

Série d'évaluation POLITIQUES PUBLIQUES NATIONALES

Évaluabilité et reconstruction de
la théorie du changement pour
une politique de protection



La série d'évaluations des politiques publiques nationales de PI vise à combler la lacune existante autour de l'évaluation des politiques publiques nationales pour la protection des défenseur-e-s des droits humains.

Le droit de défendre les droits humains. L'évaluabilité des politiques publiques



Protection International (PI)

Protection International est une ONG internationale qui soutient les organisations de défense des droits humains (avec une attention particulière pour les organisations et les communautés rurales et de femmes) afin de contribuer à augmenter leur agentivité et leurs capacités collectives pour leur permettre d'exercer leur droit de défendre les droits humains et de gérer les risques que cela engendre. PI vise à contribuer à la protection de leur vie et de leur intégrité, ainsi que de leur espace d'action.

Protection International fait également appel aux autorités pour qu'elles remplissent leurs obligations en matière de protection du droit de défendre les droits humains, conformément à la Déclaration des Nations Unies sur le droit de défendre les droits humains* ; et encourage les autres acteurs et institutions engagés dans la protection à maximiser leur contribution à la protection des droits humains.

Auteur·e·s

Alexandra Loaiza Ramírez
Daniel Barrera
Luis Enrique Eguren

Coordination éditoriale

Bureau international de
Protection en Colombie
comunicaciones@protectioninternational.org
www.protectioninternational.org

Révision stylistique

Carolina Garzón Díaz

Conception et mise en page

Alexandra Rincón Niño
AltaVoz Editores

Août de 2021

Bogotá, Colombie

ISBN de cette publication

978-2-930539-82-9 9782930539829
978-2-930539-83-6 9782930539836
978-2-930539-86-7 9782930539867
978-2-930539-85-0 9782930539850

Avec le
soutien de :



Auswärtiges Amt



FORD
FOUNDATION

Cette publication a été rendue possible grâce au soutien du ministère fédéral allemand des Affaires étrangères et de la Fondation Ford. Le contenu de cette publication relève de la seule responsabilité de Protection International et ne représente en aucun cas les opinions officielles du ministère fédéral allemand des Affaires étrangères ou de la Fondation Ford.

Cette publication a été élaborée par Protection International dans le cadre du projet « Protection collective des défenseurs ruraux des droits de l'homme pour la construction de la paix territoriale dans une scène post-conflit dans le Magdalena Medio et dans les départements de Cordoba, Santander, Cauca et Vichada, en Colombie », financé par le ministère allemand des Affaires étrangères, développé en partenariat avec Pensamiento y Acción Social (PAS).

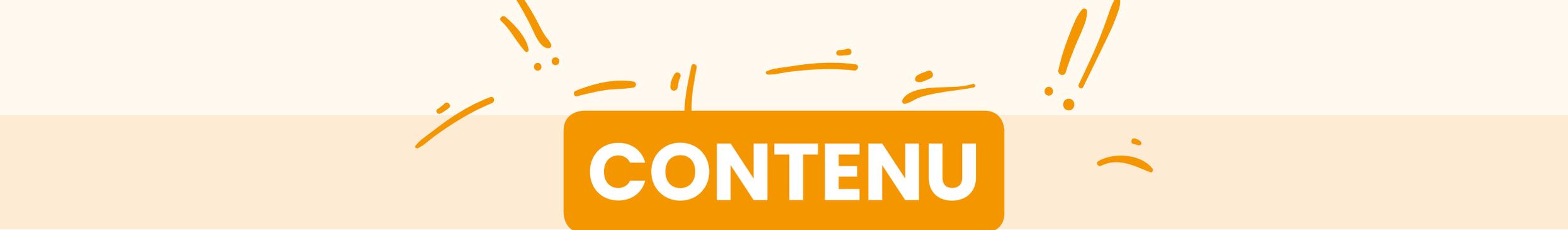


Le texte utilise un langage non sexiste afin de démocratiser le langage et de donner une visibilité aux conditions particulières auxquelles sont confrontées les femmes et les autres diversités de genre. Il évite, autant que possible, les généralisations du masculin. Elle cherche ainsi à contribuer à la construction d'une société plus égale et plus équitable pour tous.

