

Rapport de synthèse sur l'évaluation des programmes de PeaceNexus

Avril 2026

Sommaire

Acronymes	1
Résumé	2
1. Introduction	3
1.1 Présentation de PN et de l'évaluation.....	3
1.2 Méthodologie.....	4
1.3 Portée et limites du processus global de revue et du présent rapport de synthèse	5
1.4 Structure du rapport.....	6
2 Conclusions sur le positionnement de PN	6
2.1 Conclusions générales sur le positionnement de PN	6
2.2 Détails sur le positionnement et référence à certains résultats, par programme	7
Encadré : Rôle de PN en matière d'initiatives collectives, d'apprentissage entre pairs et d'influence	12
2.3 Risques / défis / enjeux à prendre en compte, en lien avec le positionnement de PN.....	14
3 Conclusions sur l'approche de PN	15
3.1 Conclusions générales sur l'approche de PN	15
3.2 Risques / défis / questions à prendre en compte, en lien avec l'approche de PN	16
4 Conclusion	17
5 Recommandations	18

Auteurs

Catherine Flew est l'auteure de ce rapport de synthèse et la coordinatrice des évaluations de programmes. Ce rapport de synthèse s'appuie sur les conclusions des évaluations de programmes menées par **Helene Bradburn** (programme Afrique de l'Ouest), **Frederike Engeland** (programme Asie du Sud-Est), **Taulant Hoxha** (programme Balkans occidentaux), **Elnura Kazakbaeva** (programme Asie centrale) et **Alex Shoebridge** (programme international).

Acronymes

BE	Engagement avec le secteur privé
CA	Asie centrale
CAHRA	Zone affectée par des conflits et présentant des risques élevés
CS	Sensibilité aux conflits
OSC	Organisation de la société civile
IAHR	Alliance des investisseurs pour les droits de l'homme
IP	Programme international
ONG	Organisation non gouvernementale
DO	Développement organisationnel
PN	PeaceNexus
SA	Asie du Sud-Est

ONU	Nations Unies
UNSR	Rapporteur spécial des Nations Unies pour le Myanmar
WA	Afrique de l'Ouest
WB	Balkans occidentaux

Résumé

PeaceNexus est une fondation suisse qui vise à renforcer les capacités des organisations et la collaboration entre elles afin d'accroître leur contribution à la réduction de la violence et à la consolidation de la paix.

Ce rapport de synthèse rassemble les conclusions de cinq évaluations indépendantes de programmes commandées par PN, couvrant la période allant de 2023 à mi-2025. Ces évaluations ont porté sur les quatre programmes régionaux de PN (Asie centrale, Afrique de l'Ouest, Asie du Sud-Est, Balkans occidentaux) et sur le programme international. Elles ont évalué les résultats mesurables auxquels PN a contribué, la pertinence du positionnement de PN, la pertinence et la qualité de l'approche de PN, ainsi que les implications pour la prochaine période stratégique (2027–2029).

Évaluation globale

Dans l'ensemble, les évaluations fournissent une analyse cohérente et positive. Les objectifs de PN sont restés très pertinents dans une période marquée par une polarisation croissante, un rétrécissement de l'espace civique et une baisse des financements consacrés à la consolidation de la paix et à la prévention des conflits. Le positionnement et l'approche de PN ont permis d'apporter des contributions significatives aux capacités et pratiques en matière de consolidation de la paix et de sensibilité aux conflits, et ont contribué à protéger et/ou à renforcer des écosystèmes plus larges.

Principales conclusions transversales

Plusieurs conclusions communes se dégagent des évaluations :

- **Positionnement stratégique** : dans tous les programmes, les objectifs stratégiques de PN restent pertinents et les décisions concernant les priorités à fixer dans chaque contexte, ainsi que les acteurs à mobiliser, sont alignées sur les dynamiques contextuelles. PN est capable d'identifier des leviers d'action et de générer des effets multiplicateurs.
- **Un modèle d'accompagnement unique** : l'approche d'accompagnement pilotée par les partenaires de PN – qui apporte un soutien approfondi et durable en matière de développement organisationnel et/ou de prise en compte des conflits – est très appréciée par les partenaires et les autres parties prenantes, et distingue PN des autres bailleurs de fonds.
- **Rôle de mobilisation et d'influence** : l'investissement accru dans les initiatives collectives, l'apprentissage entre pairs et l'influencea étendu la portée de PN au-delà des partenariats individuels et a contribué à l'apprentissage, à la collaboration et à l'évolution des mentalités et des pratiques au sein d'un ensemble plus large d'acteurs, y compris les bailleurs de fonds.
- **Flexibilité et réactivité** : le statut indépendant de PN et son approche adaptative lui permettent de s'adapter à des contextes changeants et de répondre à des besoins en constante évolution.

Principaux atouts

Les partenaires et les parties prenantes externes soulignent régulièrement plusieurs atouts du modèle de PN : une solide expertise technique, une approche relationnelle et fondée sur la confiance en matière de partenariat, une flexibilité permettant de s'adapter aux besoins des partenaires et aux changements contextuels, ainsi que la capacité à établir des ponts entre les acteurs de différents secteurs et niveaux. Ces qualités permettent à PN d'agir en tant que partenaire de confiance et bâtisseur d'écosystèmes, y compris dans des environnements politiquement sensibles.

Considérations stratégiques

Si les évaluations ne recommandent pas de changements majeurs dans le positionnement ou l'approche de PN, elles soulignent plusieurs points nécessitant une attention continue. Il s'agit notamment de trouver un équilibre entre l'expansion du rôle de PN en matière de mobilisation et d'influence et la profondeur de son modèle de partenariat, tout en garantissant des complémentarités ; de renforcer de manière sélective la communication sur la stratégie et les rôles de PN ; d'assurer la pérennité des changements au sein des organisations partenaires ; et de préserver le savoir institutionnel compte tenu de la forte dépendance à l'expertise du personnel.

Perspectives

Les évaluations des programmes valident le modèle actuel de PN et suggèrent que la prochaine stratégie devrait se concentrer sur la consolidation des atouts existants et le déploiement stratégique continu des approches de PN en matière de partenariat, d'initiatives collectives et d'influence, plutôt que sur l'introduction de changements majeurs. Les priorités préconisées comprennent la prise de décisions délibérées sur la manière dont PN déploie ces aspects de son modèle, afin de répondre à la demande et de saisir les opportunités tout en protégeant les atouts distinctifs de PN et éviter un dispersement ; le renforcement de la durabilité au sein des partenariats ; et la documentation ainsi que la communication sélective de l'approche de PN.

1. Introduction

1.1 Présentation de PN et de l'évaluation

PeaceNexus (PN) commande des évaluations indépendantes de ses programmes tous les trois ans afin d'évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre de sa stratégie, de recueillir des retours sur la qualité et la pertinence de son soutien, et d'orienter la planification stratégique. **Le processus d'évaluation actuel visait à identifier et à corroborer les résultats du travail de PN, à tirer des enseignements sur la pertinence et la qualité du positionnement et de l'approche de PN, et à orienter l'élaboration de la prochaine stratégie de PN pour 2027-2029. PN a commandé cinq évaluations au niveau des programmes (une pour chaque programme régional et une pour le Programme international (IP)), ainsi que pour le présent rapport de synthèse.** L'évaluation du Programme international (IP) a porté sur les trois axes de travail de ce dernier, qui correspondent aux trois domaines d'intervention de PN : l'engagement auprès du secteur privé (BE), la sensibilité aux conflits (CS) et le développement organisationnel (OD).

PN est une fondation privée suisse qui vise à renforcer les capacités des organisations et la collaboration entre elles afin d'accroître leur contribution à la réduction de la violence et à la consolidation de la paix. Implantée dans les quatre régions de programmation de PN – Asie centrale (CA), Afrique de l'Ouest (WA), Asie du Sud-Est (SA) et Balkans occidentaux (WB) –, l'équipe de PN, composée d'une vingtaine de collaborateurs, travaille avec des partenaires locaux bien placés pour faire face à des risques de conflit spécifiques. PN soutient également des organisations internationales actives dans des États fragiles et bien placées pour contribuer à la cohésion sociale et à la consolidation de la paix, et promeut des pratiques commerciales responsables qui réduisent les risques de préjudice et contribuent, à terme, à la paix.

Une grande partie de l'appui apporté par PN vise à mobiliser et à accompagner les processus de changement organisationnel à long terme chez ses partenaires. Cet appui est conçu pour surmonter des obstacles limitant l'efficacité de ces organisations et qui nécessitent des changements dans les pratiques. Ces organisations reçoivent un accompagnement et une expertise externes pour résoudre des problématiques qui ne peuvent être résolus par le seul biais d'un financement. Cette approche d'accompagnement est axée sur les partenaires, adaptative et souvent à long terme. En outre, PN travaille par le biais d'« initiatives collectives »,

afin de promouvoir la collaboration et l'apprentissage et d'influencer l'écosystème plus large de la consolidation de la paix¹.

PN concentre son soutien et son engagement dans trois domaines principaux :

- soutenir le développement organisationnel des acteurs de la consolidation de la paix ;
- renforcer la capacité des gouvernements, de la société civile et des entreprises à intégrer une approche sensible aux conflits aux niveaux stratégique et opérationnel ; et
- collaborer avec le secteur privé pour développer des pratiques commerciales et d'investissement responsables dans les zones fragiles et touchées par des conflits.

Cette révision couvre la période allant de 2023 à mi-2025.² Des changements contextuels importants se sont produits au cours de cette période, notamment une forte baisse des financements destinés à la consolidation de la paix et à la prévention des conflits, ainsi que l'introduction de législations restrictives liées aux activités de la société civile dans de nombreux pays. Le monde est de plus en plus instable et polarisé, et des défis contextuels spécifiques se posent dans les régions où PN intervient (voir les rapports de révision des programmes).

1.2 Méthodologie

Ce rapport de synthèse s'appuie sur l'analyse des cinq évaluations de programme.³ Ces cinq évaluations ont suivi une méthodologie standard détaillée dans le rapport de lancement. Elles visaient à i) identifier et corroborer les résultats auxquels PN a contribué, ii) évaluer la pertinence du positionnement de PN, iii) évaluer la pertinence et la qualité de l'approche de PN, et iv) formuler des recommandations. Les données ont été recueillies par le biais d'une analyse documentaire, d'enquêtes de satisfaction remplies par les partenaires de PN et les personnes clés au sein des initiatives collectives, ainsi que d'entretiens et de groupes de discussion. Les entretiens et les groupes de discussion ont eu lieu avec le personnel de PN, les partenaires et les participants aux initiatives, ainsi qu'avec des personnes n'appartenant à aucune de ces catégories et considérées comme des parties prenantes indépendantes / tierces. Au total, 114 personnes ont pris part aux entretiens ou aux discussions de groupes de réflexion, dont 17 parties prenantes tierces. Pour chaque programme (ou par domaine de service pour l'IP), le processus comprenait une attention particulière (bien que non exclusive) portée à un échantillon de deux ou trois résultats revendiqués (parallèlement à une analyse plus large du positionnement et de l'approche de PN). Pour chacun de ces résultats de l'échantillon, l'évaluateur a cherché à corroborer, à l'aide des sources de données décrites ci-dessus, les rapports et la description de PN concernant ces résultats, leur importance et la manière dont PN y a contribué. Chaque évaluateur a fourni une appréciation permettant de déterminer si les affirmations concernant le résultat et son importance, ainsi que la contribution de PN, étaient corroborées par les données collectées, en précisant si elles étaient particulièrement corroborées ou non. Sur les 18 résultats de l'échantillon, les affirmations de PN ont été corroborées dans 15 cas et partiellement corroborées dans 3 cas⁴ (et dans ces 3 cas, les informations

¹ Le terme « écosystème de consolidation de la paix » désigne le réseau interconnecté d'acteurs, d'institutions, de processus et d'outils — du niveau local au niveau international — qui collaborent pour prévenir les conflits, gérer les ressources de manière durable et favoriser une stabilité à long terme.

