014)	Mensuelle
Nombre total de femmes associées aux forces armées et bénéficiant d'une aide à la réintégration	0 (01/2011)	12	50	110	150		3,000 (12/2014)	Mensuelle
Indicateurs de processus :								
% de frais administratifs de fonctionnement par trimestre, par rapport à l'ensemble des dépenses trimestrielles	Non disponible	10%	10%	10%	7%		5% (12/2014)	Trimestrielle
% de fonds mobilisés et effectivement dépensés	0%	2%	7%	10%	4%		100% (12/2014)	Mensuelle
Ratio personnels international/national des opérations DDR	1:5 (01/2011)	1:5	1:5	1:5	1:7		1:20 (12/2014)	Trimestrielle
% de postes d'opérations DDR laissés vacants	Non disponible	25%	25%	25%	15%		2% (12/2014)	Trimestrielle

* Simplifié pour faciliter l'illustration.

Annexe 3 : Exemple de plan de suivi et d'évaluation (S&E)*

Suivi et évaluation des programmes DDR

- Le **chef de la composante DDR** est globalement chargé des processus de suivi et d'évaluation.
- L'**unité S&E des programmes DDR**, composée de cinq professionnels, effectue au quotidien des opérations de suivi et de supervision, et gère également les enquêtes sur échantillon, les études et les évaluations. Au départ, trois spécialistes des processus de suivi et d'évaluation seront recrutés au niveau international. Le chef de l'unité S&E des programmes DDR rend compte directement au directeur des composantes des programmes.
- L'unité S&E des programmes DDR devra collaborer de manière très étroite avec la **commission nationale chargée du DDR** et contribuer au renforcement des capacités nationales en matière de S&E.
- L'ensemble des activités de S&E sera **financé** sur la part du budget DDR consacré au S&E. Le budget total du processus de S&E, pendant l'intégralité de la mise en œuvre d'un programme, est estimé à 760 000 dollars.
- Le programme aura recours à des **instruments à la fois quantitatifs et qualitatifs** pour déterminer les progrès accomplis et, au final, la réussite du DDR.

Instruments quantitatifs:

- **Base de données DREAM concernant les ex-combattants:** l'unité chargée du S&E collectera et analysera chaque mois des données auprès de la base de données DREAM.
- **Enquête de satisfaction:** Les responsables du programme DDR détermineront chaque année, par une enquête basée sur un échantillon représentatif, la satisfaction des ex-combattants vis-à-vis du système de réintégration.
- **Enquêtes sur échantillon relatives à la réintégration:** En outre, lors des années 2 et 4 de la mise en œuvre du programme, les responsables évalueront la réussite du processus de réintégration des participants.

Instruments qualitatifs:

- **Évaluations à mi-parcours et en fin de programme:** Les responsables du programme DDR commanditeront une évaluation externe et indépendante, à **mi-parcours** (c'est-à-dire au début de la 3^{ème} année de mise en œuvre), puis une évaluation finale (autrement dit, lors de la 5^{ème} année de mise en œuvre).
- **Évaluations internes:** Les responsables du programme DDR évalueront en interne l'efficacité du processus de mise en œuvre et procéderont notamment à l'identification des obstacles à la fin de la 1^{ère} année de mise en œuvre. En outre, lors de la 4^{ème} année, une nouvelle évaluation interne permettra de déterminer l'efficacité du travail accompli par les partenaires.

- **Étude de groupes particuliers:** Lors de la 2^{ème} année, les responsables du programme évalueront l'efficacité éventuelle des systèmes de réintégration destinés aux enfants et aux membres de groupes particuliers; puis, sur la base des résultats de cette évaluation, ils adapteront le programme d'aide à la réintégration.
- **Visites sur le terrain:** L'unité chargée du S&E effectuera, au moins une fois par mois, des visites de routine sur le terrain afin de vérifier le travail des partenaires du programme.

Cadre d'indicateurs

- L'instrument majeur permettant de réunir des données à la fois sur les progrès accomplis, les réalisations escomptées et les deux extrants du programme est la **fiche de suivi d'indicateurs**, fondée sur les éléments définis lors de la planification du programme.

Tableau: Cadre d'indicateurs pour les programmes DDR (cf. Annexe 1)

Plan global d'enquêtes, d'études et d'évaluations

	Portée	Type	Calendrier	Coût
Enquêtes				
Enquête de satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> doit déterminer la satisfaction des ex-combattants vis-à-vis du système global de réintégration 	Sur échantillon	1 ^{ère} année, 3 ^{ème} trimestre, 2 ^{ème} année, 4 ^{ème} trimestre	\$25,000 \$25,000
Enquête sur la réintégration	<ul style="list-style-type: none"> doit déterminer dans quelle mesure le processus de réintégration des participants a bien fonctionné jusqu'alors doit déterminer dans quelle mesure les différentes communautés concernées soutiennent le processus de réintégration 	Sur échantillon	2 ^{ème} année, 4 ^{ème} trimestre	\$85,000
Études				
Étude sur la réintégration de groupes particuliers	<ul style="list-style-type: none"> doit déterminer l'efficacité, jusqu'alors, des systèmes de réintégration spéciaux, destinés par exemple aux enfants et autres groupes particuliers 	Étude externe	2 ^{ème} année, 3 ^{ème} trimestre	\$35,000
Évaluation				
Évaluation interne de l'efficacité	<ul style="list-style-type: none"> doit déterminer si le programme DDR a délivré, jusqu'alors, les extrants prévus, dans les délais fixés doit identifier les principaux obstacles à la mise en œuvre du programme DDR 	Évaluation interne, effectuée par l'unité chargée du suivi et de l'évaluation (S&E)	1 ^{ère} année, 4 ^{ème} trimestre	\$2,500
Évaluation à mi-parcours	<ul style="list-style-type: none"> doit permettre de déterminer les progrès du programme réalisés jusqu'à maintenant doit définir les modifications à apporter en vue d'augmenter les chances de parvenir à la réalisation attendue 	Évaluation mixte (externe et interne)	3 ^{ème} année, 2 ^{ème} trimestre	\$65,000
Évaluation interne de l'efficacité ... etc.	<ul style="list-style-type: none"> doit permettre de déterminer l'efficacité de l'aide à la réintégration fournie par les partenaires du programme 	Évaluation interne, effectuée par l'unité de S&E	4 ^{ème} année, 1 ^{er} trimestre	\$10,000

* simplifié pour faciliter l'illustration

Annexe 4 : Exemple d'enquête sur échantillon destinée a UN programme DDR

Conception

- En l'absence d'une étude référentielle, et étant donné que le programme DDR était déjà en cours, il a été jugé bon d'utiliser un **groupe témoin non équivalent, testé à posteriori, et quasi-expérimental**
- A l'origine, l'enquête sur échantillon visait essentiellement à déterminer l'**impact de la formation à la réintégration dans le cadre du programme DDR**.
- En outre, ce type d'enquête devait permettre de collecter des **informations** supplémentaires sur le conflit en question, l'analyse du conflit, le processus de réintégration et le processus de réconciliation.

Stratégie d'échantillonnage

- Cette enquête reposait sur un **échantillonnage aléatoire à l'échelle nationale**. Il s'agissait d'un échantillon de **550 ex-combattants sur une population totale d'ex-combattants estimée à 105 000 personnes**.
- Des **groupes expérimentaux** ont été déterminés de manière aléatoire au sein des mêmes ensembles géographiques. Les sondés ont été séparés en deux groupes – les participants au programme DDR et les non participants.
- Puis les participants au programme ont été subdivisés en plusieurs catégories **selon l'avancement de leur participation** (participants uniquement désarmés et démobilisés, participants inscrits au programme mais n'ayant pas encore achevé leur formation à la réintégration, ou encore participants ayant effectivement achevé leur formation).
- Cette stratégie reposait notamment sur des informations contenues dans la **base de données** DDR.

Mise en œuvre

- La mise en œuvre reposait sur une approche mixte associant un **entretien de type quantitatif** et une **méthode participative de type qualitatif** (groupe de discussion).
- Des **entretiens** ont été menés avec un échantillon aléatoire de 590 ex-combattants adultes– sur la base d'une expérience réalisée au Liberia en février et mars 2006. Les entretiens en question étaient censés fournir des informations sur la démographie socioéconomique, la situation géographique des ex-combattants au cours d'une guerre civile qui avait duré 14 ans, l'action des ex-combattants au sein des anciennes factions, leur connaissance des programmes d'intervention internationaux et leur éventuelle participation à ces programmes ; enfin, les entretiens devaient également révéler le processus de réintégration sociale des ex-combattants et leurs formes d'expression politique.

Conclusions majeures

- Les données empiriques ont indiqué que les ex-combattants inscrits au programme national de DDR et ayant intégralement suivi une formation à la réintégration avaient **davantage réussi à se réintégrer effectivement** que ceux ayant décidé de ne pas participer au programme et de se réintégrer par leurs propres moyens.

Source : What the Fighters Say: A Survey of Ex-combatants in Liberia, James Pugel, UNDP/African Network for the Prevention and Protection against Child Abuse and Neglect (ANPPCAN), April 2007, http://www.lr.undp.org/UNDPwhatFightersSayLiberia_Finalv3.pdf

I

II

III

IV

ddr



désarmement | démobilisation | réintégration

||

Guide pratique : Pour élaborer
les indicateurs

Guide pratique : Pour élaborer les indicateurs

Aperçu général

Le présent Guide pratique complète les **Procédures opérationnelles permanentes du suivi et de l'évaluation des processus de désarmement, de démobilisation et de réintégration** (DDR) du Département des opérations de maintien de la paix (DOMP).

Ce Guide pratique fournit des conseils utiles aux **planificateurs DDR** et au **personnel DDR** sur la façon d'élaborer des indicateurs pour les programmes DDR afin de mieux **suivre et d'évaluer** ces programmes.

Il est conçu spécifiquement pour l'élaboration **d'indicateurs pour les documents de programme DDR**, mais peut également être utilisé en vue d'identifier les indicateurs de réalisation du processus de la **budgetisation axée sur les résultats** (BAR) du DOMP.

Pourquoi utiliser des indicateurs pour les programmes DDR ?

Le désarmement, la démobilisation et la réintégration, dans l'environnement instable qu'est la situation post-conflit, est généralement un **processus complexe**. Nous ne pouvons, faute de temps et d'argent, suivre chaque aspect du programme de DDR.

Les indicateurs de programmes DDR peuvent être un outil très utile pour réduire les complexités. Ils facilitent la **réduction de quantité importante de données** généralement collectées par un programme DDR à sa plus simple expression, tout en conservant les informations essentielles dont les responsables de DDR ont besoin pour prendre des décisions fondées sur des preuves objectives.

En outre, l'élaboration et le suivi des indicateurs DDR aideront les responsables et le personnel de DDR à :

- développer une compréhension commune des **objectifs réalistes** à atteindre dans les délais du programme DDR
- établir un **consensus** au sein des parties prenantes du programme DDR sur ce qui compte vraiment dans le DDR

- analyser et communiquer des **preuves concrètes sur les progrès et réalisations** du programme DDR
- être alerté rapidement d'un dysfonctionnement et obtenir des informations factuelles pour **ajuster** le programme DDR et prendre les **mesures correctives** nécessaires

Qu'est-ce qu'un indicateur DDR ?

Un indicateur est une **mesure**, de préférence numérique, **d'une variable**. **Cet indicateur permet de manière relativement simple et fiable d'évaluer les réalisations effectuées, les changements ou la performance.**¹ Les indicateurs DDR sont des outils utiles pour suivre à tout moment la production des extraits de DDR, et pour suivre les progrès quant à la réalisation escomptée du programme DDR. Un indicateur *n'est pas* un extrait ; il *n'est pas* une réalisation escomptée ou un objectif, et il *n'est pas* simplement « quelque chose dans le DDR qui *peut* être mesuré ».

Un indicateur complet a quatre éléments : a) la **description de l'indicateur**, b) le **point de référence** (l'état de l'indicateur au début ou à un point spécifique du programme de DDR), c) l'**objectif** (l'état prévu de l'indicateur à la fin du programme de DDR ou d'un processus spécifique), et d) les moyens de vérification (une explication quant à l'origine des données pour mesurer l'indicateur).