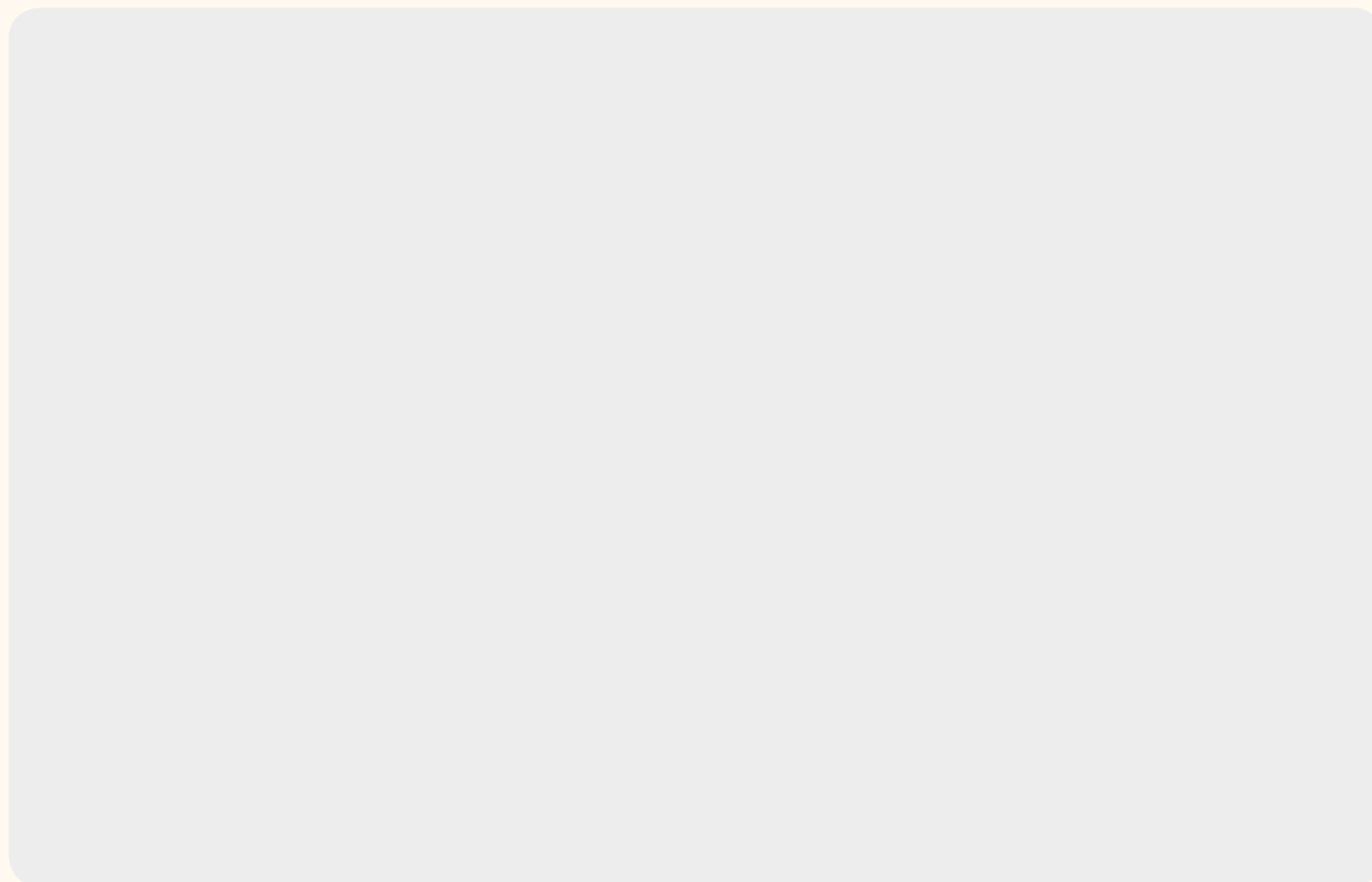
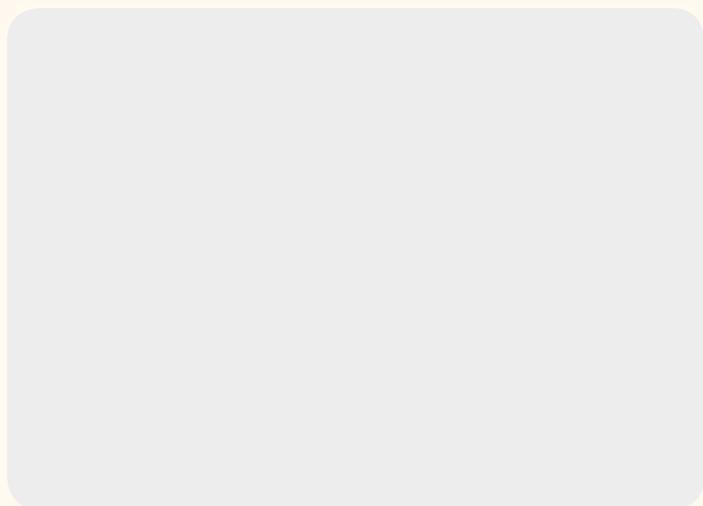
Cette publication peut être citée ou photocopiée pour un usage non commercial à condition que la source soit mentionnée.



* Déclaration sur le droit et la responsabilité des individus, groupes et organes de la société de promouvoir et protéger les droits de l'homme et les libertés fondamentales universellement reconnus. A/RES/53/144 8 mars 1999.



CONTENU





INTRODUCTION ET PRÉSENTATION

des outils

**Garantir le
droit de
défendre les
droits humains
dans des
contextes
hostiles.**

Les politiques publiques¹ de protection des défenseur·e·s des droits humains (désignés ci-dessous par l'acronyme DDH) constituent un exemple d'intervention complexe visant à répondre à un problème non moins complexe : garantir le droit de défendre les droits humains (DDDH) et protéger ceux et celles qui exercent ce droit.

Les difficultés qui caractérisent la protection du droit de défendre les droits humains en Colombie ont été bien décrites et documentées par des études de cas menées par l'organisation Pensamiento y Acción Social (PAS), publiées dans leur rapport *Proteger a los Defensores Colectivos de Derechos Humanos, un desafío para las*

Políticas Públicas en Colombia (2020), qui propose une analyse de la mise en œuvre de la politique publique de protection des défenseur·e·s dans le contexte local.

De même, la publication de Protection International (PI) intitulée *The time is NOW! – Des politiques publiques efficaces pour le droit de défendre les droits humains* (2017), conclut que l'angle d'attaque adopté par les mécanismes de protection en Amérique latine face à ce problème (la garantie du droit de défendre les droits humains dans des milieux hostiles) est trop réducteur, et reste centré sur les seules questions de sécurité et de risque.

¹ Dans ce document, nous utiliserons indifféremment d'autres désignations pour ce terme, comme « programme de protection » ou « mécanisme national de protection ».

Même si les politiques de protection ont été renforcées dans plusieurs pays, on ne sait toujours pas avec certitude quelles sont les interventions les plus efficaces. À ce jour, il n'existe pas d'exemple d'évaluation proposant des conclusions pertinentes sur les actions qui ont été menées et, même si quelques études critiques ont été conduites sur des programmes et politiques de protection, comme les rapports spéciaux *La protección al tablero* (publiés par Somos Defensores, 2014) et *Protección en Colombia « La amenaza fantasma »* (2017), les politiques de protection existantes n'ont jamais fait l'objet d'évaluation de leurs résultats ou de leur impact, qui permettraient de mettre en évidence à la fois les manquements dans leur conception, les goulots d'étranglement dans leur mise en œuvre, de tirer des leçons, d'améliorer la qualité des processus, de faciliter la façon de rendre des comptes, ou encore de favoriser les échanges entre pays ou programmes.

L'évaluation des politiques existantes devient dans ce contexte une étape essentielle pour construire des connaissances relatives aux stratégies ou aux

mécanismes les plus efficaces et efficients pour la protection du droit de défendre et des défenseur·e·s. Cependant, la théorie du changement pose que les politiques publiques, telles qu'elles ont été formulées jusqu'ici, ne sont pas toutes directement

évaluables, en particulier s'il s'agit de programmes *complexes*, dans le sens sociologique du concept de complexité², ce qui entraîne les difficultés concernant les points suivants :

- // La définition du problème ou de l'aspect du problème auquel la politique cherche à répondre. Quand il s'agit d'un problème complexe, il est souvent difficile de trouver un consensus sur sa description.
- // Définir les théories du changement qui permettraient d'expliquer comment les activités et les résultats peuvent contribuer à atteindre les objectifs finaux attendus par cette politique.
- // L'accessibilité des informations relatives au programme ou des données nécessaires disponibles.
- // L'utilité et la portée pratique de l'évaluation ou, en d'autres termes, le bénéfice qui pourra être tiré de l'évaluation de la politique publique.