² La stratégie actuelle couvre la période 2024-2026, mais la dernière révision du programme a eu lieu en 2022, raison pour laquelle la présente révision porte également sur l'année 2023.

³ L'auteur a également organisé un atelier avec l'équipe chargée de la révision du programme, dans le cadre du processus d'analyse.

⁴ Une corroboration partielle n'indique pas que le résultat ne s'est pas produit ou n'est pas significatif, mais plutôt que les preuves disponibles ne corroborent pas entièrement tous les aspects des affirmations de PN concernant l'importance du résultat ou la contribution de PN. Dans le cas du résultat « Le GGGI incite les agences gouvernementales à intégrer la sensibilité aux conflits dans les stratégies de croissance verte », il n'a pas été possible de vérifier l'importance du Global Green Growth Institute en termes de son rôle vis-à-vis des gouvernements en raison de la difficulté à interagir avec les acteurs étatiques au Burkina Faso, qui n'ont pas pu être interrogés pour l'évaluation. Dans le cas du résultat « Le système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL) de Civic Power Collective lui permet de mesurer son efficacité et ses contributions à un changement social positif », la réserve est que la mise en œuvre complète et la durabilité du nouveau système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage restent à démontrer. Dans le troisième cas, « le Rapporteur spécial des Nations Unies sur la situation des droits de l'homme au Myanmar adopte une approche plus consultative et inclusive », la réserve est que d'autres facteurs ont également contribué à ce que le Rapporteur spécial élabore ses rapports de manière plus consultative (davantage que ne le reflète le formulaire de résultats du PN, bien qu'il soit reconnu que ce formulaire ne prévoyait pas d'espace spécifique pour rendre compte d'autres facteurs contributifs).

fournies dans le présent rapport de synthèse s'appuient sur les descriptions et analyses actualisées et fondées sur des données probantes de ces résultats incluses dans les rapports d'évaluation du programme).

1.3 Portée et limites du processus d'examen global et du présent rapport de synthèse

- Les conclusions de l'examen visent à contribuer à l'élaboration de la prochaine stratégie de PN, parallèlement à d'autres processus d'apprentissage et de prise de décision de PN ainsi qu'aux discussions qui ont eu lieu simultanément ou qui auront lieu dans le cadre du processus d'élaboration de la stratégie.
- Le processus d'examen n'a pas comporté d'analyse approfondie du contexte ou des parties prenantes. Les examens ont analysé dans quelle mesure le positionnement et l'approche de PN ont été pertinents par rapport aux objectifs et aux résultats de la stratégie actuelle de PN et, dans la mesure du possible, par rapport à l'évolution des contextes régionaux et internationaux. Toutefois, il n'entraîne pas dans le champ d'application des examens d'étudier en détail les rôles alternatifs que PN pourrait envisager pour elle-même dans le contexte régional et international en évolution à l'avenir. Cela souligne l'importance de prendre en compte les conclusions et les recommandations de cet examen parallèlement à d'autres discussions et processus internes (comme indiqué ci-dessus) et à une analyse contextuelle supplémentaire.
- Le processus d'examen s'est concentré sur le niveau des programmes et n'a pas analysé les aspects organisationnels plus larges du fonctionnement et de la structure de PN, tels que les ressources humaines, le financement et l'apprentissage inter organisationnel.
- En raison des ressources disponibles, les examens des programmes n'ont pas exploré l'ensemble des partenariats et des initiatives collectives de PN.
- L'examen s'est concentré sur l'identification et la corroboration des résultats au niveau que PN appelle « résultats en matière de capacités »⁵. Il s'agit de changements dans le comportement ou les capacités des partenaires et des autres acteurs avec lesquels PN s'engage. PN cherche à contribuer au changement à ce niveau afin de renforcer le rôle et les capacités des organisations partenaires – ainsi que d'autres acteurs au sein de l'écosystème plus large de la consolidation de la paix – pour opérer des changements conformes aux objectifs stratégiques de PN. PN ne cherche pas à apporter une contribution directe au changement au niveau de ses objectifs stratégiques, ni à rendre compte de celle-ci ; cet examen ne s'est donc pas concentré sur ce niveau.⁶
- Ce rapport de synthèse est délibérément concis ; il ne peut pas rendre compte de tous les détails et nuances contenus dans les rapports au niveau des programmes. La direction de PN devrait le lire en parallèle des cinq rapports au niveau des programmes, lorsqu'elle dirigera l'élaboration de la prochaine stratégie de PN.
- L'unité d'analyse de ce rapport de synthèse est constituée des cinq examens au niveau des programmes. À ce stade de synthèse, la portée de l'examen n'a pas inclus de collecte de données supplémentaires ni de consultation des personnes interrogées ou du personnel afin d'explorer dans quelle mesure les conclusions et recommandations issues des examens de programmes individuels sont applicables aux autres. Cet examen de synthèse identifie des tendances, des schémas et des différences sur la base des rapports d'examen des programmes, mais il appartient à PN d'examiner et de contextualiser ces conclusions au niveau organisationnel et au niveau des programmes dans le cadre de l'élaboration de la prochaine stratégie.

⁵ Le terme « résultats » est utilisé dans le présent rapport à la place de « résultats en matière de capacités », car l'examen ne s'est pas limité à l'identification et à la corroboration des résultats *spécifiques* en matière de capacités énoncés dans la stratégie de PN, et afin d'éviter toute confusion à cet égard. Pour plus de détails sur la stratégie de PN, la terminologie des résultats et des résultats en matière de capacités, ainsi que les niveaux auxquels PN rend compte de ses activités, voir les pages 4 et 5 du rapport de lancement.

⁶ Les informations concernant la manière dont les partenaires de PN contribuent à des changements à plus grande échelle sont fournies au Conseil d'administration par le biais de « témoignages d'impact » sélectionnés, qui n'ont pas fait l'objet de cet examen.

- Afin de soutenir l'apprentissage au niveau des programmes, les examens des programmes ont exploré des axes de réflexion communs⁷ mais aussi des sous-questions plus spécifiques au niveau des programmes⁸. Cela signifie que tous les axes de réflexion n'ont pas été explorés avec la même profondeur, ni sous le même angle, dans l'ensemble des évaluations des programmes.

1.4 Structure du rapport

Ce rapport de synthèse présente les principales conclusions issues des évaluations des programmes, d'abord en ce qui concerne le positionnement de PN, puis son approche. Il propose ensuite une conclusion et une série de recommandations, s'appuyant là encore sur les recommandations formulées dans les évaluations au niveau des programmes.

2 Conclusions sur le positionnement de PN

Cette section présente les conclusions générales issues des évaluations au niveau des programmes concernant la pertinence du positionnement de PN au cours de cette période. Elle fournit ensuite des détails par programme sur la pertinence du positionnement de PN et donne quelques exemples de résultats auxquels PN a contribué. Elle est suivie d'un résumé des risques, défis et enjeux identifiés à prendre en compte pour l'avenir. Cette section du rapport comprend également un encadré contenant des détails et des conclusions supplémentaires sur le rôle de PN en matière d'initiatives collectives, d'apprentissage entre pairs et d'influence. Cet encadré a été inclus car cet aspect du rôle de PN a pris une importance considérable au cours de cette période stratégique et PN souhaite évaluer sa pertinence et ses résultats.

Le « positionnement » se rapporte globalement aux décisions prises par PN concernant les domaines d'action et les partenaires de travail au sein de chaque programme. Les examens des programmes ont évalué la pertinence de ces choix au regard de la stratégie actuelle de PN et de l'évolution du contexte de consolidation de la paix. Comme indiqué dans la section sur la méthodologie, cet exercice d'évaluation n'a pas comporté d'analyse approfondie du contexte ou des parties prenantes, et il n'entraîne pas dans le cadre de cette évaluation d'examiner en détail quels autres positionnements et rôles PN pourrait envisager pour elle-même aux niveaux mondial ou régional. L'examen s'est plutôt concentré sur l'évaluation de la pertinence des décisions stratégiques et du positionnement de PN par rapport aux objectifs stratégiques actuels, en tenant également compte (dans la mesure du possible sans procéder à une analyse contextuelle approfondie) de la pertinence de ces objectifs à la lumière des changements contextuels.

2.1 Conclusions générales sur le positionnement de PN

- **Toutes les évaluations de programme concluent que PN s'est positionnée stratégiquement pour contribuer aux objectifs énoncés dans la stratégie 2024-2026 et que ces objectifs restent pertinents au regard des contextes en évolution aux niveaux international et régional.**
- **Les objectifs des programmes de PN restent pertinents par rapport au contexte, et la pertinence et l'urgence globales des objectifs et des visées de PN se sont accrues au cours de cette période,** notamment en ce qui concerne la dynamique du contexte (par exemple, la polarisation croissante) et les pressions auxquelles est confrontée la société civile (par exemple, la réduction de l'espace civique et les coupes budgétaires).
- **Dans les contextes mondiaux et régionaux particulièrement difficiles qui ont évolué au cours de cette période stratégique,** et grâce à son positionnement stratégique et à son approche distinctive et de haute qualité (voir section 3), **PN a contribué à une série de résultats au sein de chaque programme qui revêtent une importance** en termes de capacités et de pratiques de certaines parties prenantes et qui, ensemble, apportent une contribution importante au renforcement des écosystèmes de consolidation de la paix.

⁷ Voir le rapport de lancement, page 9.

⁸ Voir les rapports d'examen au niveau du programme.