La description de l'indicateur consiste généralement en une **phrase** (comportant généralement un signe numérique comme « Nombre » ou « Pourcentage »), alors que les points de référence et les objectifs sont généralement représentés par un **nombre** ou un **mot unique** (« 23 % », « 35 000 », « oui »)

Description de l'indicateur	Point de référence (temps)	Objectif (temps)	Moyens de vérification
EXEMPLE : % d'ex-combattants satisfaits de l'aide à la réintégration	54 % (2011)	70 % (2014)	Enquête de satisfaction par sondage des ex-combattants

Quatre étapes

L'élaboration d'indicateurs DDR comprend quatre étapes successives : nous aurons à définir les aspects clés que nous voulons mesurer (**ÉTAPE 1**), à penser aux indicateurs qui pourraient mesurer ces aspects clés (**ÉTAPE 2**), à vérifier la qualité de chacun de ces indicateurs (**ÉTAPE 3**) puis à retourner à l'étape 2, si cela est nécessaire. Nous sélectionnerons ensuite les meilleurs indicateurs en

1 Glossaire de suivi et d'évaluation du Bureau des services de contrôle interne (BSCI) ONU

termes de qualité, selon l'étape 3 et finalement nous affinerons et noterons les indicateurs retenus pour le programme DDR (**ÉTAPE 4**)².



ÉTAPE 1 : Définir ce que nous voulons mesurer

Revoir et clarifier la chaîne des résultats DDR

Il est important de bien maîtriser et comprendre la chaîne des résultats afin d'adopter les bons indicateurs DDR. Toutes les parties prenantes du programme DDR doivent être **capables de comprendre et de convenir de** ce que le programme DDR compte produire (les extrants, c'est-à-dire les biens et services à produire par le programme) et de ce que le DDR vise à accomplir sur le moyen terme (la réalisation escomptée).

Avant de commencer le travail sur les indicateurs, nous devrions :

- Examiner soigneusement la **formulation exacte** et l'**intention** de chaque extrant ou réalisation du DDR dans le cadre de la budgétisation axée sur les résultats et dans les autres documents de planification du DDR
- Assurer que les parties prenantes ont une **compréhension commune** de ce que *signifie* la chaîne des résultats
- **Améliorer** la formulation des extrants et réalisations du DDR de telle manière qu'elle soit aussi claire que possible

Formuler les questions clés pour le DDR

Une fois que nous avons clarifié la chaîne des résultats, nous devons convenir de **ce que nous voulons mesurer de façon continue** pendant et après l'aide au désarmement, à la démobilisation et à la réintégration.

Afin de faire cela, nous devons décider d'un **nombre limité de questions clés** que nous aurons à poser pour mesurer de façon continue le progrès et la réussite du programme DDR.

2 Cette approche "« par étape » pour élaborer des indicateurs s'appuie sur une variété de ressources sur les indicateurs, notamment les « Dix étapes pour un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats » de Jody Zall Kusek et Ray C. Rist, la « Construction des systèmes de suivi, d'évaluation et de rapport pour les programmes de VIH/sida », Pacte, Banque mondiale, 2004, et discussions avec Chris Whitehouse, Pacte, 2005.

Faire une distinction entre les questions relatives :

- a) à la réalisation escomptée du programme DDR ;
- b) aux extrants spécifiques ; et
- c) au processus DDR lui-même.

Bien qu'il n'y ait pas un nombre défini de questions clés, il est préférable de formuler entre **10 et 15** questions.

Les questions clés dépendront beaucoup du programme spécifique de DDR et de son environnement spécifique. Cependant, voici quelques **exemples de questions clés** pour un programme DDR :

CONSEIL : Pensez aux références internationales

Au moment de la formulation des questions clés ou des indicateurs, gardez à l'esprit la façon dont les programmes DDR évoluent par rapport aux autres pratiques DDR internationales émergentes.

Par exemple : le coût moyen du DDR par personne (en fonction des 19 derniers programmes DDR) est d'environ 1450 USD.

Source : escolapau.uab.cat/img/programas/desarme/ddroo5j.pdf

Résultat	Exemples de questions clés
Réalisation escomptée par le DDR	<ul style="list-style-type: none"> ○ Comment la situation sécuritaire a-t-elle évolué dans le pays pendant et après le programme DDR ? Celle-ci est-elle différente pour les hommes et les femmes ? ○ Existe-t-il des preuves concrètes indiquant que le programme DDR a contribué à changer la situation sécuritaire et la stabilité du pays, et le cas échéant, dans quelle mesure ? ○ Les ex-combattants ou les groupes d'ex-combattants représentent-ils toujours une menace pour l'État ? Représentent-ils une menace récurrente pour l'ordre public qui pourrait se transformer en une menace pour l'État ? ○ Y-a-t-il des indications qui montrent que les violences armées post-conflit sont liées aux ex-forces et groupes combattants ? ○ Les ex-combattants possèdent-ils une proportion d'armes plus élevée que les autres ? Dans quelle mesure les ex-combattants sont-ils impliqués dans les violences armées ? Dans quelle mesure les ex-combattants sont-ils impliqués dans le trafic d'armes ? ○ Dans quelle mesure les chaînes de commandement ont-elles été dissoutes ? Y-a-t-il de nouvelles chaînes de commandement qui puissent devenir une menace à la pérennité de l'État ? ○ Y-a-t-il des ex-combattants vulnérables à un nouveau recrutement ? Les ex-combattants ont-ils été recrutés par des groupes afin de mener des activités qui pourraient représenter une menace pour l'État ? ○ Y-a-t-il des communautés qui souffrent de menaces de la part des ex-combattants et portant atteinte à leur sécurité ? ○ Combien d'ex-combattants et ex-combattantes ayant reçu une aide complète à la réintégration sont économiquement actifs après l'arrêt de l'aide DDR ? ○ Quels sont les types d'aide à la réintégration les plus efficaces pour offrir une réintégration durable aux hommes et aux femmes ? ○ Comment les participants au programme et leur famille perçoivent-ils l'importance de l'aide à la réintégration ? ○ Quel est le niveau de satisfaction des participants par rapport au soutien apporté par le programme DDR ? ○ Combien d'ex-combattants ont fini par abandonner les programmes d'aide à la réintégration ? Combien d'entre eux sont des femmes ? Pourquoi ?

Résultat	Exemples de questions clés
Extrants DDR	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dans quelle mesure le programme DDR a-t-il produit les extrants escomptés, et ceux-ci ont-ils bien été produits dans les délais prévus ? ○ Combien de ceux qui sont désireux de participer au programme DDR voient leurs candidatures retenues et examinées ? ○ Combien de combattants sont désarmés ? Combien sont des enfants ? Combien sont des femmes ? ○ Combien d'armes ont été rendues par chacun des combattants démobilisés ? ○ Combien de formations et d'unités sont mises hors service ou démantelées ? ○ Combien d'armes ont été rendues volontairement par les communautés ? ○ Combien de combattants sont démobilisés ? Quel est le nombre d'enfants et de femmes ? ○ Combien de combattants participent aux programmes de réintégration ? Combien d'entre eux sont des femmes ? ○ L'aide à la réintégration proposée aux ex-combattants est-elle conforme aux besoins du marché ? ○ Combien coûte l'aide à la réintégration des combattants par tête ? ○ Quel est le coût global du programme DDR par ex-combattant ? Comment ceci se compare-t-il aux références internationales ?
Processus DDR	<ul style="list-style-type: none"> ○ Quel sont les coûts administratifs d'un programme DDR ? ○ Quelle est la part des fonds mobilisés pour le programme DDR qui a été dépensée ? Quelle est la part des fonds engagés qui n'a pas encore été reçus ? ○ Combien de postes financés au sein du programme DDR sont vacants ? ○ Dans quelle mesure les combattants sont-ils informés du processus DDR ? ○ Dans quelle mesure les autorités nationales pilotent-elles le processus DDR ? ○ Dans quelle mesure les communautés sont-elles informées du processus DDR ?

ÉTAPE 2 : Penser aux indicateurs possibles

Une fois que nous avons défini et convenu de 10 à 15 questions clés pour le programme de DDR, nous devons **établir une liste d'indicateurs possibles** pour **chaque question**.

Nous pouvons faire ceci en partant de zéro (par un **brainstorming**) et en explorant les données disponibles sur le DDR (**recherche**). Une combinaison des deux activités est souvent l'approche la plus prometteuse.

Faire du brainstorming pour trouver les indicateurs possibles

Faire librement et de façon créative **du brainstorming pour trouver tous les** indicateurs possibles de chaque question clé, et sans tenir compte pour le moment de préoccupations liées à la disponibilité des données, la qualité des données, etc.

Imaginer **quel genre de mesures les responsables de DDR pourraient effectuer de façon idéale** pendant la mise en œuvre du programme DDR afin de prendre des décisions rationnelles fondées sur des preuves concrètes. Penser aux données qui intéressent les **bénéficiaires** et **bailleurs de fonds du programme DDR**.

Faire du brainstorming **de façon individuelle** et au sein d'un **groupe de parties prenantes**. Plus le groupe est diversifié pour faire du brainstorming, plus les idées seront de meilleure qualité.

Rechercher des données disponibles pour le DDR

Une autre façon complémentaire d'identifier les indicateurs possibles est de considérer **quelles sont ou seront les données disponibles** qui pourraient être transformées facilement en indicateurs.

CONSEIL : Budgétisation axée sur les résultats

Tenir compte des indicateurs qui auraient déjà pu être **définis** pour le programme de DDR à un certain moment du processus de planification. Habituellement, ces indicateurs se trouvent dans le **Cadre de budgétisation axée sur les résultats (BAR)** de la mission.

La BAR définit un ensemble très limité d'indicateurs clés de DDR (souvent 1 à 3) au niveau des **réalisations escomptées**. La BAR, cependant, ne définit pas les indicateurs au **niveau de l'extrant ou du processus**.

Afin d'observer une certaine cohérence, **l'ensemble des indicateurs** d'un programme DDR **doit inclure tous les indicateurs du cadre de la BAR**. En revanche, les indicateurs de la BAR ne seront pas suffisants pour suivre et évaluer dans les détails un programme DDR. Ceci est la raison pour laquelle les programmes DDR nécessitent des indicateurs supplémentaires pour la réalisation escomptée, les extrants et les processus.



Outre le brainstorming sur les indicateurs possibles, recherchez et identifiez des **sources potentielles de données pour les** indicateurs DDR afin de répondre aux questions clés identifiées à l'étape 1.

Source potentielle d'indicateurs de DDR	Remarque
Ressources d'indicateurs	Les indicateurs habituels de DDR peuvent être trouvés dans les ressources d'indicateurs spécifiques de DDR, par exemple, dans l'annexe de ce guide pratique ou dans le guide pratique de suivi et d'évaluation du PNUD à l'adresse Web suivante: unddr.org/docs/How_to_Guide_-_M%26E_for_DDR_Programmes.pdf .
Autres programmes DDR	Inspirez-vous des documents de planification, des cadres de la BAR, des cadres logiques et des systèmes de suivi de programmes DDR en cours ou passés. Bien que le contexte diffère d'un pays à l'autre, de nombreux programmes DDR comportent des caractéristiques similaires. Des informations concernant d'autres programmes de DDR peuvent être trouvées à l'adresse Web suivante; www.unddr.org .
Bases de données de DDR	Pour les indicateurs concernant les extraits et les processus, la base de données de DDR (qui est habituellement utilisée pour inscrire, contrôler, désarmer et orienter vers l'aide à la réintégration) fournit une abondance d'informations. La plupart de nos mesures d'extraits viendront probablement de cette source. Examiner ce que contient la base de données DDR avant de faire le brainstorming est très utile.
Données nationales	Compte tenu de l'état des institutions nationales après un conflit, la collecte de données nationales ou régionales pourrait avoir repris. Ces données pour la plupart serviront aux réalisations de DDR.
ONU & ONG	Les agences de l'ONU et les ONG pourraient collecter des données qui serviront au suivi des réalisations de DDR.
Instituts de recherche	Les instituts de recherche sont des sources utiles pour la compilation et la comparaison des informations sur le DDR. L' <i>Escola de Cultura de Pau</i> siégeant à Barcelone, par exemple, publie chaque année une analyse sur les programmes DDR à l'adresse Web suivante http://escolapau.uab.cat/english/programas/ddr.htm .
Chercheurs	Les collaborations avec les doctorants, les chercheurs et/ou leurs universités peuvent être une source précieuse, économique et crédible de données supplémentaires.
Opérations de DDR	Une quantité importante de données sera généralement aussi collectée et compilée par les unités des opérations d'un programme de DDR, en particulier les unités des services financiers et des ressources humaines. Ces données peuvent être utiles surtout pour la construction d'indicateurs de processus de DDR.