Avant toute évaluation d'une intervention complexe, il est nécessaire d'effectuer une analyse de l'évaluabilité, c'est-à-dire de déterminer « la mesure dans laquelle une activité ou un projet peut être évalué de façon crédible et fiable » (OCDE ACD, 2010). Il est indispensable de savoir si le programme ou la politique est évaluable,

quelles sont les conditions existantes (parmi celles nécessaires) aux fins de l'évaluation et, par-dessus tout, quelles recommandations peuvent être formulées pour améliorer la conception de la politique publique. L'analyse de l'évaluabilité d'un programme permet donc de :

2. Sanmartí Puig, Neus, Josep Bonil, Rosa Ma Pujol Villalonga, et C. Tomás, *Un nuevo marco para orientar respuestas a las dinámicas sociales: el paradigma de la complejidad*, 2004. <https://idus.us.es/handle/11441/60999> (en espagnol).

- // Savoir si un programme, ou une politique, a été bien conçu, dans le but de déterminer s'il permettra raisonnablement d'atteindre les résultats attendus ;
- // Proposer des recommandations en vue d'améliorer sa conception et son évaluabilité, ce qui contribuera ensuite à faciliter sa mise en œuvre ;
- // Déterminer le moment propice à l'évaluation, en tant qu'outil indispensable pour rendre des comptes, tirer des leçons et apporter des améliorations.

Les autorités en charge de l'exécution du programme de protection sont souvent réticentes à conduire des évaluations d'impact parce qu'il n'est pas toujours possible de démontrer les résultats irréfutables dans le cas de problèmes complexes. En ce sens, l'analyse de l'évaluabilité peut constituer une étape importante permettant de réduire les résistances politiques et les coûts, ainsi que d'obtenir des résultats tangibles à des fins d'amélioration. Elle permet par exemple de formuler et d'amplifier la portée des recommandations au moment opportun pour que le programme puisse être mieux conçu ou qu'il soit prêt à être évalué au moment voulu.

L'objectif du présent document est de présenter trois outils pratiques relativement simples sur lesquels pourront se

baser la première étape de l'analyse et la collecte des données techniques, utiles et vraisemblables, dans le but d'améliorer

la politique publique de protection du droit de défendre les droits humains, en prenant en compte la nature particulière des problèmes complexes, ou « vicieux » pour lesquels il est difficile de trouver une solution. Ces outils nous permettront de traiter de la question de l'évaluabilité des politiques et programmes de protection du droit à défendre les DH et les défenseur·e·s en Colombie notamment, mais pourront également être utilisés dans d'autres pays où il existe de tels mécanismes :

Le paragraphe suivant présente le cadre conceptuel structurant la notion de problème complexe (*wicked problems*), la définition de l'évaluabilité et des méthodologies proposées pour reconstruire les théories du changement explicites ou sous-jacentes aux politiques publiques en matière de protection. Ces thèmes fondent la base théorique de ces trois outils pratiques, que nous présenterons dans la troisième partie de ce document.



CADRE CONCEPTUEL

Problèmes complexes (ou « vicieux » au sens de *wicked problems*³)

**La pensée
complexe a
permis de mieux
comprendre
les problèmes
publics.**

Les problèmes auxquels cherchent à répondre les politiques et programmes publics ne cessent de se complexifier, et cette complexité doit être prise en compte en tant que telle. Il s'agit en effet de problèmes interdépendants et enchevêtrés dont l'évolution, qui n'est pas linéaire, est souvent impossible à prévoir. Ces problèmes impliquent une grande variété d'acteurs sociaux, dont les intérêts sont souvent divergents et qui agissent dans différents contextes particuliers et dynamiques.

Cependant, la majeure partie des problèmes publics auxquels les organismes et

instituts publics cherchent à répondre ont été abordés dans une perspective positiviste qui a pour corrélat de simplifier une réalité profondément complexe. Lorsque l'on aborde ainsi des phénomènes très complexes dans une perspective scientifique positiviste, il est nécessaire de se baser sur des concepts et principes généraux, des grandes lois universelles et des objets de connaissance clairs. Or, ces postulats manquent de pertinence pour analyser les phénomènes sociaux qui se caractérisent surtout par leurs spécificités et particularités (Palacios Calle, 2018). Cette approche a

3. Il n'est pas facile de trouver une traduction totalement satisfaisante en français des termes anglais *wicked problems* (dans le sens où ils s'appliquent aux problèmes et politiques publics). On peut traduire cette expression en français par problèmes vicieux, pernicieux, diaboliques, méchants, ou encore machiavéliques ; en Colombie, on utilise une expression idiomatique intraduisible *problemas verracos*. Dans le cadre de ce document, nous utiliserons les termes de « problème complexe ».

ainsi eu tendance à produire des résultats peu pertinents pour comprendre un problème et y trouver une solution.

Il est néanmoins possible, afin d'aborder ce type de problèmes complexes, de déterminer une approche théorique qui soit plus solide que les perspectives positivistes pour les résoudre. Cette approche repose sur ce que l'on appelle « les sciences de la complexité » qui ont été développées dans diverses disciplines comme des sciences ayant un champ d'application extrêmement vaste, en rupture avec la posture positiviste, et qui posent comme postulat le caractère singulier et unique de certains phénomènes sociaux actuels.

Comme l'explique Edgar Morin, cité par Yezid Soler dans son article *Théorie des systèmes complexes* (2017) :

La pensée complexe doit remplir de très nombreuses conditions pour être complexe : elle doit relier l'objet au sujet et à son environnement ; elle doit considérer l'objet non comme un objet mais comme un système/organisation posant les problèmes complexes

de l'organisation (...). Elle doit respecter la multidimensionnalité des êtres et des choses. Elle doit travailler/dialoguer avec l'incertitude, avec l'irrationalisable (p. 54)⁴.

La pensée complexe a permis d'améliorer la compréhension des problèmes complexes et a produit des concepts et idées intégrant de nouvelles perspectives et théories alternatives, afin de rendre possible une analyse plus fine des processus sociaux et d'enrichir les diverses perspectives permettant de les aborder de façon stratégique. L'une de ces théories fait référence aux problèmes complexes ou vicieux, de l'anglais *wicked problem*, terme qui a été introduit pour la première fois par Rittel et Webber (1973) pour désigner les situations dont la résolution dépasse en apparence les capacités de l'administration et des politiques publiques.