- **PN prend des décisions stratégiques concernant les catégories d'acteurs (société civile, entreprises, gouvernements, bailleurs de fonds) et les organisations et institutions spécifiques à soutenir et/ou à influencer dans chaque contexte.** Ces décisions tiennent compte du contexte, du positionnement de ces acteurs au sein de celui-ci et des façons de contribuer au changement (tout en prenant en considération d'autres facteurs afin que tels que PN accompagne ces acteurs dans leurs engagements en faveur de la paix ou de la sensibilité aux conflits). Des exemples sont fournis ci-dessous, à la section 2.2, illustrant comment les décisions stratégiques concernant les partenaires avec lesquels travailler dans des contextes spécifiques permettent à PN d'exercer une influence ou d'obtenir un effet multiplicateur dans ces contextes.
- **La décision de PN d'étendre son rôle de collaboration et d'influence au cours de cette période stratégique (parallèlement à son modèle de partenariats) a porté ses fruits.** Elle a permis à PN de contribuer à des résultats qui s'alignent sur ses objectifs stratégiques, et la nécessité de ce type de travail – ainsi que la capacité avérée de PN à remplir ce rôle – a suscité une demande pour que PN en fasse davantage. Voir l'encadré à la page 10.
- PN travaille au sein et à travers différents secteurs, thèmes et types d'acteurs. **Le fait d'avoir « un pied dans différents camps » permet à PN d'établir des relations et de gagner en crédibilité, ainsi que de générer des connaissances et des enseignements, dans diverses parties de l'écosystème de la consolidation de la paix.** PN tire parti de cela de plusieurs manières, notamment en soutenant et en contribuant aux liens stratégiques entre les acteurs ou les secteurs ; en utilisant les enseignements tirés d'un domaine pour éclairer son travail dans un autre ; et en s'appuyant sur son expérience dans d'autres programmes pour soutenir les réorientations de programmation en réponse aux besoins identifiés.
- **La coordination étroite et stratégique entre le programme WA de PN et le volet CS de l'IP a joué un rôle catalyseur et démontré l'intérêt de relier les points d'entrée et les initiatives à différents niveaux.**
- **La capacité de PN à se positionner stratégiquement au sein et entre les différents domaines découle en partie de son identité de fondation suisse indépendante et financée par des fonds privés,** ce qui signifie qu'elle est perçue comme relativement neutre et peut opérer de manière plus flexible et adaptative que d'autres bailleurs de fonds (et ceux qu'ils financent), avec moins d'exigences en matière de responsabilité. Ceci, associé à la formulation relativement large des objectifs et des résultats dans la stratégie de PN, favorise la réactivité face aux besoins et aux opportunités contextuels.

2.2 Détails sur le positionnement et référence à certains résultats, par programme

Cette sous-section présente un résumé des conclusions concernant la pertinence du positionnement de PN au sein de chaque programme, en référence à certains résultats illustratifs. Des détails et nuances importants concernant le positionnement, ainsi que ces résultats et d'autres, figurent dans les évaluations des programmes concernés. Les évaluations des programmes fournissent également une analyse de la manière dont PN a contribué à ces résultats.

Afrique de l'Ouest

- Il existe une forte adéquation entre les objectifs stratégiques du programme (cohésion sociale et renforcement de la confiance, ainsi qu'une gestion plus inclusive des ressources naturelles) et l'évolution du contexte régional. La pertinence du positionnement stratégique est soulignée par les partenaires et alliés de PN, qui constatent un manque de confiance croissant, un contrôle accru de la liberté d'expression, une stigmatisation de plus en plus évidente de la société civile, ainsi que le lien entre la gestion des ressources naturelles et la paix / les conflits. Cette situation est particulièrement aiguë dans un contexte marqué par une croissance démographique rapide et une diminution des ressources naturelles, où différents groupes socio-économiques sont confrontés à des obstacles variables pour accéder aux ressources naturelles, ce qui intensifie la concurrence et renforce les divisions entre les groupes.

- PN a adapté son positionnement au cours de la période stratégique actuelle en réponse aux changements contextuels, en mettant davantage l'accent sur les pays côtiers, en mobilisant des organisations ayant une portée régionale ou transfrontalière et en collaborant avec des acteurs environnementaux. Ces ajustements reflètent une lecture stratégique des dynamiques régionales et un positionnement délibéré visant à permettre à PN d'agir sur de multiples leviers (différents secteurs, différents contextes présentant des niveaux d'insécurité variables, etc.).
- PN a délibérément constitué un portefeuille diversifié de partenaires individuels et d'initiatives collectives qui se renforcent mutuellement et se complètent au sein de la société civile, du gouvernement et des entreprises, et qui opèrent au niveau local, national et régional.
- Le programme soutient le développement organisationnel et facilite la collaboration entre les acteurs, en mettant fortement l'accent sur la promotion de la compréhension conceptuelle et de l'application pratique de la sensibilité aux conflits. Parmi les résultats pertinents pour le contexte à cet égard, auxquels le soutien de PN a contribué, on peut citer :
 - le **Global Green Growth Institute** – un acteur intergouvernemental de premier plan compte tenu de sa large portée géographique et de son mandat sur les ressources naturelles – a intégré la sensibilité aux conflits dans ses pratiques et ses lignes directrices stratégiques. PN a contribué à ce résultat grâce à un double soutien au niveau mondial et au Burkina Faso, ce qui illustre la valeur de la collaboration entre les programmes de PN.
 - le **Pôle communautaire de sensibilité aux conflits** au Burkina Faso, qui offre à ses membres un espace de cogestion rare pour le partage et l'apprentissage sur une question sensible et politique dans un contexte de réduction de l'espace civique. L'implication de certaines organisations à la fois en tant que partenaires de PN et membres du pôle a démontré l'effet catalyseur de l'engagement des organisations par le biais de ces deux types de soutien.
 - Le **Réseau Billital Maroobe (RBM)** – un vaste réseau d'organisations pastorales, victimes de discrimination et d'exclusion des processus politiques et de dialogue – s'est positionné comme un acteur clé dans l'analyse des liens entre pastoralisme, paix et conflit, en intégrant la sensibilité aux conflits dans ses opérations internes et sa stratégie. La combinaison du soutien au développement organisationnel (DO) et à la sensibilité aux conflits (CS) fournie par PN pendant plusieurs années a largement contribué au positionnement du RBM.

Balkans occidentaux

- Le positionnement de PN dans les Balkans occidentaux est largement perçu comme à la fois très distinctif et stratégiquement aligné sur les besoins en matière de consolidation de la paix dans un environnement polarisé et soumis à de fortes pressions.
- PN WB vise à contribuer aux objectifs d'une collaboration et d'une confiance interethniques accrues au sein des États et au niveau régional, ainsi qu'à aider les sociétés des Balkans occidentaux à prendre des mesures pour faire face au passé de manière responsable et inclusive. Pour contribuer à ces objectifs, PN WB adopte une approche de consolidation de la paix dirigée localement et axée sur les partenaires, centrée sur le soutien aux acteurs courageux et progressistes de la société civile opérant au niveau local, national et régional.
- PN WB a contribué à des résultats chez ses partenaires, tels que le renforcement de la prise de décision stratégique et de la gouvernance, une clarification des rôles et de la coordination interne, ainsi que des systèmes et des routines plus durables qui renforcent la résilience organisationnelle face à la pression. La sensibilité aux conflits est devenue un prisme pratique qui façonne les choix stratégiques et de programmation au quotidien. Il est important de noter que ces changements organisationnels sont décrits comme des conditions propices aux résultats de la consolidation de la paix (par exemple, la protection d'espaces de dialogue rares, le maintien d'une couverture médiatique crédible et la préservation de l'engagement intercommunautaire), plutôt que comme de simples avancées en matière de développement organisationnel.
- PN WB a soutenu ses partenaires tant dans des circonstances « normales » que lors de moments de pression intense liés à des chocs financiers, des attaques contre leur réputation ou des pressions

politiques/sécuritaires. Grâce à son modèle d'accompagnement combinant des diagnostics approfondis, des relations de confiance, une facilitation solide et un suivi rigoureux, le soutien de PN WB aide les partenaires à traverser et à se remettre de moments difficiles, mais aussi à renforcer leurs systèmes internes et à maintenir la résilience organisationnelle. Afin de respecter la confidentialité, les exemples spécifiques aux partenaires ont été retirés de ce rapport de synthèse public.

- Au cours de la période 2024-2025, le programme de la Banque mondiale a également adapté son approche en complétant l'accompagnement des partenaires par des initiatives axées sur l'écosystème. En réponse à la détérioration de l'environnement opérationnel des OSC, PN a lancé et soutenu un processus qui a abouti à la mise en place d'un mécanisme de financement d'intervention rapide piloté localement – le **Fonds d'urgence civique** – soutenu conjointement par plusieurs grandes fondations privées. PN WB a également développé un programme régional de développement du leadership et organise des événements d'apprentissage entre pairs très appréciés.

Asie centrale

- La stratégie de PN en Asie centrale reste tout à fait pertinente dans le contexte actuel.
- PN travaille avec des partenaires gouvernementaux ainsi qu'avec la société civile afin de renforcer l'élaboration de politiques inclusives et de promouvoir une coopération constructive et de confiance mutuelle entre l'État et la société. Comblent le fossé grandissant entre le gouvernement et la société civile est particulièrement important, mais aussi difficile, dans toute la région et plus particulièrement au Kirghizistan suite à l'adoption de la loi sur les agents étrangers. Le programme collabore également avec des associations professionnelles, des groupes de réflexion et des organisations environnementales afin de promouvoir des pratiques socialement et écologiquement responsables et de renforcer la coopération transfrontalière.
- L'approche de PN et son utilisation prudente de la terminologie dépolitisent les questions sensibles, offrant un point d'entrée sûr et efficace pour discuter et aborder la consolidation de la paix sous l'angle de la cohésion sociale et de l'identité civique. Par exemple, le partenariat de PN avec **Mutukalim** (une ONG confessionnelle) a contribué à l'intégration de l'identité civique au sein de diverses communautés religieuses, démontrant que les valeurs civiques ne sont pas en contradiction avec les valeurs religieuses et aidant à combler le fossé entre les politiques étatiques laïques et les communautés religieuses. Cela revêt une importance particulière dans le contexte d'une polarisation sociale croissante et d'une religiosité en hausse au Kirghizistan.
- Autre exemple illustrant comment le programme a identifié des leviers pertinents pour le contexte et l'écosystème au sens large : le partenariat de PN avec **l'International Business Council** a contribué à la création de la **Plateforme d'incitations vertes d'Asie centrale**. Cette plateforme régionale, conçue pour harmoniser les incitations vertes et les normes environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), revêt une importance particulière car une association professionnelle majeure intègre la sensibilité aux conflits en mettant l'accent sur le bien-être social et environnemental des communautés locales parallèlement à ses objectifs économiques. Il s'agirait d'une première dans cette région.
- PN a joué un rôle central dans la création et l'institutionnalisation du **Pôle de consolidation de la paix** au Kirghizistan, une plateforme d'importance régionale pour l'action collective qui rassemble la société civile, les institutions gouvernementales, le monde des affaires et les acteurs internationaux. L'une des initiatives phares du Pôle est la Semaine de la paix « Yntymak » (Unité), que PN a soutenue et aidé à développer à travers l'Asie centrale. Le Hub a renforcé la collaboration avec les institutions gouvernementales nationales et produit des analyses clés, les participants soulignant qu'il comble des lacunes critiques dans l'analyse régionale de la consolidation de la paix et qu'il a commencé à influencer la programmation des principaux bailleurs de fonds.
- Le travail de PN avec les acteurs environnementaux a également démontré la capacité du programme à synchroniser divers agendas nationaux. Les priorités nationales varient considérablement, mais les partenaires ont noté que l'accompagnement de PN leur a permis de ramener ces questions à un « dénominateur commun » à travers le prisme de la consolidation de la paix environnementale.