Faire une liste de *tous* les indicateurs possibles

Le résultat de l'étape 2 est une **liste des indicateurs possibles pour chaque question clé** définie à l'étape 1.

Organiser la liste des indicateurs possibles en fonction des questions clés identifiées à l'étape 1, et noter leur niveau dans la chaîne des résultats DDR (processus, extrants et réalisations escomptés).

Considérer les indicateurs de substitution

Dans l'idéal, un indicateur **mesure** le résultat **directement** et **au moment opportun**. Par *exemple*, un indicateur direct pour l'extrant « Ex-combattants ayant reçu une aide à la réintégration » serait tout simplement le « Nombre d'ex-combattants qui ont suivi entièrement un programme d'aide à la réintégration ».

Cependant, ce ne sera pas toujours facile ou possible d'utiliser des indicateurs pour saisir directement ou à temps les résultats et mettre en œuvre des mesures correctives. Dans ces cas-là, vous pourrez considérer davantage d'indicateurs **indirects** ou de **substitution**.

Exemple :

Les **liquidités** ou le **compte en banque** d'une personne mesure *directement* son niveau de richesse.

Exemple en DDR :

La « **proportion d'ex-combattants ayant été de nouveau recrutés** après la démobilisation » mesure *directement* le niveau de récidive.



Exemple :

La **taille de la voiture** d'une personne (ou le nombre de voitures qu'elle possède) peut être une mesure **indirecte** du niveau de richesse de cette personne.

Exemple en DDR :

La « **dépendance financière** des ex-combattants » ou la proportion d'ex-combattants **engagés dans des activités criminelles** » mesure *indirectement* combien les ex-combattants sont vulnérables à un nouveau recrutement.

Exemple :

La **taille des chaussures** d'une personne est une mesure *incorrecte* de la richesse de cette personne.

Exemple en DDR :

Le **nombre d'ex-combattants ayant reçu une aide à la réintégration** *ne mesure pas* le niveau de succès de leur réintégration dans la population active locale.

Indicateurs directs

= indicateurs qui saisissent *directement* un aspect clé d'un résultat DDR

Les mesures directes d'un résultat sont préférables. Elles sont plus fiables et plus précises que les indicateurs de substitution.

Indicateurs de substitution

= indicateurs qui mesurent un aspect *étroitement lié* à un résultat DDR

Cela implique que le changement de l'indicateur reflète le changement du progrès vers le résultat du DDR

Indicateurs non liés

= indicateurs qui mesurent un aspect qui *n'est pas suffisamment lié* à un résultat DDR

Cet indicateur ne nous dit rien de **crédible** sur le résultat et **ne devrait pas être utilisé**.

Un indicateur de substitution, en général, n'est pas aussi fiable et significatif qu'un indicateur direct, mais il peut avoir d'autres **avantages** : un indicateur de substitution peut être **plus facile** et/ou **moins coûteux** à utiliser, ou peut être **disponible plus souvent** et **à temps** pour prendre des mesures correctives.

Si vous utilisez des indicateurs de substitution pour les programmes DDR, pensez à **les combiner avec plus d'indicateurs directs**.

Pour mesurer à quel point les ex-combattants sont vulnérables à un « nouveau recrutement », vous pourriez utiliser comme indicateur « **le % d'ex-combattants qui ont été de nouveau recrutés après la démobilisation** ». Cependant, ce bon indicateur direct s'appuie sur des enquêtes par sondage détaillées et effectuées tous les deux ans, et commençant la troisième année du programme DDR.

Vous pouvez compléter cet indicateur avec des indicateurs de substitution qui ne sont pas aussi significatifs et spécifiques, mais qui vous donneront une interprétation beaucoup plus tôt. De tels indicateurs pourraient être la **proportion d'ex-combattants engagés dans des activités criminelles** ou la **dépendance financière des ex-combattants**. L'hypothèse est que si un pourcentage élevé d'ex-combattants suit jusqu'au bout le programme d'aide à la réintégration, ils trouveront celui-ci utile et ce programme pourra leur fournir un précieux savoir-faire pour démarrer avec succès leur réintégration sur le marché local de l'emploi.

ÉTAPE 3 : Vérifier la qualité de chaque indicateur

Après avoir établi une liste des indicateurs possibles, vérifier la qualité de chaque indicateur. Afin d'être utiles et fiables, les indicateurs doivent être « SMART »³.

Utiliser la liste suivante :

Critères	EXEMPLES
<p>Pertinent</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur se rapporte-t-il directement à l'extrant ou à l'effet ? « mesure-t-il » la bonne chose ? 	<p>Réalisation : les ex-combattants sont économiquement réintégrés</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre d'ex-combattants ayant reçu une aide à la réintégration ○ % d'ex-combattants démobilisés étant économiquement actifs six mois au moins après l'arrêt de l'aide à la réintégration DDR
<p>Objectif</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Un bon indicateur objectif n'implique aucun jugement subjectif. ○ Il n'a aucune ambiguïté quant à l'élément mesuré. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Les communautés et chefs de communauté sont soutenus avec efficacité pour intégrer les ex-combattants, en particulier les femmes ○ Nombre de villages avec au moins 50 ex-combattants qui mènent au moins un programme de 50000 USD ou plus soutenu par le DDR

3 SMART est un mnémotechnique utilisé dans la gestion de projet pendant la phase de planification. Elle peut, par exemple signifier spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et limité dans le temps

Critères	EXEMPLES
<p>Numérique</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Les indicateurs numériques sont plus sensibles au changement que les indicateurs catégoriques (i.e. indicateurs oui/non). ○ L'interprétation de données numériques pour les indicateurs est en général moins subjective que pour les indicateurs catégoriques. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tous les ex-combattants sont suivis à temps et de façon efficace ○ Nombre moyen de jours s'écoulant entre le contrôle des ex-combattants et leur orientation vers un programme d'aide à la réintégration
<p>Spécifique</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur doit être aussi clair et spécifique que possible pour mesurer la quantité, la qualité, le temps, l'emplacement, le groupes cibles, etc. d'une intervention. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre d'ex-combattants traités dans un hôpital ○ Nombre de combattants et d'ex-combattants qui sont traités dans deux hôpitaux principaux de la capitale pour blessures par balle, par explosion de bombe ou blessures par couteau
<p>Données disponibles</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Y-a-t-il des données (également historiques) suffisantes pour l'indicateur, et seront-elles disponibles dans l'avenir ? ○ La première mesure pour l'indicateur (« point de référence d'indicateur ») et l'objectif d'indicateur doivent être compris dans la définition d'un indicateur. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre de munitions non explosées (MNE) détruites ; point de référence : 0 (12/2010) ; objectif : 40 000 (06/2014) ;
<p>Répartition</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Les indicateurs sont-ils répartis à un niveau où ils sont plus significatifs, par exemple, par sexe, âge, zones urbaines et rurales, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ % d'ex-combattants qui achève un programme de réintégration ○ % d'ex-combattants d'une province Y qui achève un programme de réintégration

Enlever ou revoir tout indicateur qui ne remplit pas **chacun des critères** énoncés ci-dessus.

Continuer avec l'étape 4 *seulement* si assez d'indicateurs (au moins trois par extrant et réalisation) répondent aux normes minimales de qualité. Autrement, répéter l'étape 3.

ÉTAPE 4 : Sélectionner les meilleurs indicateurs pour chaque élément de la chaîne des résultats

Si nous réussissons l'étape 3 avec un nombre suffisant d'indicateurs qui remplissent les critères, nous aurons maintenant à **sélectionner les meilleurs indicateurs** pour les questions clés formulées à l'étape 1 et pour chaque résultat de DDR. Pendant la sélection des meilleurs indicateurs pour chaque résultat, garder à l'esprit les points suivants :

- Sélectionner **entre trois et cinq indicateurs** pour le processus DDR, pour *chaque* extrant et pour la réalisation de DDR. Si vous sélectionnez moins de trois indicateurs, il sera difficile de saisir toutes les dimensions clés d'un extrant ou d'une réalisation. L'utilisation de plus de cinq indicateurs, quant à elle, est

redondante, réduit la valeur des indicateurs, et augmente la charge de travail pour le suivi.

- Plutôt que de considérer la qualité des indicateurs de manière individuelle, **regroupez les indicateurs en un « ensemble »**. Pensez aux indicateurs comme étant un ensemble de vues complémentaires sur une seule et même question de DDR.

Par *exemple*, un indicateur d'extrait DDR pourrait saisir le nombre total de combattants désarmés, tandis qu'un autre indicateur mesurerait le pourcentage de combattants désarmés qui sont des femmes. Un troisième indicateur pourrait mesurer le pourcentage d'unités ciblées déclarées non-conformes, tandis qu'un quatrième indicateur pour cet extrait pourrait comptabiliser le nombre d'armes légères collectées. Ensemble, ils donnent une image limitée mais complète des aspects clés d'un extrait de désarmement.

- Donnez la priorité aux indicateurs **numériques** (par exemple, nombre, pourcentage, ratio, etc.) plutôt qu'aux indicateurs non-numériques (indicateurs oui/non). Les indicateurs numériques sont plus susceptibles de changer avec le temps et sont en général moins subjectifs. Si nous utilisons un indicateur oui/non, pensez à le combiner avec d'autres indicateurs numériques.
- Une bonne « palette » d'indicateurs pour un extrait ou une réalisation escomptée consistera en un savant mélange d'**aspects quantitatifs** (directement observables, par exemple « le % d'ex-combattants démobilisés ») et d'**aspects qualitatifs** (incorporant des jugements ou observations, par exemple, « le % d'ex-combattants satisfaits de l'aide à la réinsertion »). Ensemble, ils nous donnent une image plus complète du progrès et succès du processus de DDR.

CONSEIL : Considérer le point de référence de l'indicateur et l'objectif de l'indicateur comme faisant partie intégrante de l'indicateur

Une fois qu'un point de référence ou un objectif a été établi, traitez-le comme faisant partie intégrante de l'indicateur.

Utilisez le format suivant avec le mois et l'année de l'objectif en parenthèses : « % d'ex-combattants contrôlés (point de référence : 06/2010 : 0 %, objectif : 12/2015 : 95 %) ».

CONSEIL : Un indicateur qui donne une bonne image du DDR n'est pas forcément bon

Éviter de succomber à la tentation de rechercher des indicateurs qui donnent une bonne image du DDR mais cachent des éléments négatifs.

Le DDR est une tâche très difficile – les revers sont normaux et à prévoir. Des indications montrant que quelque chose **ne va pas bien** peuvent être plus utiles que des données indiquant que tout va comme il faut.

Dans l'**environnement volatile** typique au DDR, des éléments négatifs échappent souvent au contrôle du personnel DDR, et les responsables DDR ne pourront qu'atténuer les effets négatifs. Une bonne palette d'indicateurs peut nous aider à faire cela.

Annexe : Choisir son indicateur

Malgré leurs différences, les programmes de DDR partagent souvent des caractéristiques similaires. La présente annexe énumère les indicateurs pour un programme de DDR « typique » à titre d'exemples et d'inspiration pour le brainstorming.

Pour chaque indicateur, cette annexe décrit :

- la **formulation** de l'indicateur
- un **point de référence** et un **objectif** général de l'indicateur, ainsi qu'une source générale de données pour ce dernier (les « **moyens de vérification** »)
- des informations sur **ce qui est mesuré avec cet indicateur**
- des informations sur **ce que cette mesure peut nous dire avec le temps**
- des informations sur les **faiblesses potentielles** de l'indicateur

Les indicateurs sont organisés en deux parties :

- les indicateurs pour les **extrants**
- les indicateurs pour la **réalisation escomptée**

Indicateurs pour les extrants

Les programmes DDR produisent en général les types de biens et services suivants :

- **l'inscription** des combattants
- **le désarmement** des combattants
- **la démobilisation** des combattants
- fournit aux ex-combattants une aide à la **réintégration** économique et sociale
- fournit aux **communautés** une aide pour (ré-)intégrer les ex-combattants

Les indicateurs ci-dessous sont organisés en fonction de ces extrants.