Rittel et Webber soutiennent⁵ que :

La recherche de fondements scientifiques pour aborder les problèmes de politique sociale est vouée à l'échec du fait de la nature même de

ces problèmes. Il s'agit de problèmes « vicieux », alors que la science a été élaborée en vue de traiter de problèmes « apprivoisés ». Les problèmes politiques ne se laissent pas définir de façon définitive.

De plus, dans une société pluraliste, il n'est pas possible d'établir une définition indiscutable de ce qu'est le bien public, et il n'existe pas non plus de définition objective de la notion d'équité. Ainsi, les politiques qui traitent des problèmes sociaux ne peuvent pas être qualifiées simplement de correctes ou de fausses, et l'idée de « solutions optimales »⁶ n'a pas de sens dans ce contexte, à moins de fixer en premier lieu une définition précise. On peut même dire qu'il n'existe pas de « solutions »⁷ au sens d'une résolution définitive et objective du problème. (1973, § 3)

Les problèmes complexes se présentent comme un enchevêtrement de problèmes interdépendants, donnant lieu à un grand nombre d'entrées et de sorties possibles en termes informationnels, ce qui rend difficile

4. Texte originale.

5. Les traductions des citations originales ont été effectuées par le/la traducteur/trice, sauf mention contraire.

6. Entre guillemets dans la version originale.

7. Entre guillemets dans la version originale

la formulation d'une solution définitive permettant d'apporter des améliorations à la situation initiale.

Introduire la perspective de la complexité dans le champ de la protection du droit

de défendre les droits humains et des défenseur·e·s permet de prendre en considération au moins trois hypothèses très utiles en matière de politique publique :

- 1.** La nature et les caractéristiques du problème sont dynamiques et instables. Il n'existe pas à ce jour de consensus – et peut-être n'y en aura-t-il jamais – entre les divers acteurs impliqués qui permettrait de dresser une description exhaustive du problème ou une solution unique.
- 2.** Les méthodes utilisées pour faire face au problème n'ont pas permis jusqu'à aujourd'hui d'y répondre de manière efficace.
- 3.** Le traitement de ce problème nécessite de se faire une opinion et de prendre une décision politique, mais requiert également de disposer d'informations techniques solides sur lesquelles fonder la définition de solutions satisfaisantes.

Cependant, même s'il est très difficile de trouver des solutions au problème complexe de la protection, cela ne justifie en aucun cas l'inaction du gouvernement concerné, en raison de son obligation légale et morale de protéger le droit de défendre les droits humains. Dans le domaine de la protection, il est nécessaire de détailler l'articulation des

différentes réponses et politiques appropriées, qui doivent intégrer des outils de suivi et d'évaluation pour se saisir du problème, analyser la mise en œuvre des interventions au fur et à mesure de leur déploiement, apprécier les résultats, réviser la planification des étapes suivantes ou concevoir d'autres interventions si nécessaire⁸.

8. L'un des axes de travail actuel de Protection International est de chercher à définir cette approche en matière de politiques publiques. Les résultats de cette recherche seront publiés au terme de cette étude.

Évaluabilité

Nous nous baserons ici sur la définition de l'évaluabilité de l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE), largement admise, qui comprend l'analyse de l'évaluabilité comme un outil permettant d'« établir si une intervention est correctement définie, si ses résultats sont vérifiables et si une évaluation est le meilleur moyen de répondre aux questions posées par les personnes chargées de

formuler les politiques ou par les parties prenantes. » (OCDE, 2010, p. 9).

D'autre part, Joseph Wholey (1979), précurseur de l'analyse de l'évaluabilité, a dressé la liste de certains des problèmes se posant dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques, et que l'analyse de l'évaluabilité doit contribuer à résoudre :

- a.** les désaccords entre les acteurs clés impliqués dans la politique publique,
- b.** la conception, ou théorie du changement politique, sous-jacente qui n'a pas été établie ou décrite,
- c.** les objectifs irréalistes de la politique,
- d.** l'absence d'accord sur la façon de mesurer ou d'évaluer la politique.

Ainsi, lors de la phase de conception d'une politique, l'évaluabilité peut servir d'outil pour identifier les lacunes de formulation et proposer des domaines d'amélioration ; lors des étapes plus avancées, elle contribuera à comprendre quels sont les besoins plus concrets en termes d'information, en signalant et en donnant la priorité à ce qui est évaluable, et en facilitant la planification de son évaluation.

Les évaluations des politiques publiques qui abordent des problèmes complexes, tels que décrits ci-avant, font face à des défis qui découlent de la nature même de ces problèmes, dont les caractéristiques sont très diverses et le contrôle possible plus limité. Ces défis sont liés aux trois domaines abordés par le cadre d'évaluation de l'évaluabilité, tel qu'il a été défini par Davies et Payne (2015) :

- a.** des théories du changement très complexes mais incomplètes,
- b.** des données disparates, incomplètes et mal connues,
- c.** des acteurs impliqués nombreux et dispersés.

L'analyse de l'évaluabilité est un processus systématique qui contribue à recenser les domaines d'amélioration possible, déterminer quels sont les éléments les plus faibles de la stratégie et qui peuvent être corrigés, et mettre en évidence les atouts et opportunités pour perfectionner la stratégie ou le programme en question. Dans son étude, Davies (2013) a passé en revue la littérature spécialisée sur la question de l'évaluabilité et a proposé un outil utile et pratique pour produire des preuves solides d'amélioration durant la période de conception de la politique, ainsi que pendant sa mise en œuvre.

Étant donné que l'évaluation constitue un exercice continu permettant une

amélioration progressive des politiques publiques et non la formulation d'un avis externe ponctuel, elle est plus pertinente aux yeux des décideurs politiques ou des évaluateurs, qui peuvent compter sur cet outil adapté au domaine des politiques et programmes de protection, ainsi que pour les défenseur·e·s eux-mêmes et les acteurs de la coopération.

L'objectif de cette analyse de l'évaluabilité est de garantir que la politique est en mesure d'être évaluée, ce qui contribue à assurer son succès, à rendre plus facilement des comptes et à favoriser l'apprentissage. C'est pourquoi cet exercice doit occuper une place de choix dans le processus d'amélioration de l'action publique.