Asie du Sud-Est

- Le soutien à la construction d'une démocratie fédérale au Myanmar demeure un objectif final pertinent et significatif.
- En Asie du Sud, PN travaille avec la société civile et les acteurs politiques pro-démocratiques qui, selon elle, contribuent de manière significative aux discussions sur la démocratie fédérale et/ou aux processus de justice transitionnelle. Le programme cherche également à influencer les acteurs internationaux afin qu'ils apportent un soutien au mouvement pro-démocratique qui soit plus sensible aux conflits, plus réactif aux besoins locaux et plus favorable à des processus inclusifs menés localement, notamment en collaborant avec le Rapporteur spécial des Nations unies pour le Myanmar (UNSR).
- Malgré le contexte extrêmement difficile qui règne au Myanmar depuis le coup d'État, le programme a donné des résultats significatifs et a maintenu des partenariats très appréciés par ses partenaires.
- Selon des experts du contexte, les acteurs avec lesquels PN travaille actuellement comptent parmi les figures de proue du mouvement pro-démocratique au Myanmar, tant au sein de la sphère politique que de la société civile.
- PN s'est révélé capable de jouer un rôle significatif pendant une période difficile pour le pays. Si certains résultats se situent au niveau organisationnel, leurs implications ont le potentiel d'avoir un impact plus large, en raison de la pertinence et de l'influence des partenaires bénéficiaires de subventions que PN a choisi de soutenir au sein de l'écosystème pro-démocratique au sens large. Par exemple :
 - Grâce à ses partenariats, PN a aidé des OSC à renforcer leur résilience organisationnelle et leurs systèmes internes. Dans un cas précis, PN a aidé le **Salween Institute** à consolider ses opérations internes et sa résilience organisationnelle après que des membres de son équipe ont été soudainement contraints de s'exiler du Myanmar et ont dû réimplanter l'organisation en Thaïlande. Ayant résisté aux attaques et aux menaces de l'armée birmane visant à affaiblir la société civile, le Salween Institute est devenu l'une des rares voix intellectuelles et critiques clés représentant les communautés ethniques.
 - PN a également soutenu le **Civic Power Collective (CPC)**, une organisation qui renforce les capacités, la résilience et l'interconnexion de la société civile birmane, dans le développement de systèmes internes destinés à soutenir l'apprentissage et la prise de décision après le départ de nombreux cadres supérieurs à la suite du coup d'État, et à garantir que ses messages à l'intention des acteurs internationaux soient fondés sur des données factuelles.
 - Le travail de PN a facilité la collaboration entre le Rapporteur spécial des Nations Unies et la société civile au Myanmar, contribuant ainsi à garantir que les recherches, les analyses et les points de vue des acteurs locaux soient pris en compte dans le dialogue international sur la crise que traverse le pays.

Programme international - BE⁹

- L'objectif général du volet BE du programme international est de promouvoir des pratiques responsables qui réduisent les risques de préjudice et, à terme, contribuent à la paix. Cet objectif a été poursuivi en collaborant avec deux types d'acteurs principaux : les entreprises multinationales et les investisseurs.
- Le volet BE de l'IP s'est légèrement écarté de l'orientation définie dans la stratégie actuelle, en continuant à mettre l'accent sur les pratiques commerciales sensibles aux conflits tout en reléguant au second plan le soutien aux initiatives de dialogue inclusif. Il a également adapté son positionnement au cours de cette période stratégique, en s'orientant vers une collaboration avec les entreprises de

⁹ La période stratégique actuelle a été marquée par certaines lacunes et pénuries de capacités au sein de PN en matière de BE.

taille moyenne et les investisseurs, ce qui a amélioré l'accès aux décideurs et accéléré l'adoption de nouvelles pratiques.

- La clé du positionnement de PN en matière de BE, au sein de l'IP, réside dans sa capacité à agir simultanément en tant que conseiller, bailleur de fonds, facilitateur et, parfois, investisseur.
- Les partenariats de PN, par exemple avec **IPDEV** (Investisseur & Partenaire Développement) et **Novartis**, ont renforcé les capacités et les processus internes d'une manière qui s'aligne sur l'objectif de PN de contribuer à ce que les entreprises progressistes renforcent la diligence raisonnable en matière de droits humains dans les États fragiles. Par exemple, le soutien de PN a contribué à ce que Novartis élabore une approche formalisée et à l'échelle de l'organisation en matière de diligence raisonnable en matière de droits humains et intègre une perspective de conflit dans ses processus d'entreprise. Cela marque un changement significatif dans la manière dont Novartis opère dans les contextes de conflit et à haut risque.
- Le partenariat de PN avec **l'Investor Alliance for Human Rights (IAHR)** – une plateforme collective pour l'investissement responsable – a influencé les pratiques des investisseurs et des entreprises, notamment en façonnant la compréhension de la diligence raisonnable renforcée en matière de droits humains, de l'analyse localisée des conflits et des risques opérationnels liés aux zones de conflit et à haut risque (CAHRA). Cette initiative a également renforcé les capacités des investisseurs et généré des partenariats de suivi, démontrant ainsi le rôle de PN dans la consolidation de la communauté et le développement de réseaux.

Programme international – CS

- Le volet CS du programme international travaille avec des acteurs extérieurs au secteur de la consolidation de la paix, ou dont la consolidation de la paix n'est pas la mission principale. L'objectif sous-jacent est d'élargir l'éventail des acteurs capables de contribuer à la consolidation de la paix, issus de divers secteurs et types d'institutions.
- Conformément aux objectifs de la stratégie 2024-2026, PN a maintenu certains partenariats dans le secteur humanitaire et du développement et a renforcé et diversifié son engagement auprès des acteurs de l'environnement et de la conservation. Les objectifs de PN et ses choix quant aux partenaires avec lesquels travailler ont été adaptés au contexte dans les deux cas.
- L'engagement de PN auprès des acteurs humanitaires et du développement a contribué à consolider et à « protéger » les acquis réalisés dans ce secteur au cours de la dernière décennie, face au contexte mondial et aux coupes budgétaires généralisées, en positionnant les organisations individuelles et les initiatives collectives de manière à maintenir ou à renforcer ces efforts à l'avenir, tout en reconnaissant que la trajectoire est incertaine. Par exemple, le partenariat de PN avec **Oxfam** a contribué à un changement institutionnel durable, la sensibilité aux conflits étant de plus en plus intégrée dans la planification, les partenariats et les mécanismes d'apprentissage. Ce partenariat a démontré l'intérêt pour PN de s'engager à différents niveaux, en l'occurrence avec Oxfam au niveau national – au Burkina Faso et au Niger – et au niveau de la Confédération.
- PN a joué un rôle catalyseur en contribuant à un domaine émergent à l'intersection de l'environnement/la conservation et des conflits. Grâce à des décisions stratégiques concernant les partenaires avec lesquels travailler et la manière de positionner PN et ses partenaires au sein des espaces politiques pertinents, PN a apporté une contribution très significative à l'élaboration de l'approche du secteur de l'environnement et de la conservation en matière de sensibilité aux conflits. Par exemple, PN a joué un rôle important en catalysant des changements au sein du **Fonds pour la nature mondial (WWF)**, qui est passé d'une vision du conflit (et de la sensibilité aux conflits) comme une question externe ou politique à sa reconnaissance comme partie intégrante du travail de conservation, et a de plus en plus intégré la sensibilité aux conflits dans ses pratiques et sa stratégie.
- L'engagement de PN auprès d'autres bailleurs de fonds, y compris les partenariats avec des fondations homologues, a eu un effet multiplicateur significatif. PN a encouragé ses homologues à s'ouvrir davantage à un engagement à l'intersection de la conservation et des conflits. Cela a contribué à ce que **la Fondation Hans Wilsdorf** investisse directement dans la conservation sensible aux conflits, et à une

reconnaissance plus large parmi les bailleurs de fonds de l'importance et de la faisabilité de soutenir la sensibilité aux conflits dans les contextes environnementaux et de conservation.

Programme international – OD

- L'accent mis par le volet OD sur le soutien aux organisations internationales de consolidation de la paix et aux bailleurs de fonds afin d'aligner la gouvernance, la stratégie et les pratiques de financement sur une consolidation de la paix inclusive et menée localement est resté très pertinent au cours de cette période.
- Au cours d'une période très difficile pour le secteur, PN a aidé les organisations partenaires à améliorer leur gouvernance, leur responsabilité, leurs pratiques d'apprentissage et leur résilience organisationnelle face à des chocs et des défis imprévus. Par exemple, le partenariat de PN avec **International Alert** a largement contribué à l'intégration par l'organisation des questions de genre, de diversité et d'inclusion, ainsi qu'à la mise en place de boucles de rétroaction entre les différents niveaux de l'organisation, ce qui a conduit à de meilleures pratiques de gestion, à des cultures organisationnelles plus inclusives et à une pratique de partenariat clarifiée et renforcée avec ses partenaires locaux. Le travail soutenu par PN a également aidé International Alert à se repositionner pour faire face aux défis de financement actuels, d'une manière qui était auparavant imprévisible.
- En mettant l'accent sur les intermédiaires et les organisations locales, PN contribue à réorienter le système de consolidation de la paix vers des solutions plus durables et davantage prises en main par les acteurs locaux. En soutenant des partenaires dotés de légitimité, d'une large portée, d'un accès aux populations et d'une influence, la contribution de PN est bien placée pour générer un effet multiplicateur. Le partenariat avec **Peace Direct**, qui a donné lieu à un travail pionnier en matière de localisation des pratiques de suivi, d'évaluation et d'apprentissage, en est un exemple à cet égard.
- L'engagement de PN auprès de ses partenaires bailleurs de fonds (notamment des fondations privées, des agences bilatérales et le Fonds des Nations unies pour la consolidation de la paix) a renforcé la reconnaissance du développement organisationnel en tant qu'investissement stratégique et a conduit à des changements concrets dans plusieurs cas. Par exemple, le partenariat de PN avec la **Fondation Bosch** a contribué à ce que Bosch place le soutien au développement organisationnel au cœur de son engagement auprès des OSC ukrainiennes, démontrant ainsi comment les fondations et les bailleurs de fonds bilatéraux peuvent aller au-delà du simple financement pour s'engager activement auprès des OSC locales et les soutenir. Les deux fondations partagent les enseignements tirés de cet engagement avec d'autres bailleurs de fonds, afin de contribuer aux débats internationaux sur la localisation et la réforme de l'aide.