Indicateur	Point de référence, objectif, moyens de vérification	Que mesurons-nous avec cet indicateur ?	Quelle est la faiblesse potentielle de cet indicateur ?
a. Inscription			
Nombre total de combattants* inscrits * pour une analyse plus détaillée, les données de l'indicateur devraient être réparties par hommes/femmes, jeunes, combattants handicapés	<ul style="list-style-type: none"> ○ point de référence : « 0 » au début de l'intervention d'un programme DDR ○ objectif : nombre total estimé de combattants étant qualifiés et susceptibles de s'inscrire au DDR ○ MDV : base de données DDR (module d'inscription) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Il s'agit d'un indicateur générique sur le nombre total d'ex-combattants qui sont arrivés pour s'inscrire au DDR et pour qui le processus d'inscription a été finalisé. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'objectif est souvent incertain et volatil. En général, c'est une estimation, souvent particulièrement politique et qui pourrait nécessiter un ajustement avec l'évolution politique et militaire.
Disparité, en points de %, entre la proportion d'ex-combattants s'étant inscrits, et la proportion d'ex-combattants s'étant inscrits types d'armes	<ul style="list-style-type: none"> ○ aucun point de référence avant les premières inscriptions ○ l'idéal serait que l'objectif soit 0 % ○ MDV : base de données DDR (module d'inscription) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cet indicateur supplémentaire à celui ci-dessus informe si un nombre approprié de combattants s'inscrit au DDR. ○ L'indicateur montre s'il y a eu fil du temps une disparité entre l'inscription des femmes et celle des hommes. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Chaque pourcentage nécessite une connaissance ou bonne estimation du nombre d'ex-combattants et d'ex-combattants dans la population cible.
b. Désarmement			
Nombre d'armes* collectées auprès des combattants * pour une analyse plus détaillée, les données de l'indicateur devraient être réparties par types d'armes	<ul style="list-style-type: none"> ○ point de référence : « 0 » avant le début du programme DDR ○ objectif : en fonction d'une évaluation éclairée du contexte DDR ○ MDV : base de données DDR (module de désarmement) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur mesure si de nombreuses armes sont collectées à temps et comme prévu. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Une hypothèse sous-jacente de cet indicateur est que peu de combattants rendent plus d'une arme : il serait plus judicieux que les indicateurs soient le « % de combattants qui rend au moins une arme ».
Ratio indiquant le nombre d'armes par personne	<ul style="list-style-type: none"> ○ aucun point de référence ne peut être établi avant le début des opérations de DDR ○ objectif : en fonction d'une évaluation éclairée du contexte DDR et des références internationales* ○ MDV : calcul en fonction de la base de données DDR (module de désarmement) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cet indicateur compare le nombre de combattants au nombre d'armes collectées auprès d'eux. ○ Cet indicateur mesure la complexité de la composante de désarmement de DDR. 	

4 La moyenne du ratio indiquant le nombre d'armes par personne sur les 19 programmes de DDR passés est de 0,5. Des données détaillées sur les références internationales sont disponibles à l'adresse internet suivante: escolapau.uab.cat/img/programas/desarmede/ddroo5i.pdf

Indicateur	Point de référence, objectif, moyens de vérification	Que mesurons-nous avec cet indicateur ?	Quelle est la faiblesse potentielle de cet indicateur ?
<p>Nombre de munitions* d'armes légères détruites</p> <p>* défini en détail dans le contexte spécifique de DDR (par exemple: cartouches de munitions, grenades à main, roquettes)</p> <p>* pour une analyse plus détaillée, les données de l'indicateur peuvent être réparties par types d'armes légères</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ point de référence : « 0 » avant le début du désarmement ○ objectif : en fonction d'une évaluation éclairée du contexte DDR ○ MDV : base de données DDR ou base de données d'armes spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cet indicateur rend simplement compte du nombre de munitions d'armes légères détruites collectées auprès des combattants pendant le processus de désarmement. ○ Si toutes les armes légères collectées doivent être détruites, cet indicateur sert aussi de substitut légèrement différent du « nombre de munitions d'armes légères collectées auprès des combattants ». 	
<p>Nombre de Munitions non explosées (MNE) détruites</p> <p>* pour une analyse plus détaillée, les données de l'indicateur peuvent être réparties par types d'armes légères (bombes, balles, obus, grenades, mines terrestres, mines marines, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ point de référence : « 0 » avant le début du programme DDR ○ objectif : en fonction d'une évaluation éclairée du contexte DDR ○ MDV : base de données DDR ou base de données d'armes spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cet indicateur informe dans quelle mesure le programme de DDR détruit les MNE dans les délais et comme prévu. 	
c. Démobilisation			
<p>% de combattants actifs étant officiellement démobilisés en comparaison au nombre total de combattants*</p> <p>* autrement (si le nombre total ne peut pas être estimé de façon relativement exacte) : « Nombre de combattants actifs étant officiellement démobilisés »</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ point de référence : « 0% » avant le début du programme DDR ○ objectif : en général de 90 % à 100 %, en fonction de ce qui peut être espéré de façon réaliste ○ MDV : base de données DDR (module de démobilisation) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur rend compte de la proportion de combattants ayant déjà été démobilisés. ○ L'indicateur évalue indirectement dans quelle mesure la démobilisation est-elle toujours nécessaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ La validité de cet indicateur dépend de la fiabilité des estimations du nombre total de combattants qui feront une demande pour la démobilisation.

<p>% d'ex-combattants démobilisés ayant reçu une aide complète à la réinsertion*</p> <p>* des indicateurs supplémentaires et plus détaillés peuvent être ajoutés compte tenu du type d'aide à la réinsertion (par exemple axée sur les outils, les graines, les conseils, paiements en espèces)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ point de référence : « 0 % » avant le début du programme DDR ○ objectif : en général entre 90 % et 100 % ○ MDV : base de données DDR (module de démobilisation) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cet indicateur informe dans quelle mesure tous les combattants libérés reçoivent ils une aide complète à la réinsertion. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur ne saisit pas les données concernant les combattants démobilisés ayant reçu une aide partielle à la réinsertion, mais, pour une raison précise, le nombre de combattants n'ayant pas entièrement reçu cette aide partielle. ○ L'indicateur ne rend pas compte des différences parmi les aides à la réinsertion conçues pour des groupes spécifiques parmi les ex-combattants.
<p>d. Réinsertion</p> <p>Nombre d'ex-combattants étant officiellement démobilisés et adhérant à un programme de réinsertion</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ point de référence : « 0 » ○ l'objectif dépend des estimations ; en général entre 80 % et 95% du nombre total d'ex-combattants ○ MDV : calculs en fonction de la base de données DDR (module de démobilisation) et des données administratives de mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cet indicateur mesure le nombre total d'ex-combattants qui participent au moins une fois à une activité de réinsertion du programme de DDR ou de l'un de ses partenaires de mise en œuvre. 	
<p>% d'ex-combattants n'ayant pas adhéré à un programme de réinsertion</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ aucun point de référence possible ○ l'objectif dépend du contexte spécifique ; en général entre 5 % et 20 % ○ MDV : calculs en fonction de la base de données DDR (module de démobilisation) et des données administratives des partenaires de mise en œuvre du DDR 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur informe dans quelle mesure les ex-combattants démobilisés ne veulent pas ou ne peuvent pas adhérer à un programme de réinsertion. ○ L'indicateur fournit des informations supplémentaires à l'indicateur précédent et d'un point de vue différent. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur n'explique pas la raison pour laquelle un certain groupe d'ex-combattants n'a pas adhéré à un programme de réinsertion. ○ L'indicateur comprendra un certain décalage dû aux ex-combattants démobilisés qui reçoivent actuellement une aide à la réinsertion mais adhérent à un programme d'aide à la réinsertion dans l'avenir.



Indicateur	Point de référence, objectif, moyens de vérification	Que mesurons-nous avec cet indicateur ?	Quelle est la faiblesse potentielle de cet indicateur ?
<p>% d'ex-combattants ayant adhéré à un programme de réintégration et l'ayant officiellement achevé*</p> <p>* Un indicateur peut être aussi utilisé comme un indicateur de substitution indirect au niveau de la réalisation prévue de DDR (pour la satisfaction des ex-combattants avec l'aide à la réintégration qu'ils ont reçu)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ aucun point de référence possible ○ l'objectif dépend du contexte spécifique ; en général entre 80 % et 95% ○ MDV : données administratives des partenaires de mise en œuvre du DDR 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cet indicateur mesure directement le taux d'abandon des programmes d'aide à la réintégration. ○ En tant que substitut, l'indicateur peut suivre le niveau de satisfaction des ex-combattants par rapport à l'aide à la réintégration qu'ils ont reçu. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur n'explique pas la raison pour laquelle les ex-combattants abandonnent ou n'abandonnent pas le programme d'aide à la réintégration.
<p>Disparité, en points de pourcentage, entre les proportions d'ex-combattantes et d'ex-combattants adhérant à un programme de réintégration et l'ayant officiellement achevé</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ aucun point de référence possible ○ l'objectif est en général 0 % ○ MDV : données administratives des partenaires de mise en œuvre du DDR 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cet indicateur est un substitut et mesure si les aides à la réintégration pour les ex-combattantes et ex-combattants sont équitablement bien planifiées et acceptées. ○ Un % positif indique que moins de femmes que d'hommes achèvent un programme de réintégration (et vice versa). 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur n'explique pas la raison pour laquelle les ex-combattants, homme ou femme, abandonnent ou n'abandonnent pas le programme d'aide à la réintégration.
e. Communautés			
<p>Nombre de communautés* bénéficiant au moins un programme de soutien DDR**</p> <p>* doit être mieux défini dans le contexte spécifique</p> <p>** doit être plus détaillé compte tenu du contexte spécifique du programme de DDR</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ point de référence : « 0 » ○ l'objectif dépend d'une estimation indiquant le nombre de communautés qui finiront par recevoir un soutien DDR ○ MDV : en général un accord entre la communauté et le programme DDR 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur mesure un aspect de l'étendue du soutien de DDR aux communautés. ○ L'indicateur doit être complété par des indicateurs supplémentaires (voir ci-dessous) pour être significatifs. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur ne saisit pas les disparités entre les communautés de DDR. Une petite communauté avec une activité de soutien unique a la même importance qu'une grande communauté avec des dizaines de programmes de soutien.

<p>Valeur totale des biens et services* en dollar allouée aux communautés DDR par le programme DDR</p> <p>*le cas échéant, cet indicateur peut être subdivisé en a) un indicateur pour la valeur totale des biens et b) un indicateur pour la valeur des services</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ point de référence : « 0 USD » ○ l'objectif dépend d'une estimation du montant des fonds que les communautés finiront par recevoir dans le cadre du soutien DDR ○ MDV : documents comptables du programme de DDR 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pour compléter l'indicateur ci-dessus quant au nombre de communautés soutenues par le DDR, cet indicateur mesure la valeur totale des biens et services allouée. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur réunit les coûts pour les biens et services.
<p>Valeur moyenne en dollar de la valeur des biens et services* allouée par le programme DDR, par communauté</p> <p>* le cas échéant, cet indicateur peut être subdivisé en a) un indicateur pour la valeur totale des biens et b) un indicateur pour la valeur des services</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ point de référence : « 0 USD » ○ l'objectif dépend d'une estimation du montant des fonds que les communautés finiront par recevoir dans le cadre du soutien DDR et le nombre estimé de communautés ciblées ○ MDV : documents comptables du programme de DDR 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cet indicateur complète les deux premiers indicateurs et rend compte de la moyenne du niveau de réintégration communautaire par communauté. ○ L'indicateur divise la valeur totale des biens et services allouée par le nombre de communautés recevant ou ayant reçu une aide de DDR à la réintégration. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur réunit les coûts pour les biens et services. ○ L'indicateur ne montre pas le niveau de disparité entre les communautés. ○ L'indicateur ne tient aucunement compte de la taille de la communauté.