Reconstruction des théories du changement

Même si la théorie du changement est utilisée comme approche méthodologique depuis plusieurs années par les entités publiques comme privées, il n'existe pas de consensus clair sur sa définition. Aux fins de la présente étude, nous nous baserons sur la définition formulée par José A. Monje (2019) :

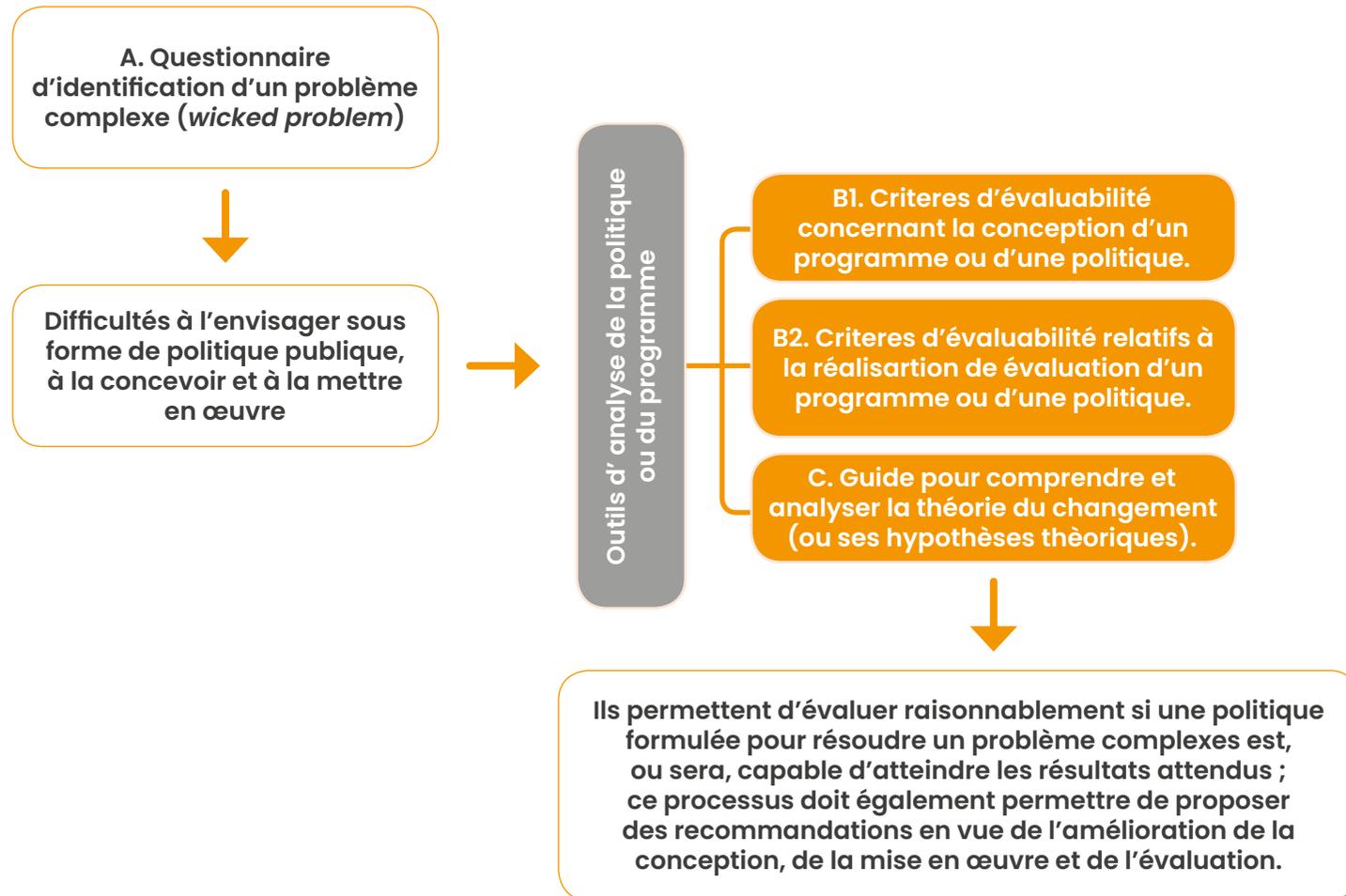
Il s'agit d'une approche théorique critique envisagée selon une perspective de pensée-action, applicable aux processus stratégiques de changement social réel, ancrés dans des contextes incertains, complexes et/ou émergents. Dans ce genre de contexte, la théorie du changement présente comme caractéristique principale de mettre l'accent sur l'analyse et la for-

mulation d'hypothèses fondées sur les dynamiques de pouvoir (aux niveaux macro et micro) entre les principaux groupes d'intérêt. En ce sens, elle ne propose pas seulement de porter une attention particulière à un problème (...) mais édifie une structure intégrale et authentique de pensée sur laquelle pourra se fonder une intervention ou un ensemble d'interventions visant à concrétiser une certaine vision de l'avenir. (Monje, 2019, § 2.1).

La théorie du changement, lorsqu'elle sert d'outil de conception, de gestion et d'évaluation des interventions publiques, est généralement envisagée comme une chaîne logique et articulée d'interactions

entre activités, livrables, résultats, impacts finaux, acteurs impliqués et contexte, ce dernier étant considéré comme singulier et dynamique. Cette chaîne d'articulation oblige les gestionnaires politiques à engager une réflexion permanente et constructive leur permettant d'intégrer à leur action les défis induits par la complexité et l'incertitude contextuelle.

L'un des éléments fondamentaux de cet exercice est de proposer de reconstruire les théories et hypothèses sur lesquelles se fondent les politiques et programmes de protection, afin de comprendre si celles-ci sont adéquates, complètes, solides et viables et si elles se basent sur suffisamment d'éléments probants.

 **OUTILS**

A. Questionnaire d'identification d'un problème complexe

Les questions qui suivent, élaborées à partir de l'étude de Rittel et Webber (1973), servent à aider les responsables, ou les personnes concernées par la politique publique de protection du droit de défendre les droits humains, à reconnaître un problème complexe :

1. Existe-t-il des dissensions entre les acteurs impliqués sur les problèmes fondamentaux que pose l'absence de garantie de l'exercice du droit de défendre les droits humains (DDDH) ?

.....

Signaler les éléments les plus pertinents de ces dissensions et dresser la liste des acteurs les plus en désaccord :

.....

.....

2. Est-il difficile d'obtenir un accord entre les parties prenantes, y compris les défenseur·e·s, sur les objectifs et actions appropriées à mener pour garantir le droit de défendre les DH ?

.....

Décrire les différentes propositions et préciser les points d'achoppement :

.....

.....

B1. Questionnaire pour conduire une analyse de l'évaluabilité relative à la *conception* d'un programme ou d'une politique publique pour la garantie du droit de défendre les droits humains

Cet outil⁹ pourra être utilisé lors de la formulation du programme ou de la politique et a pour objectif d'analyser la mesure dans laquelle la conception de cette politique rend possible son évaluation ultérieure et de formuler des recommandations en vue d'améliorer cette évaluation potentielle. Deux domaines d'évaluabilité seront abordés :

- // Évaluabilité de la conception relative au diagnostic et à l'analyse du problème.
- // Évaluabilité de la conception relative à la théorie du changement, au cadre logique et au discours qui sous-tend le programme.