Encadré : Le rôle de PN en matière d'initiatives collectives, d'apprentissage entre pairs et d'influence

Depuis la dernière révision du programme, PN a renforcé son engagement et ses investissements dans les initiatives collectives, les efforts d'influence et l'apprentissage entre pairs. Dans l'ensemble des programmes et des régions, il est clairement démontré que le rôle de PN en matière de mobilisation et d'influence, ainsi que sa participation active à des initiatives collectives, ont un effet multiplicateur et permettent à PN d'étendre sa portée et son influence au sein d'écosystèmes plus larges. Cela a contribué à :

- Des changements de mentalité et de pratiques – par exemple :
 - la Fondation Bosch, qui a placé la localisation et les concepts de développement organisationnel au cœur de son soutien aux ONG ukrainiennes, offrant ainsi un modèle à d'autres bailleurs de fonds ;
 - un intérêt accru et une volonté de mettre en œuvre le soutien au développement organisationnel parmi d'autres fondations impliquées dans la communauté de pratique du développement organisationnel soutenue par PN ;

- la mise en place par des fondations de la région des Balkans d'un nouveau mécanisme de financement à réponse rapide piloté localement ;
 - l'échange d'enseignements et de bonnes pratiques émergentes entre des acteurs auparavant déconnectés dans les domaines des conflits, du climat et de l'environnement ;
 - les investisseurs et les entreprises impliqués dans l'initiative IAHR ont une prise de conscience et une ouverture accrues envers les efforts visant à renforcer leurs approches en matière de CAHRA.
- Apprentissage et solidarité – les organisations de la société civile partagent leurs connaissances, leurs idées et leurs défis dans des contextes où l'espace civique se rétrécit, où les écosystèmes de la société civile sont souvent fragmentés et compétitifs, et où les espaces d'apprentissage entre pairs et de collaboration sont très appréciés par les personnes impliquées (par exemple via les événements d'apprentissage entre pairs en Europe occidentale, les pôles de sensibilité aux conflits en Afrique de l'Ouest, le pôle de consolidation de la paix en Afrique centrale et les groupes d'apprentissage entre pairs au sein de la zone de service IP OD).
 - Cohérence et coordination – par exemple :
 - des acteurs prodémocratie au Myanmar se réunissant, développant leur confiance ; identifiant des intérêts communs et élaborant des stratégies collectives et des messages d'influence ;
 - des experts du Kazakhstan, d'Ouzbékistan, du Turkménistan et d'Afghanistan engagés dans un dialogue via le Pôle de consolidation de la paix soutenu par le PN et élaborant une carte régionale des systèmes de conflit ;
 - des OSC disposant d'un espace « sûr et légitime » pour dialoguer avec les institutions étatiques, là encore via le pôle de consolidation de la paix en Asie centrale.

L'avantage comparatif de PN en matière d'initiatives collectives et d'influence est lié à plusieurs facteurs :

- **La crédibilité découlant du rôle d'accompagnement approfondi de PN.** L'influence de PN sur l'écosystème tire sa légitimité de son travail de longue haleine au niveau des partenaires. Cela lui permet de rassembler des acteurs, de faciliter le dialogue et d'influencer les bailleurs de fonds en s'appuyant sur une expérience pratique plutôt que sur des normes abstraites.
- **L'interaction entre les partenariats et les initiatives collectives,** qui peut servir les objectifs de PN, par exemple lorsque des partenaires ou des investisseurs partagent de nouvelles pratiques au sein d'espaces collectifs.
- **L'indépendance de PN (en tant que fondation privée suisse) et la confiance qu'elle a su gagner.** PN est perçue comme un acteur de confiance et relativement neutre dans la plupart des contextes, ce qui renforce son rôle de facilitation et de rassemblement, y compris sur des questions sensibles. (Cependant, au Myanmar, l'identité suisse de PN implique que le programme SA doit faire preuve d'une prudence particulière dans la manière dont il se présente)¹⁰.
- **Le statut d'investisseur de PN,** qui lui permet de participer à des plateformes / forums et à des discussions entre pairs qui ne sont accessibles qu'aux investisseurs / détenteurs d'actifs.
- **La capacité de PN à traduire la pratique en stratégie :** grâce à son expérience et à son expertise technique, PN est en mesure de « traduire » – et d'aider les autres à traduire – les enseignements tirés du contexte et de l'organisation en recommandations concrètes et en mesures à mettre en œuvre.

¹⁰ Cela s'explique par le fait que le gouvernement suisse est considéré par les acteurs de l'opposition comme un soutien clé du processus de paix passé et présent, perçu comme prenant le parti de l'armée.

- **La flexibilité inhérente au modèle de PN**, qui offre la possibilité de répondre aux besoins et aux opportunités identifiés.
- **L'approche relationnelle de PN** (voir la section « Conclusions sur l'approche de PN » ci-dessous) et sa structure non axée sur des projets.

Le succès et les atouts de PN à cet égard ont contribué à susciter un intérêt croissant et une demande pour que PN élargisse davantage ses rôles de rassemblement, d'apprentissage entre pairs et d'influence. Ce point est approfondi dans la section « Recommandations » du présent rapport.

2.3 Risques / défis / questions à prendre en considération, en lien avec le positionnement de PN

Cette sous-section résume certains risques, défis et enjeux à prendre en considération soulevés lors des évaluations du programme, qui sont repris dans la section des recommandations.

- **Trouver un équilibre approprié entre les partenariats et les initiatives collectives / d'influence, et garantir leur complémentarité** : il existe une demande importante, ainsi qu'un besoin et une opportunité contextuels, pour que PN élargisse ses fonctions de coordination et d'influence. PN doit examiner attentivement, au sein de chaque programme et de son contexte spécifique, comment – et dans quelle mesure – le faire, en veillant à ce que ce travail complète son rôle principal d'accompagnement des partenariats. Comme ce point concerne à la fois le positionnement de PN et son approche, il est approfondi dans la section « Risques, défis et points à prendre en considération » de la partie « Approche » du présent rapport (voir page 14), ainsi que dans la section des recommandations.
- **Communiquer la stratégie, les rôles et les résultats de PN** : Toutes les évaluations de programmes ont identifié certains risques, des opportunités manquées et/ou des facteurs à prendre en compte liés à la faible notoriété externe de la stratégie, des rôles et des résultats auxquels PN contribue, bien que les détails varient d'une évaluation à l'autre. Plusieurs raisons expliquent pourquoi PN choisit de limiter la visibilité de sa stratégie et de son travail en général, notamment : son approche axée sur les partenaires, ce qui signifie que PN n'exige pas et ne souhaite pas que ses partenaires ajustent leurs propres stratégies pour qu'elles correspondent directement à celle de PN (tant que PN elle-même est claire sur l'alignement) ; la gestion des risques spécifiques au contexte pour elle-même et ses partenaires ; la possibilité d'adapter son positionnement, son approche et sa terminologie à des contextes et des parties prenantes spécifiques ; et le fait de ne pas vouloir s'attribuer le mérite d'un travail mené par les partenaires (qui repose souvent sur la confiance et la sensibilité). Cependant, les évaluations ont noté que la compréhension limitée de la stratégie de PN et des différents rôles qu'elle joue par les parties prenantes risque d'entraîner certaines conséquences négatives en termes de :
 - Le fait que l'orientation du soutien de PN ne soit pas toujours claire pour les partenaires et les autres bailleurs de fonds, qui ne savent pas exactement quels types de besoins ou d'idées ils peuvent soumettre à PN (SA).
 - Le fait que les partenaires potentiels ou actuels ne soient pas au courant des objectifs stratégiques de PN, ce qui peut entraîner un risque de passer à côté d'opportunités. Par exemple, le soutien au développement organisationnel (DO) de PN WB et son intégration de la sensibilité aux conflits sont intentionnellement conçus pour aider les organisations à naviguer dans la polarisation et à contribuer à la consolidation de la paix, mais il existe un risque que des partenaires potentiels précieux ne sollicitent pas le soutien de PN s'ils ne sont pas au courant de cette logique stratégique et perçoivent PN WB comme fournissant une forme plus généralisée de soutien au DO. Ou bien, le manque de connaissance des objectifs généraux de PN peut signifier que les partenaires n'apprécient pas pleinement leur propre importance au

sein de l'écosystème régional plus large de consolidation de la paix, alors que cette prise de conscience pourrait contribuer à renforcer davantage la synergie collective entre les entités soutenues par PN (CA).

- Les partenaires et autres parties prenantes ne disposent pas d'une pleine clarté sur les différents rôles joués par PN, notamment en ce qui concerne la manière dont les partenariats et les initiatives collectives sont censés se compléter, ainsi que la question de savoir si l'intérêt croissant pour les initiatives collectives signifie un déclin des partenariats (WA). Ils manquent également de clarté sur les rôles que PN assume (par exemple bailleur de fonds, expert, facilitateur et/ou investisseur) dans un partenariat ou engagement donné à un moment précis, ainsi que sur la manière dont ces rôles peuvent être le mieux mobilisés pour faire progresser le partenariat (BE).
- Ne pas tirer parti de l'effet de démonstration potentiel lié aux progrès réalisés par les partenaires de PN (SA, CA) ;
- Certains partenaires ont fait part de leur inquiétude quant au fait qu'ils ne savent pas quels autres acteurs PN soutient dans le contexte politiquement sensible du Myanmar. Cela s'explique par leur réticence à être associés à des organisations ou à des groupes avec lesquels ils pourraient ne pas se sentir à l'aise. Parallèlement, certains partenaires ont suggéré que PN pourrait passer à côté d'occasions permettant aux groupes de la société civile qu'il finance de nouer des liens et d'échanger leurs expériences entre eux (SA).

3 Conclusions sur l'approche de PN

Cette section du rapport présente les conclusions générales issues des évaluations des programmes concernant l'approche de PN. Elle expose ensuite certains risques, défis et enjeux à prendre en compte pour l'avenir. Dans l'ensemble, les conclusions relatives à l'approche ont fait l'objet d'une forte convergence entre les différentes évaluations de programmes, mais chacune d'entre elles contient des détails et des nuances bien plus nombreux.

Le terme « approche » fait référence aux méthodes de travail de PN et à la manière dont l'organisation cherche à s'engager auprès des partenaires et des initiatives collectives avec lesquels elle travaille dans le cadre de chaque programme, ainsi qu'à les soutenir. Le présent rapport de synthèse ne vise pas à fournir une description détaillée de ce qu'implique le modèle de partenariat de PN, que ce soit de manière générale ou en termes d'adaptation de l'approche à des programmes et partenariats spécifiques, ni à détailler le rôle que PN joue au sein d'initiatives collectives spécifiques. Des détails à ce sujet figurent dans les évaluations des programmes et dans la documentation de PN, y compris les « documents d'approche » récemment élaborés ; toutefois, comme indiqué ailleurs dans ce rapport, PN n'a jusqu'à présent articulé et documenté son approche globale, ainsi que son approche par programme, que dans une mesure relativement limitée.¹¹

3.1 Conclusions générales sur l'approche de PN

- **Toutes les évaluations de programmes convergent vers la conclusion générale selon laquelle l'approche de PN a été pertinente, adaptée et de grande qualité.** Cette conclusion reflète les éléments indiquant que l'approche de PN a contribué à des résultats pertinents dans l'ensemble de ses programmes, et s'appuie sur les perceptions et les expériences partagées par les partenaires et autres parties prenantes ayant une connaissance de l'approche de PN.
- **Rigueur technique et crédibilité** – Les équipes de PN possèdent une solide expertise technique, notamment en matière de sensibilité aux conflits, de diagnostic et de développement organisationnels, d'analyse des conflits et des systèmes, ainsi que de compétences en facilitation. De plus, le modèle d'accompagnement de PN contribue à renforcer ces capacités chez ses partenaires.

¹¹ Parallèlement à ce processus d'examen, un processus distinct a été engagé au sein de PN pour examiner les spécificités de l'approche de PN par programme et identifier les points communs et les différences, dans le but de favoriser une pratique cohérente tout en laissant une marge d'adaptation contextuelle. Les conclusions de ce processus devraient être prises en compte par PN parallèlement aux conclusions de cet exercice d'examen.