Indicateurs pour la réalisation escomptée

Quoique dépendant du contexte spécifique du pays, la réalisation escomptée de nombreux programmes DDR sera en général, ou comprendra en général, l'un ou plusieurs des quatre éléments suivants :

- la (ré-)intégration **économique** d'ex-combattants
- la réintégration **sociale** d'ex-combattants
- la réintégration **politique** d'ex-combattants
- **la stabilité** et **sécurité** dans un pays ou une région

Les indicateurs ci-dessous sont organisés en fonction de ces quatre éléments des réalisations de DDR.

Indicateur	Point de référence, objectif, moyens de vérification	Que mesurons-nous avec cet indicateur ?	Quelle est la faiblesse potentielle de cet indicateur ?
<p>a. Intégration économique</p> <p>Disparité, en points de pourcentage, entre le taux d'emploi des participants 6 mois au moins après l'arrêt de leur aide à la réintégration et le taux d'emploi général dans le pays ou dans la région</p> <p>* Une répartition minutieuse des données par sexe, âge ou autres critères peuvent révéler des disparités qui pourraient autrement ne pas avoir été notées, et qui pourraient nécessiter un ajustement du programme pour mieux satisfaire les besoins de certains groupes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ aucun point de référence n'existe avant la première enquête, mais les résultats de la première enquête peuvent servir de point de référence pour des enquêtes futures et peuvent servir de point de départ pour redéfinir les objectifs ○ un objectif typique sera une disparité de moins de la moitié du taux d'emploi général ; par conséquent si le taux d'emploi général est, par exemple 70 %, la disparité visée devrait être moins de 35 % ○ MDV : une enquête par sondage auprès d'ex-combattants et des données nationales et régionales d'emploi provenant de sources secondaires 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur suit dans quelle mesure les ex-combattants participant à un processus de DDR peuvent devenir aussi économiquement productifs que les non-combattants. Si les données sont fiables, alors ceci est un indicateur direct, solide et crédible pour suivre le succès relatif de la réintégration économique. ○ Cet indicateur soustrait le taux d'emploi en points de pourcentage d'ex-combattants (collecté par le biais d'une enquête par sondage) au taux d'emploi général. ○ La force de cet indicateur est qu'il mesure les niveaux d'emploi des participants au DDR tout en prenant en compte le taux d'emploi général de la population. ○ Cet indicateur saisit des données sur une période de six mois, ce qui est assez court pour fournir aux responsables du DDR des retours à temps permettant de mener des mesures correctives, et en même temps assez long pour obtenir une indication de la durabilité à moyen terme. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'hypothèse sous-jacente est que si un ex-combattant est économiquement actif six mois après l'arrêt du soutien de DDR, il est probable qu'il restera actif sur le long terme. ○ Le « taux d'emploi » devra être ajusté en fonction du contexte du pays, par exemple en incluant des activités économiques non-formelles. ○ Une partie des données de l'indicateur comporte des données primaires et doivent être collectées par le biais d'une enquête par sondage à petite échelle mais représentative des ex-combattants et effectuée par le programme de DDR. ○ Puisqu'il s'agit d'une enquête par sondage, il pourrait potentiellement y avoir un parti pris compte tenu de la méthode d'échantillonnage utilisée.



Indicateur	Point de référence, objectif, moyens de vérification	Que mesurons-nous avec cet indicateur ?	Quelle est la faiblesse potentielle de cet indicateur ?
<p>% d'ex-combattants ayant terminé un programme de réintégration et étant économiquement actifs* : six** mois au moins après l'arrêt de leur aide à la réintégration</p> <p>*alternative : « économiquement actifs dans un domaine relatif à la formation de DDR » est un indicateur plus solide pour saisir les relations causales</p> <p>** le nombre de mois dépendra du contexte spécifique de DDR et du pays</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ aucun point de référence n'existe avant la première enquête, mais les résultats de la première enquête peuvent servir de point de référence pour des enquêtes futures et peuvent servir de point de départ pour redéfinir les objectifs ○ l'objectif dépend du contexte DDR, mais sera en général entre 50 % et 90 % ○ MDV : en général une enquête par sondage auprès d'ex-combattants effectuée à petite échelle 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur établit dans quelle mesure les ex-combattants ayant reçu une aide à la réintégration dans le cadre du DDR peuvent devenir économiquement actifs. Cet indicateur direct est solide et crédible pour suivre le succès de la réintégration économique à moyen terme. ○ L'indicateur établit dans quelle mesure les ex-combattants ayant reçu une aide à la réintégration dans le cadre du DDR peuvent en fait devenir autant économiquement actifs. Cet indicateur direct est solide et crédible pour suivre le succès de la réintégration économique à moyen terme. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'hypothèse sous-jacente est que si un ex-combattant est économiquement actif six mois après l'arrêt du soutien de DDR, il est probable qu'il restera actif sur le long terme. ○ Une partie des données de l'indicateur comporte des données primaires et doivent être collectées par le biais d'une enquête par sondage à petite échelle mais représentative des ex-combattants et effectuée par le programme de DDR. ○ Puisqu'il s'agit d'une enquête par sondage, il pourrait potentiellement y avoir un parti pris compte tenu de la méthode d'échantillonnage utilisée.
<p>% de communautés* d'accueil où les chefs de communautés considèrent les ex-combattants comme étant « très bien » ou « bien » intégrés économiquement**</p> <p>* défini comme des communautés où les ex-combattants représentent plus de 5 % (à ajuster compte tenu du programme de DDR) de la population de la communauté</p> <p>** dépend du questionnaire de l'enquête</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ aucun point de référence n'existe avant la première enquête, mais les résultats de la première enquête peuvent servir de point de référence pour des enquêtes futures ○ l'objectif dépend du contexte DDR, mais sera en général entre 50 % et 70 % ○ MDV : en général une enquête par sondage à petite échelle auprès des chefs de communauté 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur saisit et quantifie une impression subjective quant à la réintégration économique des ex-combattants tel quelle est perçue par les chefs de communautés d'accueil d'ex-combattants. ○ Cet indicateur est un élément supplémentaire ou une alternative à l'indicateur ci-dessus (si une enquête auprès des ex-combattants n'est pas faisable ou souhaitable). 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Une partie des données de l'indicateur comporte des données primaires et doivent être collectées par le biais d'une enquête par sondage à petite échelle mais représentative des ex-combattants et effectuée par le programme de DDR. ○ Puisqu'il s'agit d'une enquête par sondage, il pourrait potentiellement y avoir un parti pris compte tenu de la méthode d'échantillonnage utilisée.

<p>% d'ex-combattants étant 'très satisfaits' ou 'satisfaits' * de l'aide à la réintégration économique qu'ils reçoivent** des partenaires de mise en œuvre DDR</p> <p>* Les critères dépendent des options pendant l'enquête</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ aucun point de référence n'existe avant la première enquête, mais les résultats de la première enquête peuvent servir de point de référence pour des enquêtes futures ○ l'objectif dépend du contexte, mais sera en général autour de 50 % et 80 % ○ MDV : en général une enquête par sondage à petite échelle auprès des ex-combattants participant actuellement au programme d'aide à la réintégration ou étant sur le point de le quitter (enquête de fin de programme) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Il s'agit d'un indicateur de substitution mesurant le succès à court terme de la réintégration économique. ○ Même s'il n'est pas directement lié à la réalisation, l'indicateur donne très tôt des informations concernant les progrès de la réalisation escomptée. ○ L'hypothèse sous-jacente de ce substitut est que le niveau élevé de satisfaction est un substitut pour une employabilité future. ○ Si l'échantillon est assez important, des données ventilées permettront de faire une comparaison des performances des nombreux partenaires de mise en œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ En elle-même, la crédibilité de l'indicateur est limitée. Idéalement, nous utilisons cet indicateur en tandem avec un indicateur plus direct sur la réintégration économique. ○ Les données devront être collectées par le biais d'une enquête de satisfaction ○ Une conception déficiente de l'enquête peut produire un parti pris, par exemple si les ex-combattants s'attendent à être récompensés pour avoir donné des retours négatifs sur l'aide perçue. ○ Si la taille de l'échantillon est trop petite, il peut être difficile de déterminer les différences de satisfaction quant aux nombreux partenaires de mise en œuvre de DDR, et/ou les différences parmi les catégories spécifiques d'ex-combattants interrogés, par exemple les hommes, les femmes, les jeunes, les personnes âgées, etc. . . .
<p>% de ces ex-combattants adhérant à un programme de réintégration économique et qui l'achèvent officiellement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ aucun point de référence n'existe avant la première enquête, mais les résultats de la première enquête peuvent servir de point de référence pour des enquêtes futures ○ l'objectif dépend du contexte, mais sera en général autour de 80 % et 95 % ○ MDV : données administratives provenant des partenaires de mise en œuvre, doivent être compilées et assemblées 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Il s'agit d'un fort indicateur de substitution indirect mesurant le succès à court terme de la réintégration économique. ○ Même s'il n'est pas directement lié à la réalisation, l'indicateur donne très tôt des informations sur la qualité et l'utilité perçue des programmes de réintégration. ○ L'hypothèse de ce substitut est qu'un niveau élevé d'achèvement des programmes indique un niveau élevé de satisfaction, qui en retour est un signe d'employabilité future. ○ L'avantage clé de ce substitut est que les données peuvent être facilement compilées à partir des rapports des partenaires de mise en œuvre et ne nécessitent pas une enquête à part. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ En elle-même, la crédibilité de l'indicateur est limitée. Idéalement, nous utilisons cet indicateur hautement sensible et facilement disponible en tandem avec des indicateurs plus directs sur la réintégration économique.



Indicateur	Point de référence, objectif, moyens de vérification	Que mesurons-nous avec cet indicateur ?	Quelle est la faiblesse potentielle de cet indicateur ?
<p>b. Intégration sociale</p> <p>% de communautés d'accueil* où les chefs de communautés considèrent les ex-combattants comme étant « très bien » ou « bien » intégrés socialement**</p> <p>* défini comme des communautés où les ex-combattants représentent plus de 5 % (à ajuster compte tenu du programme de DDR) de la population de la communauté</p> <p>** dépend du questionnaire de l'enquête</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ aucun point de référence n'existe avant la première collecte de données, mais la première collecte de données peut servir de point de référence pour des collectes futures ○ l'objectif dépend du contexte, mais serait probablement entre 50 % et 80 % ○ MDV : enquêtes par sondage auprès des communautés 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur examine la proportion des chefs de communautés ayant une bonne impression de la réintégration sociale en posant la question du chef de communauté. ○ L'échantillon sera un petit groupe représentatif des communautés. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur repose sur la capacité qu'un groupe de chefs de communautés a pour arriver à un jugement commun. Le niveau de mésestimation au sein d'un groupe de chefs de communauté n'est pas évalué. ○ Les chefs de communauté pourraient être influencés dans leur jugement par leurs propres intérêts plutôt que par une évaluation objective du niveau d'intégration. ○ L'indicateur se fonde sur l'hypothèse suivante : les questions de l'enquête sur « l'intégration sociale » sont claires, proprement traitées et bien comprises par les chefs de communauté.
<p>% des membres de communauté au sein des communautés* d'accueil qui considèrent les ex-combattants comme étant « très bien intégrés socialement » ou « assez bien intégrés socialement »**</p> <p>* défini comme des communautés où les ex-combattants représentent plus de 5 % (à ajuster compte tenu du programme de DDR) de la population de la communauté</p> <p>** dépend du questionnaire de l'enquête</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ aucun point de référence n'existe avant la première collecte de données, mais la première collecte de données peut servir de point de référence pour des collectes futures ○ l'objectif dépend du contexte, mais serait probablement entre 50 % et 80 % ○ MDV : enquêtes par sondage auprès des membres de la communauté 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur mesure le nombre de membres de la communauté ayant une attitude positive à l'égard du succès de la réintégration. ○ L'échantillon sera un petit groupe de personnes représentatif d'un petit groupe, lui-même représentatif des communautés de DDR. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur se fonde sur l'hypothèse suivante : les questions de l'enquête sur « l'intégration sociale » sont claires, proprement traitées et bien comprises par les chefs de communauté.