9. Adapté et révisé à partir de Davies et Rick, *Planning Evaluability Assessments: A Synthesis of the Literature with Recommendations. Report of a study commissioned by the Department for International Development*, 2013, DFID.

Évaluabilité relative au diagnostic du problème

Le diagnostic définit le problème, les besoins ou le défi auxquels la politique ou le programme cherche à répondre. Si le diagnostic manque de précision, il sera plus difficile par la suite d'établir la relation entre l'action conçue et la solution au problème et, a fortiori, d'évaluer l'efficacité de la politique ou du programme en matière de protection du droit de défendre les droits humains⁹.

Identification et description suffisante du problème	Existe-t-il un diagnostic du problème ou des besoins auxquels la politique ou le programme cherche à répondre, en lien avec l'absence de garanties de l'exercice du droit de défendre les droits humains (DDDH) ?
	Le diagnostic permet-il d'identifier et de décrire clairement le problème, l'aspect du problème ou le besoin spécifique auquel on souhaite répondre ?
	Le diagnostic prend-il en compte les aspects stipulés dans la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations unies (ONU), dans les rapports des organismes internationaux spécialisés, ou encore dans la jurisprudence nationale ?
Approche différentielle du problème	Le diagnostic comprend-il une analyse de la façon dont les relations de genre et d'autres identités (origine ethnique, classe sociale, etc.) affectent l'exercice du droit de défendre les D H et le sécurité des défenseur-e-s ?
Qualité des informations de départ	Les données descriptives sont-elles suffisantes, désagrégées de manière différentielle et les informations sont-elles mises à jour ?
	Les entités publiques et celles de société civile nationale et internationale sont-elles considérées comme des sources d'information ?
Participation de la population cible	La participation des différents acteurs concernés, notamment des défenseur-e-s et des autres parties prenantes est-elle garantie lors des étapes d'identification et de description du problème ? Enfin, les processus utilisés pour prendre en compte leurs contributions ont-ils été présentés ?

Évaluabilité relative à la théorie du changement, au cadre logique ou au discours sous-jacent au programme

La théorie du changement (telle que présentée plus haut) constitue une série logique d'hypothèses qui explique comment devrait fonctionner une intervention, comment les ressources qui y sont affectées permettront de réaliser les activités qui produiront à leur tour des effets, qui généreront au final certains changements (résultats ou outcomes). On planifie de cette façon une séquence logique de relations de causalité qui devront se produire si tout se passe comme prévu (Farré Ribas, 2017).

Clarté des résultats et impacts attendus du programme ou de la politique	Les objectifs, résultats et impacts ou changements souhaités en matière de protection du droit de défendre les droits humains (DDDH) et des défenseur-e-s sont-ils identifiés ?
	Ces objectifs sont-ils cohérents avec les problèmes ou besoins identifiés par le diagnostic ? Les explications concernant le changement attendu sont-elles suffisamment explicites ? Les étapes nécessaires pour atteindre ces résultats et impacts sont-elles clairement définies ?
	Les objectifs ont-ils été définis selon une perspective de genre, en se basant sur l'analyse de la façon dont les résultats des interventions peuvent dépendre des relations de genre et des actions diverses ont-elles été prévues pour répondre à cette situation ?
Pertinence	L'objectif du programme est-il clairement pertinent pour répondre au problème identifié, à la lumière de la normativité internationale relative au droit de défendre les droits humains ?
	Dispose-t-on d'éléments probants ou de documentation sur les bonnes pratiques qui pourraient étayer le fait que la capacité des mesures et actions prévues par la politique ou le programme à atteindre les objectifs ?

Définition claire de la population cible

La population cible est-elle clairement définie, c'est-à-dire existe-t-il des critères clairs et fondés sur la *Déclaration sur le droit et la responsabilité des individus, groupes et organes de la société de promouvoir et protéger les droits de l'homme* permettant de définir qui sont les défenseur·e·s des droits humains (DDH) et, si nécessaire, d'explicitier que ces derniers constituent la population cible du programme ?

La description de la population cible inclut-elle de façon explicite un élément différentiel, en prenant en considération les facteurs sociaux, culturels, économiques, d'inégalités et les obstacles potentiels pour accéder aux actions proposées par le programme ou la politique ?

Les défenseur·e·s et leurs organisations sont-ils impliqués dans la mise en œuvre du programme ou de la politique et, le cas échéant, la nature de leur participation est-elle décrite ?

Solidité et viabilité

La théorie du changement est-elle décrite de manière explicite et solide ? En d'autres termes, existe-t-il une chaîne de causalité continue d'activités et de livrables qui permettent d'établir une relation entre les actions menées à bien par l'organisme responsable du programme (et celles des autres entités participantes) et les résultats et l'impact final attendu ?

Si celle-ci n'est pas présentée explicitement, est-il possible de déduire la théorie du changement sous-jacente à partir des objectifs et activités, en partant du principe que ceux-ci constituent les hypothèses relatives aux relations causales qui lient les actions aux effets attendus ?

Est-il possible de déterminer les maillons de la chaîne causale les plus décisifs pour la réussite du projet et qui devront donc occuper une place centrale dans les questions de l'évaluation ?

Certains acteurs ou facteurs clés pour la réalisation des résultats restent-ils exclus du champ d'intervention du programme ? Existe-t-il des projets pour opérer un suivi à cet égard ou pour les impliquer d'une manière ou d'une autre ?

Existe-t-il des mesures législatives ou administratives susceptibles d'entraver les objectifs de la politique publique de protection du droit de défendre les droits humains ?