- **Approche relationnelle** – Un aspect important de l’approche de PN réside dans le fait qu’elle combine une expertise technique avec une posture relationnelle distinctive fondée sur la confiance, l’horizontalité et la co-création. Le modèle d’accompagnement piloté par les partenaires de PN, ainsi que son approche de la facilitation et de la mise en relation, mettent l’accent sur l’établissement de la confiance, l’empathie et la sensibilité, tout en soutenant le développement de structures, de lignes directrices, etc., qui sont importantes pour la durabilité.
- **Flexibilité** – Un autre aspect distinctif de l’approche de PN est la nature flexible du modèle, qui privilégie la réactivité face aux besoins des partenaires et permet une adaptation en fonction des défis et des opportunités contextuels ou organisationnels. Les évaluations du programme ont noté que cela distingue PN des autres bailleurs de fonds et ont souligné la forte conscience contextuelle du personnel de PN comme un facteur facilitateur important. La flexibilité et l’adaptation se sont manifestées à différents niveaux :
 - La flexibilité face aux besoins des partenaires, ainsi qu’aux défis et opportunités spécifiques à chacun d’entre eux, fait partie intégrante du modèle de partenariat de PN.
 - Au cours de cette période, cela a notamment consisté en des adaptations visant à soutenir la résilience des partenaires, ainsi que leur capacité à s’engager et à tirer parti du soutien de PN, pendant les périodes de crise liées à des réductions de financement et/ou à un rétrécissement de l’espace civique (par exemple, une flexibilité accrue concernant les délais (IP OD), l’utilisation des frais généraux pour constituer des réserves (WB).
 - L’expérimentation de nouvelles façons de soutenir et d’influencer l’écosystème de la consolidation de la paix, par exemple la Banque mondiale complétant son travail auprès des partenaires par un nouvel accent sur le soutien au secteur dans son ensemble (en lançant et en soutenant le processus qui a conduit au Fonds d’urgence civique), et le volet CS et OD de l’IP expérimentant des formes de collaboration et de partenariat avec d’autres fondations privées afin de partager les enseignements et d’étendre la portée de PN.
- **Utilisation stratégique du modèle de PN** – PN complète son travail avec des partenaires spécifiques par des décisions et des initiatives délibérées visant à catalyser davantage de changements et à exercer une influence plus large sur le contexte et les écosystèmes. L’encadré de la page 10 met en évidence la valeur des rôles de PN en matière de rassemblement et d’influence.
- **Lier les initiatives et les programmes** : en outre, les évaluations des programmes WA et IP indiquent notamment qu’un effet catalyseur et multiplicateur a été obtenu grâce à la mise en place de « réseaux » qui permettent aux progrès réalisés dans le cadre de certain partenariat ou de certaine initiative d’avoir un effet d’entraînement ou de renforcement ailleurs. Ce résultat a été obtenu grâce au fait que les partenaires de PN sont également des membres actifs d’initiatives collectives, grâce au soutien apporté à des organisations spécifiques tant au niveau mondial qu’au niveau national, et grâce à la mise en place et à la mise en réseau de pôles de sensibilité aux conflits aux niveaux régional et national.

3.2 Risques / défis / questions à prendre en considération, en lien avec l’approche de PN

- **Répondre aux besoins, à la demande et aux opportunités tout en préservant la valeur, la spécificité et les capacités** – les évaluations du programme ont souligné la nécessité pour PN d’adopter une approche très réfléchie à l’avenir dans les décisions qu’il prendra concernant les aspects de son modèle (partenariats, initiatives collectives, influence) à utiliser, quand et où, et dans quelle combinaison. Il existe une demande, des besoins et des opportunités importants liés à tous ces aspects du travail de PN. Si, dans l’ensemble, cela reflète la valeur, la pertinence stratégique et la qualité du travail de PN, et présente de nouvelles opportunités stratégiques, il existe des risques à prendre en compte, notamment :
 - Le risque que PN se disperse et dilue potentiellement la valeur et la nature distinctive de son travail et de son modèle d’accompagnement.
 - Une surcharge de travail et une saturation des capacités du personnel.

Un manque de clarté chez certaines parties prenantes concernant les différents rôles que PN joue dans un contexte spécifique.

- **Durabilité** – Toutes les évaluations ont souligné, de diverses manières, la nécessité de continuer à mettre l'accent sur la durabilité, c'est-à-dire de prendre des mesures délibérées pour maximiser les chances que les effets des efforts de PN perdurent au-delà de son engagement direct. Les points spécifiques soulevés à ce sujet variaient d'une évaluation à l'autre. Ils comprenaient :
 - Les risques contextuels, par exemple le fait que les partenaires ne soient pas en mesure de tirer pleinement parti de leurs nouvelles capacités ou qu'ils modifient leurs priorités en raison de réductions de financement, ou (cas spécifique à SA) l'évolution des contextes politiques qui compromet les progrès réalisés dans le soutien aux acteurs politiques.
 - Un risque d'intégration et d'adoption limitées des nouvelles pratiques, par exemple en raison de capacités limitées, de changements de personnel au sein des organisations/institutions partenaires (en particulier les acteurs étatiques avec lesquels on a travaillé en Amérique centrale, mais aussi les OSC et les ONG) ou d'autres obstacles liés aux priorités et à la dynamique organisationnelles.

La section des recommandations présente les approches proposées pour faire face à ces risques, issues des évaluations du programme.

- **Attentes des partenaires** – Les partenaires ne sont pas toujours clairs, dès le début de leur partenariat avec PN, quant au temps et à l'engagement nécessaires pour concrétiser les résultats attendus (SA, IP, CA, WB).
- **Atouts mais aussi vulnérabilités liées à la « personnalisation » de l'approche** – La plupart des évaluations de programmes incluent des conclusions sur la manière dont la valeur et le succès de PN reposent fortement sur l'expertise et l'intuition de ses membres du personnel, ce qui représente à la fois un atout et une vulnérabilité. PN a choisi de ne pas documenter ni codifier de manière exhaustive son approche. Cela laisse aux membres du personnel la latitude d'interpréter le modèle global de PN d'une manière adaptée au contexte et aux atouts de PN (et de ses membres du personnel) et contribue à éviter une lourde bureaucratie interne. Cependant, cela comporte le risque d'une perte potentielle de connaissances et d'intuition experte si des membres du personnel quittent PN.

4 Conclusion

Dans l'ensemble, les évaluations du programme s'accordent à conclure qu'aucun changement majeur n'est nécessaire concernant le positionnement ou l'approche de PN. Les recommandations formulées dans les évaluations du programme fournissent à PN des propositions à prendre en compte pour la prochaine période stratégique, qui sont axées sur la préservation, la consolidation et la protection de la valeur, de la pertinence et de la qualité du modèle de PN.

Les objectifs définis dans la stratégie de PN restent pertinents au regard des contextes de programmation et les équipes ont pris des décisions stratégiques quant aux partenaires avec lesquels travailler (tant en termes de catégories d'acteurs que d'organisations spécifiques et d'autres parties prenantes). L'approche de PN est jugée pertinente et de grande qualité, et est très appréciée par les partenaires. Les parties prenantes tierces interrogées dans le cadre du processus d'évaluation, notamment les bailleurs de fonds et les experts du contexte, invitent PN à élargir son rôle, en particulier en ce qui concerne les initiatives collectives et les efforts d'influence. Grâce à son positionnement stratégique et à son approche distinctive et de grande qualité, PN a contribué à toute une série de résultats dans l'ensemble de ses programmes, qui revêtent une importance particulière en termes de capacités et de pratiques de parties prenantes spécifiques et qui, ensemble, apportent une contribution importante au renforcement des écosystèmes de consolidation de la paix.

Les évaluations des programmes ont mis en évidence certains aspects du positionnement et de l'approche de PN auxquels l'organisation doit prêter une attention lors de l'élaboration et la mise en œuvre de sa prochaine stratégie. Il s'agit de questions et de dilemmes dont PN a déjà conscience, notamment la manière de déployer et de combiner au mieux les différents aspects de son rôle afin qu'ils se renforcent mutuellement (et ne se diluent pas) ; le niveau de visibilité approprié à accorder au travail, aux résultats et aux objectifs stratégiques de PN ; et la mesure dans laquelle il convient de codifier et de documenter les aspects clés de l'approche de PN. Bien que ces questions ne soient pas nouvelles pour PN, les évaluations du programme menées de manière indépendante soulignent la nécessité de prendre en compte ces facteurs de manière continue et fournissent des informations supplémentaires ainsi que des recommandations spécifiques qui devraient aider PN à prendre des décisions sur ces questions et d'autres à mesure qu'elle avance et s'engage dans la prochaine stratégie. Les évaluations mettent également en évidence des domaines spécifiques auxquels il convient de continuer à prêter attention concernant le modèle d'accompagnement de PN, notamment la durabilité et les attentes des partenaires. Dans l'ensemble, les évaluations valident le positionnement et l'approche de PN, et PN devrait considérer les recommandations fournies dans la section suivante comme des propositions visant à préserver et à tirer parti des acquis de la stratégie actuelle.

Dans la perspective de la prochaine stratégie, parallèlement aux recommandations présentées dans la section ci-dessous, PN est encouragée à examiner s'il convient de renforcer la coordination entre ses différents programmes et, le cas échéant, comment y parvenir. Des recommandations à ce sujet figurent dans l'évaluation WA et dans la partie CS de l'évaluation IP. Ces deux évaluations ont mis l'accent sur l'évaluation de la valeur de la coordination entre ces programmes et ont conclu qu'elle catalysait le changement et avait des effets multiplicateurs. Les deux examens proposent d'engager des discussions sur la question de savoir si et comment PN pourrait chercher à renforcer la coordination entre les programmes dans le cadre de la prochaine stratégie. Cela n'est pas inclus en tant que recommandation à part entière dans la présente synthèse, car le thème de la coordination entre les programmes n'a pas été exploré par les autres examens de programmes, celui-ci ne constituant pas un axe d'analyse central. En ce qui concerne les points clés des deux examens qui ont abordé cette question, l'examen WA note que la clé apparente du succès de la coordination WA-CS réside dans un alignement conceptuel clair autour de la compréhension et de l'approche de PN en matière de sensibilité aux conflits, plutôt que dans les mécanismes de gestion de projet. Parallèlement, l'examen IP note que chacun des domaines de service de l'IP aborde l'engagement national et régional différemment et qu'une plus grande cohérence pourrait présenter des avantages.

L'équipe de consultants chargée de l'examen a également formulé des réflexions et des recommandations concernant l'approche de PN en matière de suivi, d'évaluation et d'apprentissage, ainsi que sur la manière dont PN pourrait utilement structurer sa prochaine stratégie. Ce sujet sortant du cadre du présent processus d'examen, ces réflexions seront communiquées à PN séparément.

5 Recommandations

La section « Recommandations » résume les recommandations issues des évaluations au niveau du programme. Elle présente trois groupes de recommandations, portant sur les thèmes suivants : faire des choix délibérés sur la manière de répondre aux contextes et aux écosystèmes et de les influencer ; documenter et communiquer les aspects de l'approche de PN et le sujet de la durabilité. Dans l'ensemble, les recommandations issues des évaluations du programme convergent clairement vers ces groupes, avec des variations précisées ci-dessous.