<p>Parmi les ex-combattants, le % moyen des « amis » qu'ils identifient et qui se trouvent être des ex-combattants</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ aucun point de référence n'existe avant la première collecte de données, mais la première collecte de données peut servir de point de référence pour des collectes futures ○ l'objectif dépend du contexte, mais serait probablement en-dessous de 80 % ○ MDV : par exemple, une enquête par sondage par le biais de laquelle on demande aux ex-combattants de donner par exemple les noms de dix amis (pas la famille) avec lesquels ils seraient heureux de partager un repas 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur mesure le niveau d'intégration sociale des ex-combattants dans leurs réseaux sociaux du point de vue des ex-combattants. ○ L'indicateur montre que si la proportion est, et demeure élevée, l'intégration sociale des ex-combattants demeure faible (et vice versa). ○ L'indicateur est plus fort et plus crédible s'il est combiné avec l'indicateur ci-dessous. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cet indicateur nécessite beaucoup de temps pour collecter les données par le biais d'une enquête par sondage à petite échelle. ○ Cette enquête par sondage devra s'effectuer en général sur une très petite échelle, réduisant de ce fait sa validité. ○ Cet indicateur repose sur une méthode saine pour collecter des informations importantes sur le réseau social des ex-combattants. Ceci ne pourrait être dans aucun cas possible ou faisable.
<p>% de non ex-combattants dans les communautés d'accueil comptent parmi leurs « amis », au moins un ex-combattant</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ aucun point de référence n'existe avant la première collecte de données, mais la première collecte de données peut servir de point de référence pour des collectes futures ○ l'objectif dépend du contexte, mais serait probablement entre 10 % et 30 % ○ MDV : par exemple, une enquête par sondage dans les communautés d'accueil où on demande aux non ex-combattants de citer dix amis (n'étant pas membre de leur famille) avec lesquels ils seraient heureux de partager un repas 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur mesure, du point de vue du non ex-combattant, le niveau d'intégration sociale des ex-combattants au sein des communautés d'accueil et particulièrement avec les non ex-combattants. ○ L'indicateur montre que si la proportion est, et demeure faible, l'intégration sociale perçue par les non ex-combattants demeure faible (et vice versa). ○ Pour une analyse plus crédible, il est nécessaire de combiner l'indicateur avec l'indicateur ci-dessus. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ La collecte de données pour cet indicateur est seulement faisable si les ex-combattants forment un groupe important dans une communauté de DDR (autrement, la taille de l'échantillon est trop importante pour saisir les données sur ces non ex-combattants qui connaissent un ex-combattant).

Indicateur	Point de référence, objectif, moyens de vérification	Que mesurons-nous avec cet indicateur ?	Quelle est la faiblesse potentielle de cet indicateur ?
c. Intégration politique			
<p>% d'ex-combattants étant satisfaits par le système politique*</p> <p>contexte national ou local ; en général celui-ci se rapporte à la mise en application d'un accord de cessez-le-feu ou de paix et, aux résultats du processus électoral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ la première collecte de données peut servir de point de référence pour des collectes futures ○ l'objectif dépend du contexte, mais serait probablement entre 50 % et 80 % ○ MDV : enquête par sondage auprès des combattants 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur mesure le niveau de satisfaction des ex-combattants concernant le système politique actuel. ○ L'indicateur est un substitut mesurant comment les ex-combattants s'identifient au système politique émergent et comment ceux-ci peuvent leur représentation dans un tel système. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Si l'échantillon est trop faible pour la ventilation, alors les données peuvent cacher des disparités concernant le niveau de satisfaction au sein des différents groupes d'ex-combattants.
<p>% de différence entre la proportion d'ex-combattants du groupe A étant satisfait du système politique, par rapport au groupe B*</p> <p>* ceci se fonde seulement sur deux groupes d'ex-combattants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ la première collecte de données peut servir de point de référence pour des collectes futures ○ l'objectif dépend du contexte, mais celui-ci ne serait probablement pas plus élevé que 30 % ○ MDV : enquête par sondage auprès des combattants (comme ci-dessus) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur mesure comment l'organisation du système politique actuel est perçue par les différentes fractions d'ex-combattants comme étant juste. ○ L'indicateur répartit les données de l'indicateur ci-dessus et compare le niveau de satisfaction entre deux groupes. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur ne peut être interprété de façon significative s'il n'est couplé avec l'indicateur ci-dessus.
d. Stabilité et sécurité			
<p>Proportion (%) de groupes* armés opérant actuellement en comparaison au nombre de groupes armés opérant avant le début du programme DDR</p> <p>* « groupe armé » doit être défini plus en détail (par exemple, groupe comprenant plus de 350 combattants)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ point de référence : en général 100 % ○ l'objectif dépend du contexte mais serait probablement moins de 40 % ou 30 % ○ MDV : estimations crédibles, fondées sur des éléments tangibles fournis par les cellules de renseignement 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur mesure d'une manière générale la contribution du programme DDR à la stabilité et la sécurité globales. Il saisit l'effet global de la charge de travail de DDR, les effets des nouveaux recrutements et indique dans quelle mesure les civils ont trouvé le moyen d'être acceptés dans les programmes DDR. ○ L'indicateur divise le nombre estimé des groupes armés opérant actuellement par le nombre des groupes armés opérant avant le début du programme de DDR. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ La valeur de l'indicateur dépend de la crédibilité des estimations. ○ Si les estimations proviennent des Nations Unies et dans certains cas, les données de l'indicateur ne peuvent pas être rendues publiques.

<p>Nombre de combattants et d'ex-combattants* ayant reçu, au cours de l'année****, des soins dans un hôpital** pour blessures par balle, par explosion de bombes ou par couteau**</p> <p>* pour une analyse plus détaillée, il est nécessaire de répartir le nombre par (a) combattants blessés, et (b) ex-combattants blessés</p> <p>** si des données numériques nationales ne sont pas disponibles, un indicateur de substitution pourrait mesurer seulement les soins reçus dans les hôpitaux des capitales régionales, de la capitale, dans un hôpital principal unique ou dans des infrastructures appartenant aux organisations internationales telles que le CICR</p> <p>**** à ajuster en fonction du contexte local et des données disponibles</p> <p>***** ou au cours du mois, du trimestre</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ la première collecte de données peut servir de point de référence pour des collectes futures ○ l'objectif chiffré ne peut être établi qu'après la première collecte de données et doit être considérablement plus faible que les données initiales pour montrer clairement une évolution ○ MDV : en général un petit échantillon des rapports d'hôpitaux ; en raison d'une difficile collecte de ces données, les partenaires de mise en œuvre DDR pourraient être plus à même de collecter ces données 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Les indicateurs mesurent l'implication des combattants et ex-combattants dans des actes violents chaque année (chaque mois, chaque trimestre) ○ Le recul continu du nombre de combattants et d'ex-combattants blessé par balle, par explosion de bombes ou par couteau, peut indiquer que ces combattants sont moins impliqués qu'autrefois dans la déstabilisation du pays et deviennent une moindre menace à la sécurité. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ La collecte de données pour cet indicateur nécessite beaucoup de temps. Dans de nombreux cas, il sera à peine possible de collecter ces données auprès d'un échantillon réduit d'hôpitaux ou d'un seul hôpital. ○ Si l'indicateur est utilisé seul, sa crédibilité est limitée aux regards du DDR (les influences externes non liées au DDR sont élevées). ○ L'indicateur est significatif, cependant, si d'autres indicateurs pour la réalisation de DDR sur la réintégration sociale et/ou économique montrent des tendances similaires. ○ L'indicateur ne fait pas de distinction entre les auteurs d'actes violents et la victime. L'indicateur est un substitut pour les auteurs d'actes violents.
<p>% de peines de prison* prononcées chaque année à l'encontre de combattants et ex-combattants*** ayant commis des crimes**</p> <p>*Si les données nationales ne sont pas disponibles, des données provenant d'une ou de plusieurs prisons principales peuvent servir de substitut</p> <p>** doit être défini plus en détail en fonction du contexte spécifique; si les données concernant les crimes de violence ne peuvent pas être obtenues, « le % des peines de prison prononcées chaque année » peut être utilisé comme un indicateur plus général</p> <p>*** pour une analyse plus détaillée, répartir les données par (a) combattants et (b) ex-combattants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ la première collecte de données peut servir de point de référence pour des collectes futures ○ l'objectif chiffré ne peut être établi qu'après la première collecte de données et doit être considérablement plus faible que les données initiales ○ MDV : rapports de prison 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur est un substitut qui mesure le nombre d'ex-combattants impliqués dans des activités criminelles au fil du temps. ○ L'indicateur saisit la mesure dans laquelle les combattants et ex-combattants étaient emprisonnés. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pour que cet indicateur serve de substitut, l'hypothèse sous-jacente doit être au moins un système de maintien de l'ordre public et d'application de la loi existe, au moins partiellement, dans le pays ou dans la région. ○ Accéder aux rapports de prison et établir un lien entre ces rapports et la base de données de DDR n'est pas toujours réalisable dans le contexte spécifique de DDR.



Indicateur	Point de référence, objectif, moyens de vérification	Que mesurons-nous avec cet indicateur ?	Quelle est la faiblesse potentielle de cet indicateur ?
<p>% d'ex-combattants faisant toujours partie de la chaîne de commandement après la démobilisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ la première collecte de données peut servir de point de référence pour des collectes futures ○ l'objectif dépendra du % d'ex-combattants qui sont censés rester dans la chaîne de commandement ○ MDV : dépendra du contexte, mais peuvent inclure le suivi de la sécurité de la Mission, les ONG, les chercheurs indépendants et les services de renseignement nationaux 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur mesure la proportion d'ex-combattants n'ayant pas été enlevés d'une chaîne de commandement par le biais du processus de DDR ○ L'indicateur divise le nombre d'ex-combattants qui sont ou sembleraient faire toujours partie d'une chaîne de commandement après la démobilisation par le nombre total actuel d'ex-combattants. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur n'est significatif que s'il comprend ce qui sera considéré comme des éléments tangibles, des preuves concrètes de l'existence de chaînes de commandement, et les données de l'indicateur sont étayées par des éléments et des preuves.
<p>Nombre de chaînes de commandement toujours en place après la démobilisation et pour lesquelles il existe des preuves concrètes*</p> <p>* ce qui est considéré comme preuve <i>concrète</i> doit être défini plus en détail en fonction du contexte; une approche s'appuyant sur une check-list d'éléments clés est recommandée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ la première analyse peut servir de point de référence pour des collectes futures ○ l'objectif sera déterminé selon une estimation des chaînes de commandement viables avant le DDR ○ MDV : comité d'experts ou cellules de renseignements 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur suit avec le temps l'existence de chaînes de commandement post-DDR. ○ L'indicateur comptabilise tous les cas actuels comportant des preuves que le processus de désarmement, de démobilisation et de réintégration n'a pas réussi à démanteler les anciennes chaînes de commandement. ○ Pour être significatif, l'indicateur devrait être utilisé en tandem avec l'indicateur ci-dessus. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur n'est significatif que s'il comprend ce qui sera considéré comme des éléments tangibles, des preuves concrètes de l'existence de chaînes de commandement, et des données de l'indicateur étayées par des éléments et des preuves. ○ Étant donné que les chaînes de commandement disparaissent de façon progressive et non du jour au lendemain, la date butoir de la check-list est nécessairement arbitraire. ○ Les données de cet indicateur sont potentiellement dangereuses à collecter et pourraient susciter des critiques de la part des autorités nationales.