Indicateurs et sources de vérification pour le suivi et l'évaluation (S&E)	Dispose-t-on d'indicateurs valables ¹¹ et de sources de vérification pour chaque résultat prévu aux différents niveaux ¹² et l'impact prévu ?
	Sont-ils pertinents à l'égard de l'intervention et peut-on vérifier factuellement que les changements attendus ont été atteints en se basant sur les indicateurs définis ?
	Ces indicateurs intègrent-ils une perspective de genre et une approche différentielle, tout en restant alignés aux normes de la Déclaration ?
	Les sources de vérification correspondant aux indicateurs ont-elles été définies ? Les méthodes de collecte prévues sont-elles diversifiées et explicites ?
	Le programme prévoit-il une stratégie de suivi et d'évaluation ?
	Dispose-t-on du personnel et des capacités nécessaires à la réalisation d'un processus de S&E ?
	Les sources de vérification, les responsabilités et les périodicités des système de S&E sont-elles définies et l'hypothèse est-elle appropriée en vue de sa mise en œuvre ?
La politique a-t-elle pris en compte la participation des défenseur-e-s et de leurs collectifs au processus de suivi et d'évaluation ?	
Complexité	Le programme prend-il en compte les différentes et nombreuses interactions potentielles entre l'organisme responsable et les diverses entités lors de la mise en œuvre et définit-il clairement le mécanisme de gestion de la politique ou du programme ?
Accord	Le programme a-t-il intégré (ou pris en compte) la multitude de points de vue et d'intérêts, y compris antagonistes, existants au sein de l'organisme responsable et des autres entités impliquées dans le programme – au niveau local et national – ainsi que les acteurs affectés par celui-ci, c.-à-d. les défenseur-e-s et autres populations ?

11. Des indicateurs spécifiques, mesurables, réalistes, pertinents et disponibles en temps voulu (de l'acronyme anglais *SMART*, *Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Time-bound*).

12. Réalisations immédiates générées par une activité (outputs) et résultats (outcomes).

B2. Questionnaire pour conduire une analyse de l'évaluabilité relative à la *réalisation de l'évaluation* d'un programme ou d'une politique publique de garantie du droit de défendre les droits humains¹³

Lors de cette étape, les objectifs de l'évaluabilité sont : améliorer, au moyen de critères techniques, la prise de décision relative à la conduite de l'évaluation ; assurer l'affectation de ressources adéquates et suffisantes ; réduire l'incertitude pesant sur la décision même d'évaluer ; et déterminer la priorité de l'évaluation, les outils et les utilisations attendues des informations collectées. Cette analyse doit toujours être appliquée à un programme ou une politique déjà en phase d'exécution.

Le questionnaire vise à examiner les connaissances disponibles et à déterminer si les conditions techniques et institutionnelles sont réunies pour conduire l'évaluation. Sa principale utilité est d'ordre politique, car elle permet de renforcer la décision de mobiliser des ressources aux fins de l'évaluation et de définir la voie à suivre pour optimiser les résultats, encourager la transparence et le fait de rendre des comptes.

13. Protection International (2009), *Protection des défenseurs des droits humains : bonnes pratiques et leçons tirées de l'expérience. Partie I : Législations, politiques nationales et bureaux pour les défenseurs*, Bruxelles.

Aspects pratiques liés à l'évaluation en elle-même :

Accessibilité et disponibilité des acteurs concernés	S'il existe une possibilité que des risques surviennent durant l'évaluation pour la sécurité des personnes impliquées, ces risques sont-ils gérables ? Toutes les personnes impliquées peuvent-elles participer à l'évaluation ?
Ressources disponibles pour conduire l'évaluation	Dispose-t-on de suffisamment de temps, de personnel ayant les connaissances requises et de fonds nécessaires pour conduire l'évaluation, tant au niveau national que local ?
Le moment est-il opportun ?	<p>L'évaluation sera-t-elle menée à un moment opportun ? À cette fin, il faut examiner certains aspects tels que la pertinence de l'exercice à un moment donné (ou si cela est trop tôt ou trop tard vis-à-vis du niveau d'exécution du programme). Il faut prendre en compte que :</p> <ul style="list-style-type: none"> // Il est possible que l'évaluation ait une influence sur le programme ou la politique. // Le programme soit suffisamment avancé pour pouvoir tirer profit des enseignements utiles de l'évaluation.
Exigences de coordination	Est-il possible d'identifier les donateurs, les services gouvernementaux et publics, les acteurs de la société civile ou autres qui doivent ou veulent participer, et les formes de coordination nécessaires ?

Utilité de l'évaluation

Qui veut une évaluation ?	Les personnes qui vont utiliser l'évaluation ont-ils été clairement identifiées ? Ces utilisateurs participent-ils à la définition de l'évaluation et potentiellement à l'évaluation elle-même ?
----------------------------------	--

Que souhaitent savoir les personnes intéressées ?	A-t-on fixé quelles parties et questions de l'évaluation intéressent quels acteurs, comment chaque utilisateur souhaite utiliser les résultats et si cette utilisation est réaliste ?
Quel type de processus d'évaluation souhaitent les personnes intéressées ?	Est-il possible de définir le type d'évaluation qui intéresse les utilisateurs de celle-ci ? De même, a-t-on déterminé la viabilité de chaque type d'évaluation pour le programme à évaluer, et les ressources disponibles ?

En ce qui concerne la participation des défenseur·e-s et de leurs organisations à l'évaluation :

Processus de participation de la population cible	Les défenseur·e-s et leurs organisations participeront-ils de manière directe et active aux différentes étapes pertinentes de l'évaluation ? Disposent-ils de garanties suffisantes (confidentialité, sécurité, etc.) pour participer à l'évaluation ?
Action non préjudiciable	Tant lors de leur conception que durant leur mise en œuvre, les activités de l'évaluation doivent toujours être menées en se fondant sur le principe de « ne pas nuire ». Sera-t-il possible de prendre en compte ces principes durant l'évaluation ?
Questions éthiques liées à l'évaluation	Existe-t-il un comité éthique passant en revue les questions éthiques relatives au programme en général et relativement à chaque objectif et activité concrète (ou une question donnée est-elle adressée à une entité indépendante reconnue en la matière ?)
La participation des individus est consciente, volontaire et éclairée	La participation des défenseur·e-s et de leurs organisations sera-t-elle volontaire ? A-t-on prévu un document de consentement formel, accompagné d'une démarche préalable d'information incluant les risques que peut générer l'évaluation (et ceux sur lesquels porte le programme lui-même) ? L'information fournie sera-t-elle utilisée conformément au souhait de celui qui l'a transmise ?