Ces recommandations doivent être lues conjointement avec la section sur la portée et les limites de ce processus d'évaluation, présentée dans l'introduction du présent rapport de synthèse. Il convient également de noter que la portée de cette évaluation n'a pas inclus l'analyse de la situation financière de PN et des ressources disponibles pour la prochaine période stratégique, ce qui aura une incidence sur la manière de mettre en œuvre les propositions présentées ci-dessous.

Groupe de recommandations 1 : Faire des choix délibérés sur la manière de répondre aux contextes et aux écosystèmes et de les influencer

PN devrait continuer à faire des choix délibérés sur la manière de répondre aux contextes et aux écosystèmes et de les influencer, en combinant un accompagnement approfondi des partenaires, des partenariats éventuellement à plus court terme ou plus légers, la mise en relation et le travail d'influence. Bien que ces choix puissent prendre des formes différentes selon les contextes, la priorité doit être accordée à la définition d'un objectif clair pour chaque type d'engagement, à l'examen de la manière dont les différents types d'engagement se complètent, et à la valeur ajoutée spécifique de PN dans chaque contexte (en tenant également compte des actions menées par d'autres acteurs). Lors de ces choix, la direction et le personnel de programme de PN doivent prendre en compte les conclusions de cette évaluation, notamment en ce qui concerne :

- **L'effet multiplicateur et catalyseur de l'engagement à la fois dans des partenariats et dans des initiatives collectives / d'influence, ainsi que celui d'une approche de « tissage de réseaux » qui crée des liens entre différents niveaux, d'acteurs, de pays, de services et / ou de programmes de PN.**
- **La nécessité de préserver, et non de diluer, la valeur d'un travail d'accompagnement approfondi.**
- **La nécessité de reconnaître et d'éviter le risque de surcharge de travail et de dépassement des capacités du personnel, compte tenu notamment du constat selon lequel une grande partie de la valeur de PN réside dans l'expertise, l'intuition et l'approche de son personnel. Les considérations relatives aux ressources et au personnel au niveau des programmes devront éclairer les décisions sur la manière de mettre en œuvre les recommandations de ce volet.**

Les recommandations spécifiques ci-dessous sont tirées des évaluations des programmes et regroupées en fonction de l'engagement de PN auprès de différents types de parties prenantes (qui représentent différents points d'entrée pour répondre aux contextes et aux écosystèmes et les influencer) : les organisations de la société civile ; les autres bailleurs de fonds et l'écosystème de financement ; les acteurs étatiques et politiques ; et les entreprises, les investisseurs et les services de conseil commercial.

Organisations de la société civile

Les évaluations des programmes ont formulé diverses recommandations concernant la nature du soutien apporté aux OSC et aux ONG, ainsi que l'engagement auprès de celles-ci :

- Les évaluations du SA et de l'IP OD ont proposé **d'affiner le modèle de partenariat en réponse à des réalités contextuelles difficiles, notamment les coupes budgétaires**. L'évaluation du SA constate que de nombreux membres de la société civile luttent pour leur survie face aux combats incessants, à l'insécurité et aux coupes budgétaires massives. L'évaluation du SA encourage PN à envisager de proposer des modules de soutien à court terme qui répondent aux besoins immédiats de survie des partenaires tout en renforçant leur résilience à long terme, et à mettre l'accent sur la viabilité financière et la mobilisation des ressources en tant que priorités fondamentales du développement organisationnel. L'évaluation du développement organisationnel (DO) de l'IP invite le domaine de service du DO à envisager de formaliser son offre émergente de soutien (directement et par le biais d'initiatives collectives ou entre pairs) en matière de fusions, d'acquisitions et de différentes formes de partenariat, de transfert de responsabilités et de viabilité organisationnelle, compte tenu des coupes budgétaires en cours.
- Le programme CA recommande d'envisager la **possibilité de partenariats prolongés et à plus long terme** afin de garantir que les changements institutionnels soient pleinement ancrés, en particulier au sein des agences publiques avec lesquelles le programme CA a établi des partenariats.
- L'évaluation du programme IP CS propose que PN envisage de reproduire le modèle de partenariat avec **les bureaux nationaux sur les questions de conflit, de climat et d'environnement** (comme cela a déjà été fait avec un partenaire environnemental et un partenaire humanitaire) et suggère d'apporter un soutien aux organisations partenaires et/ou aux OSC locales actives dans ce domaine

afin de mener des initiatives pilotées localement. L'évaluation suggère également **qu'un soutien allégé** pourrait constituer un modèle utile à intégrer dans les partenariats existants, soit pour élargir l'engagement entre les bureaux nationaux et les unités organisationnelles, soit pour soutenir la pérennité vers la fin du partenariat.

- Certaines évaluations proposent que PN **explore les possibilités d'approfondir ou d'étendre son soutien aux initiatives collectives d'apprentissage entre pairs impliquant des OSC/ONG**. L'évaluation de l'AC recommande de tirer parti des réseaux régionaux de PN pour faciliter le soutien entre pairs, par exemple en mettant en place des plateformes de mentorat virtuelles et des mécanismes de soutien entre pairs où des partenaires expérimentés peuvent aider les plus récents. L'évaluation de l'IP CS reconnaît la valeur des initiatives existantes et invite l'équipe CS à envisager d'étendre et d'approfondir davantage les possibilités d'échanges et d'apprentissage inter organisationnels et entre partenaires, à impliquer un éventail plus large de personnel (au-delà des points focaux) et de partenaires, et à relever les défis pratiques de coordination tels que les fuseaux horaires et les besoins de traduction. Par ailleurs, l'évaluation de l'OD ne propose pas d'approfondir ou d'étendre davantage le soutien à l'apprentissage entre pairs ou aux initiatives collectives axées sur les OSC/ONG, mais identifie la nécessité de clarifier et de hiérarchiser les types d'initiatives à soutenir à l'avenir, étant donné que la période stratégique actuelle a été marquée par une phase d'expérimentation à cet égard. L'évaluation de la Banque mondiale conclut que le nouveau programme de développement du leadership des ONG constitue un ajout stratégique au programme et que l'événement annuel d'apprentissage par les pairs du programme devrait être maintenu avec quelques légères améliorations, en envisageant de l'étendre à des processus d'apprentissage et d'échange légers s'étalant sur une année.
- Dans le prolongement de ce qui précède, certains examens recommandent **de renforcer le rôle des anciens partenaires / anciens participants du PN**. L'examen de la Banque mondiale propose d'inviter certains anciens participants à partager les enseignements tirés de leur propre expérience, à aider les nouveaux partenaires à comprendre la nature du soutien du PN (et la « courbe de rentabilité de l'accompagnement »¹²), à faire le point sur ce qui s'est passé après le soutien du PN, et/ou à jouer le rôle d'amis critiques. L'évaluation de SA propose de mobiliser les anciens partenaires de manière plus systématique pour soutenir les partenaires actuels et contribuer à l'apprentissage et aux échanges entre pairs parmi les partenaires actuels et anciens.

Autres bailleurs de fonds et écosystème de financement

Toutes les évaluations de programme ont proposé que PN poursuive et renforce le rôle qu'elle s'est forgé pour influencer les pratiques des bailleurs de fonds et l'écosystème de financement, en complément de son engagement auprès de la société civile et d'autres acteurs, et parallèlement à l'accompagnement continu des partenaires dont ce travail tire une grande partie de sa légitimité. Les recommandations spécifiques de chaque programme sont énumérées ci-dessous :

- SA : Envisager de consacrer davantage de temps et de fonds à **influencer les bailleurs de fonds pour qu'ils restent engagés au Myanmar, afin qu'ils réduisent les financements de la manière la moins préjudiciable possible**, qu'ils prennent des décisions éclairées et sensibles aux conflits concernant le financement en cours, et qu'ils transmettent à leurs capitales des informations et des témoignages sur la situation au Myanmar.
- WB : Envisager de mettre davantage l'accent sur l'influence exercée sur l'écosystème de financement, mais uniquement si des investissements supplémentaires permettent à PN de jouer ce rôle sans diluer son rôle d'accompagnement des partenaires. PN pourrait promouvoir des pratiques de financement plus cohérentes et plus sensibles aux conflits. Un modèle relativement léger pour y parvenir pourrait être une approche « de la connaissance à l'influence », dans laquelle des enseignements et des études de cas anonymisées seraient partagés afin de servir d'exemples et d'inspiration pour **inciter les**

¹² Le niveau d'intensité et le temps consacrés au début du partenariat portent ainsi leurs fruits par la suite.

bailleurs de fonds pairs à ajuster la manière dont ils financent et accompagnent les acteurs de la société civile.

- WA : Poursuivre et envisager d'approfondir la collaboration stratégique avec d'autres bailleurs de fonds de la région, ce qui pourrait avoir des effets catalyseurs au sein du secteur de la consolidation de la paix, **en encourageant les bailleurs de fonds à investir dans la paix et les conflits et à soutenir les organisations locales de manière plus équitable.** Cela pourrait prendre la forme d'un cofinancement des partenaires grâce à une combinaison innovante de types et de montants d'aide, du développement de visions complémentaires du soutien aux OSC, et/ou d'échanges d'expériences et d'apprentissage.
- CA : Envisager de renforcer le rôle du Peacebuilding Hub afin **d'influencer les stratégies de consolidation de la paix et des bailleurs de fonds pour qu'elles tiennent davantage compte des conflits.** Cela est important car les principaux bailleurs de fonds ont souvent du mal à s'y retrouver dans la fragilité politique de la région et ne disposent pas d'une compréhension approfondie et nuancée de la manière dont les organisations peuvent fonctionner efficacement dans ce contexte complexe. Cela pourrait inclure la fourniture de conseils sur la manière de mener des analyses de conflits et de systèmes, ainsi que le partage d'enseignements sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans la région.
- IP : Continuer à investir dans les efforts visant à influencer les bailleurs de fonds et envisager l'élaboration d'une stratégie de partenariat définissant les objectifs et les paramètres d'**un engagement accru avec les fondations homologues.**

Acteurs étatiques et politiques

- Le programme SA met l'accent sur la collaboration avec les acteurs politiques du mouvement pro-démocratique, tandis que le programme CA porte sur la collaboration avec les acteurs étatiques. Les évaluations respectives de ces programmes confirment la pertinence stratégique de cette collaboration, soulignent les résultats significatifs qui en découlent et mettent en évidence les défis spécifiques rencontrés.
- L'évaluation du programme SA conclut que l'expérience de collaboration avec le Conseil consultatif pour l'unité nationale montre que, malgré l'adhésion des personnes clés et une excellente offre de conseil et de soutien, les processus politiques peuvent saboter le processus ou les progrès réalisés lors de la collaboration avec des acteurs politiques. Compte tenu de ce risque lié à l'accompagnement à long terme, l'évaluation conclut qu'il serait peut-être plus stratégique pour PN de se concentrer actuellement sur le renforcement de son rôle de mobilisation et d'influence au Myanmar, afin de renforcer la cohérence et la coordination de l'écosystème pro-démocratie et de convaincre d'autres bailleurs de fonds d'en faire de même, plutôt que d'assurer un accompagnement à long terme des acteurs politiques. Elle note également que l'équipe PN SA a envisagé d'adapter le modèle d'accompagnement OD pour y inclure le renforcement de la capacité de mobilisation des acteurs politiques, ce qui constituerait également une adaptation appropriée au contexte.
- L'examen de l'évaluation de la capacité (CA) constate que les acteurs étatiques collaborent parfois de manière plus passive que d'autres acteurs et estime qu'il est particulièrement nécessaire de se concentrer sur l'institutionnalisation et la documentation des processus et des progrès à des fins de durabilité, ainsi que de réduire le risque que les relations et les résultats dépendent d'individus, que ce soit du côté de PN ou de celui des partenaires. Comme indiqué ci-dessus, l'examen propose également d'envisager des durées de partenariat prolongées.