<p>Pourcentage d'ex-combattants habitant actuellement à moins de 10 km* de leur lieu de déploiement initial * à ajuster selon le contexte local</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ aucun point de référence n'existe avant la première collecte de données, mais celle-ci peut servir de point de référence pour des collectes futures ○ l'objectif dépend du contexte, mais serait probablement au-dessus de 80 % ou 90 % ○ MDV : enquêtes par sondage auprès d'ex-combattants 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur mesure la proportion d'ex-combattants indiquant que leur lieu de déploiement initial se trouve à plus de 10 km de leur lieu actuel de résidence. ○ L'indicateur est un indicateur de substitution qui témoigne de la persistance dans le temps d'une chaîne de commandement. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur n'est pas calculé par rapport au nombre d'ex-combattants. Le nombre de chaînes de commandement impliquant des ex-combattants augmentera nécessairement avec le temps puisqu'il y a de plus en plus d'ex-combattants impliqués sur la durée d'un programme DDR. Voilà pourquoi un petit nombre de chaînes de commandement d'ex-combattants initialement en place n'est pas forcément une indication significative. ○ L'hypothèse sous-jacente de cet indicateur est qu'après le DDR, les ex-combattants ne continueront pas à vivre près de leur lieu de déploiement initial, mais plutôt iront s'établir dans un lieu géographique éloigné pour commencer une vie civile.
<p>% d'ex-combattants de grade** élevé qui affirment qu'ils ont au moins un contact hebdomadaire avec plus de 10 anciens subalternes** * ajuster en fonction du contexte local, compte tenu du rang qu'ils occupaient pendant le processus de démobilisation ** autrement : « 3 anciens supérieurs »</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ aucun point de référence n'existe avant la première collecte de données, mais celle-ci peut servir de point de référence pour les collectes futures ○ l'objectif dépend du contexte, mais serait probablement moins de 30 % ou 20 % ○ MDV : enquêtes par sondage auprès d'ex-combattants de rang élevé 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur mesure la proportion d'ex-combattants de rang élevé qui affirment avoir des contacts réguliers avec un nombre important d'anciens subalternes ou supérieurs. ○ Cet indicateur est un indicateur de substitution qui témoigne de la persistance dans le temps d'une chaîne de commandement. 	

<p>% d'ex-combattants déclarant être prêts à prendre de nouveau les armes pour des raisons et motivations* financières, politiques et sécuritaires</p> <p>* à ajuster en fonction du contexte, ou à subdiviser en différents indicateurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ aucun point de référence n'existe avant la première collecte de données, mais celle-ci peut servir de point de référence pour les collectes futures ○ l'objectif dépend du contexte, mais serait probablement moins de 5 % ou 30 % ○ MDV : enquêtes par sondage auprès d'ex-combattants 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur mesure la proportion d'ex-combattants montrant un certain désir à prendre de nouveau les armes. ○ Cet indicateur évalue si les ex-combattants sont vulnérables à un nouveau recrutement pour des activités qui pourraient représenter une menace pour l'État. ○ L'échantillon sera un petit groupe représentatif des ex-combattants actuels. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur repose sur des informations honnêtes provenant d'ex-combattants. La méthode de collecte des données doit garantir l'exactitude des données. Cette exactitude peut, par exemple, être obtenue en évitant de questionner les ex-combattants sur eux-mêmes, mais sur leurs opinions concernant d'autres ex-combattants.
<p>% de membres* au sein de la communauté** d'accueil qui considèrent la présence d'ex-combattants parmi eux comme étant « une grande menace » ou « une menace »*** à la sécurité de leur communauté</p> <p>* ou : chefs de communauté ** définie comme des communautés dans lesquelles les ex-combattants représentent plus de 5 % de la population de la communauté (à ajuster selon le contexte du programme DDR) *** les catégories dépendent du questionnaire de l'enquête</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ aucun point de référence n'existe avant la première collecte de données, mais celle-ci peut servir de point de référence pour les collectes futures ○ l'objectif dépend du contexte, mais serait probablement moins de 30 % ou 20 % ○ MDV : enquêtes par sondage 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur mesure le nombre de membres de la communauté ayant une opinion négative des ex-combattants au regard de la sécurité. ○ C'est un indicateur de substitution qui mesure l'impact réel de la présence d'ex-combattants sur la sécurité. ○ L'échantillon sera un petit groupe représentatif de personnes, dans un petit groupe représentatif de communautés DDR. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'indicateur repose sur l'hypothèse qu'une menace perçue est un indicateur d'une menace réelle à la sécurité.

ddr



désarmement | démobilisation | réintégration



Gestion des risques dans les programmes
de DDR

Gestion des risques dans les programmes de DDR

Introduction

Objectif

Doter tous les programmes DDR soutenus par le DOMP d'un outil convivial et souple, afin d'atténuer et de gérer les risques éventuels d'une manière efficace, efficace et interactive.

Pourquoi cette structure et ce contenu ?

- La structure du présent modèle repose sur le « mode opératoire du DDR ». Ce mode opératoire reflète les pratiques de la vie réelle et illustrent l'environnement dans lequel les risques peuvent survenir (contexte des risques).
- La possibilité d'ajouter des « procédures spécifiques aux missions » assure le respect des exigences spécifiques de chaque mission individuelle, et l'engagement continu de tout le personnel impliqué dans la gestion des risques de la mission.
- Le contenu de ce modèle repose sur l'avant-projet « lignes directrices pour la gestion des programmes, DOMP/DAM ».

Comment faire fonctionner ce modèle sur le terrain :

Ce modèle est conçu comme un outil interactif qui sera utilisé dans les réunions du personnel et les ateliers. Son objectif est d'établir la gestion des risques comme une expérience d'apprentissage continue destinée à toute personne impliquée dans la gestion des risques. Il devrait permettre à l'équipe de DDR de se concentrer sur la réussite du programme et ne devrait pas être considéré comme un fardeau administratif.

Afin d'utiliser ce modèle le plus efficacement possible, les mesures suivantes devraient être prises :

- Désigner une personne responsable ou définir un rôle de responsabilité pour l'ensemble de la procédure de gestion des risques.
- Désigner un agent responsable de la gestion des risques ou une personne ressource pour le suivi, la communication et l'élaboration de rapports au sein de l'équipe.

Aperçu du modèle

1. Contexte des risques	2. Évaluation des risques					3. Traitement des risques	4. Suivi des risques	5. Commentaires	
Mode opératoire / Procédure spécifique à la mission	Identifier les risques	Analyser la catégorie des risques	Analyser l'impact des risques (échelle 1 à 5)	Évaluer la probabilité des risques (échelle 1 à 5)	Noter le risque (Impact multiplié par la probabilité)	Nommer le responsable de la procédure	Identifier les activités pour résoudre les risques	Mettre en évidence les ressources nécessaires	Montrer la durée
Procédure clé d'entreprise 1									
Procédure spécifique à la mission									
Procédure clé d'entreprise 2									
Procédure spécifique à la mission									
Procédure clé d'entreprise 3									
Procédure spécifique à la mission									

Choisir les feux de signalisation

Rouge = Mesure d'urgence nécessaire

Jaune = Mesure nécessaire

Vert = Suivi continu nécessaire



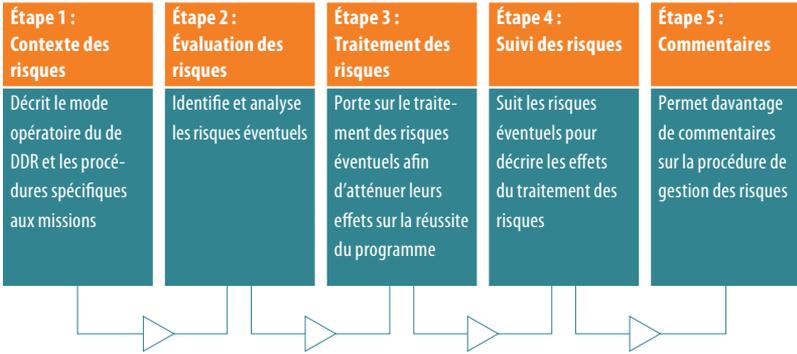
Veillez contacter la section DDR, DPKO, pour obtenir la grille de gestion des risques (contact sidorowiczun@un.org)

- Compléter et actualiser le modèle, organiser des ateliers d'équipe avec le personnel responsable pertinent. Nommer le responsable de la procédure pour les mesures qui s'imposent et le suivi.
- Communiquer régulièrement les résultats suivis.

Composantes

Les cinq étapes suivantes servent de composantes au modèle de la gestion des risques :

- **Étape 1 :** Contexte des risques – décrit le mode opératoire du de DDR et les procédures spécifiques aux missions
- **Étape 2 :** Évaluation des risques – identifie et analyse les risques éventuels
- **Étape 3 :** Traitement des risques – porte sur le traitement des risques éventuels afin d'atténuer leurs effets sur la réussite du programme
- **Étape 4 :** Suivi des risques – suit les risques éventuels pour décrire les effets du traitement des risques
- **Étape 5 :** Commentaires – permet davantage de commentaires sur la procédure de gestion des risques



ÉTAPE 1 : Contextes des risques – décrit le mode opératoire du DDR et procédures spécifiques aux missions

Qu'est-ce que le risque et que signifie le contexte des risques ?

Le risque est défini comme un évènement incertain ou une condition future incertaine qui, s'il se produit, a un effet négatif sur les objectifs du programme. Le programme DDR, son environnement, l'ensemble de ses activités et résultats sont planifiés par processus ; ces derniers sont appelés le contexte des risques.

Qu'est-ce que la gestion des risques ?

La gestion des risques vise à assurer la continuité et la réussite par le biais d'une planification, de mesures pratiques et du suivi continu des processus du programme.

Qu'est-ce que le mode opératoire du DDR ?

Un mode opératoire consiste en la description détaillée des actions nécessaires à l'obtention d'un résultat . Un mode opératoire est essentielle à chaque programme de DDR et peut consister de procédures spécifiques aux missions afin d'assurer une souplesse et une meilleure prise en compte des bénéficiaires par chaque mission de maintien de la paix

La définition du mode opératoire du DDR est :

- o I. Planification et négociations générales
- o II. Gestion des attentes et établissement d'un consensus
- o III. Développement des capacités
- o IV. Planification opérationnelle et résultats
- o V. Gestion des ressources
- o VI. Suivi et évaluation
- o VII. Stratégie d'information publique
- o VIII. Stratégie de sortie, y compris la durabilité de la réintégration

En fonction de chaque élément du mode opératoire, demandez à votre équipe :

Quelles tâches spécifiques devons-nous effectuer afin de produire les résultats du programme DDR dans notre mission spécifique ?

Regrouper ces tâches, montrer le flux des tâches regroupées et trouver un titre aux groupes spécifiques de tâches. Ces titres sont les « procédures spécifiques aux missions ».

ÉTAPE 2 : Évaluation des risques – identifie et analyse les facteurs potentiels de risques

Qu'est-ce que l'évaluation des risques ?

Quels sont les problèmes, défis et / ou obstacles pouvant survenir, et qui affectent négativement les objectifs et résultats de notre programme DDR ?

Pour formuler clairement le risque, utiliser la méthode suivante : « Si ... alors ... »

Quelles sont les catégories standard des risques du DDR ?

- **Opérationnelle** : s'il existe un risque d'interrompre ou de détourner les activités du programme, ce qui se traduirait par des retards, des progrès limités ou un arrêt.
- **Sûreté** : s'il existe un risque de nuire physiquement ou psychologiquement au personnel des Nations Unies et / ou à ses biens.
- **Sécuritaire** : s'il existe un risque de nuire aux populations et / ou à leurs biens.
- **Réputation** : s'il existe un risque de ternir l'image et / ou la crédibilité des Nations Unies.
- **Politique** : s'il existe un risque de contrarier la politique et le mandat des Nations Unies et / ou d'influer négativement sur ses relations avec les bénéficiaires et partenaires.
- **Financière** : s'il existe un risque de perte ou de manque de ressources financières.

Comment analyser la catégorie des risques

Vérifier les risques définis par rapport aux catégories standard des risques du DDR et choisir la catégorie qui convient. S'il est possible que votre risque puisse correspondre à plus d'une catégorie, le fait d'être précis dans votre choix vous aidera à déterminer le traitement approprié pour le risque.