Disponibilité de l'information requise pour l'évaluation :

Diagnostiques de départ ou lignes de base comme référence	Existe-t-il des diagnostics de départ ou lignes de base ? Des données brutes sont-elles disponibles, ou seulement des éléments sélectionnés et pertinents actuellement, par exemple des données brutes recompilées (sans analyse) en vue de la réalisation de l'analyse localisée des risques ?
	Si les données de référence revêtent la forme de statistiques nationales ou infra-nationales, la ventilation des données est-elle effectuée en se basant sur des paramètres prédéfinis, intégrant une perspective de genre, différentielle et intersectionnelle ? Si possible, des comparaisons sont-elles faites avec des séries de données provenant d'années précédentes ?
	Si un échantillonnage est réalisé, ses spécifications sont-elles claires et cohérentes avec les objectifs de l'étude ?
Documentation sur le programme	Dispose-t-on d'un ensemble de documents décrivant et orientant le programme, et compilant ses résultats ?
Analyse localisée du risque des défenseur·e·s	Dispose-t-on de données ventilées selon les catégories prédéfinies pour l'analyse localisée du risques des défenseur·e·s des droits humains et de leurs collectifs ?
Indicateurs du programme	Toutes les données nécessaires sont-elles réunies pour l'ensemble des indicateurs du programme, sont-elles d'une qualité et périodicité suffisantes et proposent-elles des mesures fiables ?
	Les personnes et communautés qui doivent bénéficier du programme sont-elles identifiables ? Existe-t-il un registre pour savoir qui est intervenu dans chaque partie du programme et à quelle date (en respectant les exigences d'anonymat des défenseur·e·s concernés par le programme) ?

C. Guide pour reconstruire les hypothèses et théories du changement (explicites ou sous-jacentes) d'un programme ou d'une politique publique de garantie du droit de défendre les droits humains

Cet outil, directement applicable aux politiques publiques de protection du droit de défendre les droits humains, a été élaboré à partir des études et recommandations développées par des experts ayant compilé

les différentes manières possibles de mener à bien cette reconstruction des théories et présupposés d'une politique publique (Leeuw, 2003).

Outils pour la reconstruction des hypothèses et théories d'une politique publique de protection du droit de défendre les droits humains et des défenseur-e-s

Étapes	Description
I. Reconstruction de la structure logique de la politique dans son ensemble	Exposé de la logique énonciative de la politique, basée sur des propositions de type : « Si..., alors... »
II. Reconstruction des hypothèses théoriques relatives aux questions qui sous-tendent les différents volets de la politique	Pour chaque partie (étape, objectifs, etc.) : <ul style="list-style-type: none"> // Logique énonciative (proposition de type, « Si..., alors... » qu'elle contient). // Identification des hypothèses¹⁴ qui sous-tendent la politique, ainsi que leurs déterminants (commençant pas « Bien que... ») // Analyse de la cohérence et du degré de réalisation // Analyse de la viabilité (par rapport aux objectifs)
III. Analyse des articulations entre les institutions en charge de la mise en œuvre de la politique	Établir la liste des institutions en charge de la mise en œuvre de la politique, puis analyser leurs interactions (au moyen d'une analyse de réseau), et tirer des conclusions sur sa cohérence, son degré de réalisation et sa viabilité.
IV. Conclusions	Formuler les conclusions sur la reconstruction des théories et les présenter, ainsi que sur l'évaluabilité de la politique.
V. Recommandations	Il s'agit de proposer des recommandations applicables à la conception de la politique publique.

¹⁴. Une hypothèse est un élément considéré comme certain même s'il n'a pas été démontré. Il s'agit des prémisses sur lesquelles se fonde tout raisonnement logique. Lorsque un hypothèse revêt un caractère d'évidence et n'a pas besoin d'être démontrée, on parle alors d'axiome. Les hypothèses offrent la possibilité d'envisager différentes causalités. Disponible à l'adresse suivante : <https://deconceptos.com/general/supuesto> [en espagnol]

Recommandations pour l'utilisation des trois outils

1. À partir de chacun des questionnaires présentés ici, il faut élaborer un document technique d'évaluabilité qui comprend, au minimum :
 - a. les conclusions de l'évaluabilité, et
 - b. des propositions d'amélioration.
2. Il est souhaitable de disposer d'une équipe pluridisciplinaire d'au moins deux ou trois personnes qualifiées dotées de ressources et de délais suffisants pour réaliser cette analyse d'évaluabilité.
3. Il est par ailleurs recommandé que l'équipe diligente le questionnaire en se basant sur les informations fournies, mais également qu'elle réunisse des données qui ne sont explicitées dans les documents, en particulier pour la reconstruction de la théorie du changement.
4. Enfin, il est conseillé que l'équipe vérifie les réponses auprès des autres acteurs clés, notamment des représentants des institutions qui promeuvent le programme ou la politique, par exemple.



BIBLIOGRAPHIE

- Davies, R. (2013). *Planning evaluability assessments. A synthesis of the literature with recommendations*. Department of International Development. Department of International Development.
- Davies, R., & Payne, L. (2015). *Evaluability Assessments: Reflections on a review of the literature*. RU.
- Farré Ribas, M. (2017). *El protocolo de evaluabilidad: una herramienta para la mejora de las políticas públicas*. Espagne.
- Leeuw, F. L. (2003). *Reconstructing Program Theories: Methods Available and Problems to Be Solved*. American Journal of Evaluation 4, no. 1. 5-20. <https://doi.org/10.1177/109821400302400102>
- Monje, J. A. (2019). *Teoría del Cambio en Contextos Complejos: 40 lecciones para la gestión de proyectos ágiles*. Espagne: Independently Published.
- OCDE. (2010). *Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo*.
- OCDE ACD. (2010). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*.
- Palacios Calle, L. M. (2018). *La complejidad una alternativa para abordar "problemas malditos": El caso de la ESCNNA en Colombia*. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 23, núm. 81,
- Pensamiento y acción social [PAS]. (2020). *Proteger a los Defensores Colectivos de Derechos Humanos, un desafío para las Políticas Públicas en Colombia*. Bogotá.
- Programa Somos Defensores. (2014). *Informe Especial: Protección al tablero*. Bogotá.
- Programas Somos Defensores. (2017). *Stop Wars Episodio II. Protección en Colombia: la amenaza fantasma*. Bogotá.
- Protection International. (2009). *Protection des défenseurs des droits humains : bonnes pratiques et leçons tirées de l'expérience. Partie I : Législations, politiques nationales et bureaux pour les défenseurs*. Bruxelles..
- Protection International. (2017). *The time is NOW! – Des politiques publiques efficaces pour le droit de défendre les droits humains*. Bruxelles.
- Rittel, H., & Webber, M. (1973). *Dilemmas in a General Theory of Planning*. Policy Sciences 4.
- Sanmartí Puig, N., Bonil, J., Pujol Villalonga, R.M. y Tomás, C. (2004). *Un nuevo marco para orientar respuestas a las dinámicas sociales: el paradigma de la complejidad*. Revista Investigación en la Escuela, 53, 5-19.
- Soler B., Y. (2017). *Teorías sobre los sistemas complejos*. Revista Administración y Desarrollo.
- Wholey, J. S. (1979). *Evaluation: promise and Performance*. Urban Institute.