Comment analyser l'impact des risques

Pour analyser l'impact des risques, utiliser les cinq niveaux standard :

-  **5. Impact sévère insoutenable** : Le résultat associé attendu serait impossible à produire si ce niveau de cas de risque devait se présenter
-  **4. Impact élevé** : La production du résultat associé attendu serait sérieusement bouleversée et peut-être compromise
-  **3. Impact moyen** : La production du résultat associé attendu serait considérablement bouleversée mais pas compromise
-  **2. Impact modéré** : La production du résultat associé attendu serait bouleversée mais pas compromise
-  **1. Impact soutenable** : La production du résultat associé attendu ne serait pas très bouleversée

Quelle est la probabilité des risques

La probabilité des risques est évaluée sur une échelle de 1 (risque improbable) à 5 (risque quasi-certain).

En analysant l'impact des risques et la probabilité des risques, il faudra garder à l'esprit que votre évaluation influencera les décisions portant sur les priorités

et l'affectation des ressources au traitement de vos risques. Par conséquent, vous pourrez aussi consulter la grille de notation des risques dans les lignes directrices pour la gestion des programmes, DOMP/DAM.

Comment noter le risque

La notation est effectuée en multipliant l'impact du risque par la probabilité du risque. Le classement vous aidera à classer vos risques en fonction de la priorité que vous leur accordez.

Comment identifier le responsable de la procédure

Le *responsable* de la procédure est responsable du résultat qui sera produit par les procédures respectives. Par conséquent, le *responsable* de la procédure doit avoir la compétence et l'autorité nécessaires pour assurer le déroulement de la procédure, comprenant l'ensemble des activités, les tâches et risques éventuels.

Afin de répartir clairement les responsabilités, le *responsable* de la procédure devrait être une personne spécifique. S'il n'est pas possible d'assigner une personne en particulier à cette tâche; une fonction, une autorité, une unité ou une organisation peuvent être nommées.

ÉTAPE 3 : Traitement des risques – atténuer leurs effets négatifs sur la réussite du programme

Que signifie le traitement des risques ?

Le but de traiter un risque est d'atténuer ou d'éliminer ses effets négatifs pour la réussite du programme de DDR. Par conséquent, des stratégies et des plans d'action efficaces doivent être élaborés et mis en œuvre. Les responsabilités et les ressources doivent être convenues et une date cible pour agir doit être définie.

Quelles sont les différentes façons de traiter les risques ?

- **Éviter**
- **Transférer** – par exemple, aux parties prenantes externes
- **Atténuer** – vise à réduire l'impact des risques et la probabilité des risques
- **Accepter**

Comment identifier la bonne activité pour traiter le risque

En discutant des options possibles et réalistes pour le traitement des risques, répondre aux questions suivantes :

- Que devons-nous faire pour éviter, transférer ou atténuer le risque ?
- Pourquoi devons-nous accepter le risque ?

Comment identifier les ressources pour traiter le risque

Ayant choisi les activités pour traiter le risque, poser les questions suivantes :

- De quelles ressources avons-nous besoin pour mener cette activité ?
- Est-il réaliste de penser que nous aurons les ressources ?
- Que se passera-t-il sinon ?
- De quelles alternatives disposons-nous ?

ÉTAPE 4 : Suivi des risques – suit les risques éventuels pour décrire les effets du traitement des risques

Que signifie le suivi des risques ?

Le suivi des risques assure la documentation, le suivi continu et l'analyse des risques identifiés et liés aux procédures spécifiques aux missions. Ceci est important afin de prendre en compte les circonstances changeantes et de mesurer l'efficacité des activités de traitement des risques. Pour rendre le suivi des risques facile et convivial, le concept de « feux de signalisation » est introduit.

Comment établir les feux de signalisation

En discutant de l'état d'un risque spécifique, choisir la couleur pertinente du feu de signalisation qui lui correspond.



Rouge = Mesure d'urgence nécessaire

Jaune = Mesure nécessaire

Vert = Suivi continu nécessaire

Comment déterminer le temps nécessaire pour traiter le risque

En fonction de l'évaluation des risques et de l'état actuel des feux de signalisation, la période durant laquelle le risque est traité doit être déterminée.

ÉTAPE 5 : Commentaires – permet davantage de commentaires sur la procédure de gestion des risques

Commentaires

Toutes autres observations jugées pertinentes à la procédure de gestion des risques.

Le présent modèle a été élaboré par le personnel DDR sur le terrain et au siège, en collaboration avec un expert en gestion des risques. C'est un document évolutif et nous nous attendons à recevoir vos commentaires et propositions d'élaboration. Veuillez contacter Sergiusz Sidorowicz avec vos questions et / ou recommandations à l'adresse suivante : sidorowicz@un.org.

Exemples du terrain

1. Contexte des risques	2. Évaluation des risques					3. Traitement des risques		4. Suivi des risques		5. Commentaires	
Mode opératoire du DDR / Procédure spécifique à la mission	Identifier les risques	Analyser la catégorie des risques	Analyser l'impact des risques (de 1 à 5)	Évaluer la probabilité des risques	Noter le risque (Impact multiplié par la probabilité)	Nommer le responsable de la procédure	Identifier les activités pour résoudre les risques	Mettre en évidence les ressources nécessaires	Situation du risque	Montrer la durée	
Mode opératoire du DDR. I) Planification générale et négociations											
Procédure spécifique à la mission au Liberia : mise en place d'une Commission nationale pour le DDR (CNDDR)	Les membres sont nommés pour des raisons autres que leurs compétences et leur intégrité Le gouvernement ne contrôle pas suffisamment la Commission Nationale pour le DDR, ce qui compliquera les futures négociations avec cette commission Mauvaise gestion financière de la part de la CNDDR	Politique Financière Opérationnelle	5	3	15	Chef DDR MINUL/ Représentant du PNUD	Encourager le vice-président à nommer des membres de qualité et demander la mise en œuvre d'un mécanisme de contrôle pour les ministères d'exécution La Commission nationale pour le DDR n'exécute pas directement le projet, le PNUD doit être responsable de l'aspect financier du projet.	Humaine Financière		Mi-mai 2004	A voir avec le PNUD
Mode opératoire du DDR. II) Gérer les attentes de chacun et établir un consensus											
Procédure spécifique à la mission au Soudan : gérer les attentes des principales parties prenantes, des bénéficiaires et de la société dans son ensemble.	Si les parties prenantes ont des attentes irréalistes quant au programme DDR, cela peut les mener à avoir trop d'exigences en terme de démobilisation. Désillusionnés, ils ne font plus confiance au programme et ce dernier perd ainsi de sa crédibilité.	Sécuritaire Réputation	5	4	20	Chef de l'unité DDR intégrée / directeur de programme du PNUD	Formuler une stratégie/ une politique d'information de qualité. Emettre des messages d'information et de sensibilisation clairs et cohérents. Mener une campagne de sensibilisation intensive sur les processus DDR auprès des commandants de l'Armée populaire de libération du Soudan et des Forces de l'alliance soudanaise. Construire un réseau d'information à l'échelle nationale.	Humaine Financière		En cours	Cet aspect du programme est très en retard et délicat à mettre en route.
Mode opératoire du DDR. III) Renforcement des capacités											
Procédure spécifique à la mission en en Somalie : programmes de renforcement des capacités pour planifier le DDR. Ces programmes sont à destination des membres du Comité mixte de sécurité et de la Commission nationale pour le DDR	L'action du Comité mixte de sécurité et de la Commission nationale pour le DDR est limitée à la ville de Mogadiscio Manque d'accès aux zones les plus reculées	Sécuritaire Opérationnelle	5	4	20	Directeur de programme UNPOS DDR/ Directeur de programme État de droit du PNUD	Les programmes de renforcement des capacités doivent être diversifiés et menés en accord avec les programmes de paix et de réconciliation du Gouvernement fédéral de transition. Cela permet d'impliquer davantage de parties prenantes de la région.	Humaine Financière		En cours	
Mode opératoire du DDR. IV) Planification opérationnelle et prestation de services											
Procédure spécifique à la mission au Soudan : négocier les détails clés relatifs aux lieux géographiques et aux modalités opérationnelles telles que le transport ou l'approvisionnement en nourriture	Des négociations prolongées affectent les délais d'approvisionnement et le calendrier DDR	Politique Opérationnelle	5	3	15	Chef de l'unité DDR intégrée	Apporter un soutien direct au moment opportun au renforcement des capacités de l'Etat au niveau national. Déployer des homologues ou une seconde unité DDR intégrée pour travailler directement avec les commissions DDR.	Humaine Financière Support logistique		Maintenant	Transport d'articles non- alimentaires aux centres régionaux est urgent

1. Contexte des risques		2. Évaluation des risques					3. Traitement des risques		4. Suivi des risques		5. Commentaires	
Mode opératoire du DDR / Procédure spécifique à la mission		Identifier les risques	Analyser la catégorie des risques	Analyser l'impact des risques (de 1 à 5)	Évaluer la probabilité des risques	Noter le risque (Impact multiplié par la probabilité)	Nommer le responsable de la procédure	Identifier les activités pour résoudre les risques	Mettre en évidence les ressources nécessaires	Situation du risque	Montrer la durée	
Mode opératoire du DDR. V) Gestion des ressources												
Procédure spécifique à la mission au Liberia : Planification financière du programme de réintégration		Une insuffisance de fonds empêche de traiter l'ensemble des anciens combattants. Cela peut provoquer à court terme des émeutes et à plus long terme, cela peut déstabiliser le pays puisque les ex combattants peuvent reprendre des activités illégales, comme recruter des soldats dans les pays voisins.	Sécuritaire	5	4	20	Représentant du PNUD, Chef DDR MINUL	Préparer un plan financier détaillé couvrant l'ensemble des ex combattants concernés, en considérant qu'aucun financement supplémentaire ne sera accordé. Prévoir un autre plan dans l'éventualité d'une allocation de fonds supplémentaires (programmes additionnels, le PNUD doit prévoir davantage de personnel pour gérer le financement)	Humaine		Janvier 2004	Il est essentiel que les parties s'entendent à l'accord, puisqu' une fois le programme lancé, la fatigue des bailleurs de fond s'installe et il est difficile de lever davantage de fonds.
Mode opératoire du DDR. VI) Suivi et évaluation												
Procédure spécifique à la mission en Somalie : enregistrer les ex combattants dans la base de données DDR		Se limiter aux ex-combattants qui seront intégrés dans la police ou la force de sécurité conjointe Les Nations Unies ne contrôlent pas, ni ne vérifient le processus	Opérationnelle Financière Sécuritaire	4	4	16	Représentant du gouvernement somalien / directeur de programme UNPOS DDR	Plaidoyer en faveur d'un plus grand nombre d'ex-combattants enregistrés. Parvenir à un consensus entre les Nations Unies et le Comité mixte de sécurité pour correctement contrôler et vérifier le processus d'enregistrement des ex-combattants.	Medias locaux Financière Humaine		En cours	
Mode opératoire du DDR. VII) Stratégie d'information												
Procédure spécifique à la mission au Liberia : développer une stratégie d'information conjointe : Commission nationale pour le DDR, PNUD et MINUL sur le programme de réintégration		Les ex combattants en zones reculées, n'étant pas au courant du programme, risquent d'être exclus ; ce qui peut à terme déstabiliser le Liberia.	Sécuritaire	5	2	10	Directeur de la Commission nationale pour le DDR, chef DDR et représentant du PNUD.	La CNDDR, la MINUL et le PNUD doivent convenir ensemble d'une stratégie d'information et déterminer les rôles et contributions de chacun. Développer une grille d'activités et un calendrier	Radio de la MINUL et campagnes d'information Financement (des bailleurs de fonds ; pour imprimer des prospectus, des dépliants, des dessins et obtenir des créneaux d'antenne dans les radios locales)		La planification des activités et l'utilisation des ressources doivent être accomplies en juin 2004	S'assurer qu'un budget spécifique est prévu pour répondre immédiatement à d'éventuels incidents.
Mode opératoire du DDR. VIII) Stratégie de sortie												
Procédure spécifique à la mission au Soudan : une réintégration durable		Un marché de l'emploi faible Les ex-combattants privés d'emploi commettront à nouveau des crimes	Sécuritaire Politique Réputation	5	3	15	Directeur de programme du PNUD, l'équipe pays de l'ONU	Le ou les Gouvernement(s), les Nations Unies et les institutions financières internationales doivent établir des liens étroits avec la stratégie globale du pays	Aucune		A partir de 2011	

ddr



désarmement | démobilisation | réintégration

Notes

IV