Entreprises, investisseurs et services de conseil commercial

- La stratégie IP BE 2024-2026 prévoyait une réorientation vers une collaboration accrue avec les investisseurs, y compris dans le cadre d'initiatives collectives. L'examen de l'IP n'avait pas pour objectif d'étudier de manière exhaustive le rôle de PN en tant qu'investisseur, mais il note que certaines parties prenantes impliquées dans le processus d'examen ont encouragé PN à se positionner plus activement en tant qu'investisseur afin de signaler à d'autres investisseurs son soutien ou son engagement dans une initiative particulière, ou encore pour démontrer son engagement (et sa cohérence) à « mettre en pratique ce qu'il prône ». Tout en notant que PN est un très petit détenteur d'actifs, l'examen recommande que PN envisage des opportunités de tirer davantage parti de son identité d'investisseur,

afin a) de créer des points d'entrée pour s'engager avec des homologues investisseurs et b) de tirer parti de cet aspect de l'identité et de l'expérience de PN dans le cadre de partenariats existants et d'initiatives collectives (telles que l'IAHR).

Groupe de recommandations 2 : Documenter et communiquer certains aspects de l'approche de PN¹³

Les examens des programmes ont convergé sur la nécessité pour PN de renforcer certains aspects de la manière dont elle documente et communique son approche et son travail, bien que les besoins spécifiques et les propositions avancées varient. Conformément au groupe de recommandations 1 ci-dessus, les décisions sur la manière de mettre en œuvre ces propositions doivent être mûrement réfléchies et guidées par un objectif précis. Les examens concluent qu'il est nécessaire d'accroître de manière prudente et sélective certains types de documentation et de communication, non pas pour standardiser ou commercialiser le travail de PN, ni pour s'attribuer le mérite d'un travail mené par des partenaires, mais plutôt pour :

- **Protéger et préserver les aspects clés du fonctionnement de PN.**
- **Façonner les attentes des partenaires dès le début des partenariats et leur compréhension de PN et de ses différentes « casquettes ».**
- **Renforcer davantage l'influence de PN et de ses partenaires auprès des bailleurs de fonds et dans l'écosystème au sens large.**

Deux tensions doivent être prises en compte ici :

- Les avantages d'une augmentation prudente de la visibilité de PN doivent être mis en balance avec les risques politiques ou sécuritaires pour les partenaires, l'importance de la sensibilité et de la discrétion dans le mode de fonctionnement de PN, les avantages parfois tactiques de travailler en coulisses, et l'importance de ne pas s'attribuer trop de mérite pour les processus de changement menés par les partenaires.
- La codification et la documentation plus poussées des aspects du fonctionnement de PN doivent être menées avec prudence, de manière à protéger et à préserver les aspects précieux de ce fonctionnement, plutôt que de nuire au caractère distinctif de PN, notamment sa flexibilité et sa capacité à s'adapter aux contextes et aux besoins des partenaires. Les évaluations soulignent systématiquement que la documentation doit être légère et élaborée dans un but précis, en évitant la documentation pour la documentation ou la production de listes de contrôle ou de manuels.

Les recommandations des évaluations du programme dans ce domaine s'adressent à trois publics principaux : le personnel de PN, les partenaires actuels et potentiels, ainsi que les bailleurs de fonds et l'écosystème au sens large.

Le personnel de PN

Les évaluations reconnaissent que l'approche de PN est couronnée de succès précisément parce qu'elle est flexible, pilotée par les partenaires et capable de s'adapter tant au contexte qu'aux enseignements tirés. Cependant, presque toutes les évaluations (BM, WA, CA, SA) soulignent une forte dépendance à l'égard de l'expertise et de l'intuition individuelles du personnel, ce qui crée des risques pour la continuité et la mémoire institutionnelle. Des recommandations sont formulées concernant **la préservation des aspects clés du fonctionnement de PN**. Les propositions incluent :

- Une **codification légère des principes fondamentaux et des pratiques minimales** (par exemple en ce qui concerne l'appropriation par les partenaires et la compréhension et l'approche de PN en matière de

¹³ Comme indiqué dans une note de bas de page précédente, parallèlement à cet exercice d'examen, un processus distinct a été mis en place au sein de PN pour examiner les spécificités de l'approche de PN par programme et identifier les points communs et les différences, dans le but de favoriser une pratique cohérente tout en laissant une marge d'adaptation au contexte. La codification et la documentation plus approfondies de l'approche de PN (conformément au groupe de recommandations 2 du présent rapport) devraient tenir compte des conclusions de ce processus d'examen et s'appuyer sur la documentation et la discussion de l'approche de PN qui ont déjà lieu dans le cadre de ce processus distinct.

sensibilité aux conflits). PN a récemment franchi une étape importante dans cette direction, en élaborant des documents sur l'approche programmatique.

- **Des « récits d'apprentissage » basés sur des cas concrets**, qui fournissent au personnel actuel et surtout aux futurs nouveaux collaborateurs des exemples de la manière dont PN a géré des contextes, des partenariats et des décisions particuliers, afin de développer une mémoire institutionnelle sur les méthodes de travail de PN sans pour autant suggérer une approche « universelle ».

Certaines évaluations soulignent également la nécessité de veiller à ce que certains processus de sélection et de prise de décision soient suffisamment clairs et documentés, afin de préserver la capacité de PN à prendre des décisions équitables et stratégiques, y compris en cas de changement de personnel. Les propositions incluent :

- Veiller à **ce que le processus de sélection des partenaires repose sur une approche bien documentée et consensuelle** (ce qui a probablement déjà été renforcé dans le cadre des récents appels à propositions lancés par les programmes¹⁴) (SA, WA, CA).
- Veiller à ce que **les processus de recrutement internes** soient clairement documentés afin de maximiser les chances que les futures décisions en matière de personnel permettent à PN de conserver le niveau de compétence des équipes actuelles. (WA)

Partenaires actuels et potentiels

Les recommandations concernant **les communications de PN avec ses partenaires actuels et potentiels** comprennent (et, là encore, certaines ont peut-être déjà commencé à être prises en compte dans les récents appels à propositions) :

- **Clarifier la logique de consolidation de la paix de PN et son offre à l'intention des partenaires actuels et potentiels**, afin de : rendre encore plus clair comment le développement organisationnel (OD) et le soutien aux capacités (CS) de PN, qui visent à améliorer les systèmes et les approches internes, peuvent influencer de manière significative la capacité des partenaires à maintenir et à renforcer leur contribution à la paix (WB), aider les partenaires potentiels à comprendre comment leur travail s'aligne sur les priorités de PN et comment ils pourraient contribuer aux objectifs généraux de consolidation de la paix de PN (SA), et d'encourager les partenaires à tirer le meilleur parti du soutien de PN en prenant conscience de son importance au sein d'un écosystème plus large (CA).
- **Communication transparente sur les critères de sélection des partenaires** (SA).
- Accorder une importance accrue à la communication et **aux supports d'orientation/d'intégration** dès le début d'un partenariat, afin de clarifier les attentes (notamment en ce qui concerne le temps à consacrer et en particulier au début, pour en tirer pleinement parti) et de mieux faire comprendre ce qu'implique le modèle d'accompagnement (WB).
- Articuler et **communiquer** plus clairement **les multiples rôles de PN** afin de s'assurer que les partenaires comprennent bien les différentes « casquettes » que PN porte dans le cadre des partenariats et des initiatives collectives spécifiques (IP, WA) et d'éviter que les partenaires ne craignent que le modèle de partenariat ne soit remplacé par des engagements collectifs (WA).

L'écosystème au sens large, y compris les autres bailleurs de fonds

Une majorité d'évaluations (WB, CA, SA) estime que PN pourrait **documenter et communiquer davantage ses enseignements, son expertise et ses analyses auprès des parties prenantes externes, y compris d'autres bailleurs de fonds, afin d'étendre son influence sur l'écosystème au sens large.**

Les recommandations incluent :

¹⁴ Plusieurs appels à propositions ont été lancés depuis la phase de collecte de données de cet examen. En raison du calendrier, il n'a malheureusement pas été possible d'inclure l'examen de ces appels à propositions dans la base factuelle des examens de programmes, ni de faire en sorte que les conclusions de ces examens contribuent à l'élaboration de ces appels.

- Des notes explicatives succinctes et des résumés d'apprentissage sur le modèle d'accompagnement, ainsi que des mini-études de cas anonymisées axées sur les mécanismes de changement et les compromis dans des contextes sensibles, destinées spécifiquement aux bailleurs de fonds pairs (WB).
- Communiquer de manière sélective l'approche de PN au sein des réseaux professionnels et de bailleurs de fonds, afin d'encourager l'adoption de pratiques sensibles aux conflits par d'autres acteurs internationaux (CA).
- Partager des informations sur les méthodologies et les résultats fructueux susceptibles d'avoir un « effet de démonstration » sur l'ensemble du secteur, par exemple :
 - l'évaluation de CA propose que le partage d'informations sur les partenariats et les résultats fructueux, tels que le travail avec Mutukalim et l'International Business Council, puisse démontrer au secteur des ONG qu'un travail ayant un impact est toujours possible dans un environnement où l'espace civique se rétrécit, et aider à contrer les sentiments d'isolement et de démoralisation parmi les acteurs locaux.
 - L'évaluation de la SA note que d'autres bailleurs de fonds ont suggéré que PN communique sur son travail, par exemple avec les Karenni sur la politique foncière, afin de démontrer l'effet d'une gouvernance suffisamment bonne en dehors du contrôle du régime, à d'autres acteurs pro-démocratie.

Groupe de recommandations 3 : Durabilité des partenariats

Toutes les évaluations de programme ont identifié la nécessité de continuer à mettre l'accent sur la durabilité, c'est-à-dire la mesure dans laquelle les résultats et les bénéficiaires générés par le soutien de PN à ses partenaires et initiatives sont maintenus une fois que PN se retire. Ce groupe de recommandations se concentre sur la protection et le renforcement de la durabilité au sein des partenariats de PN. Cependant, certains des points soulevés dans le groupe de recommandations 1 ci-dessus concernent également la durabilité, en ce qui concerne la nécessité de prendre en compte la durabilité lors de la prise de décisions stratégiques sur les acteurs avec lesquels s'engager et comment (par exemple, les recommandations de l'évaluation de la SA visant à garantir que l'approche de partenariat renforce la résilience des partenaires et à envisager de mettre davantage l'accent sur la mobilisation des acteurs pro-démocratie).

Les recommandations de l'examen du programme relatives à la durabilité au sein des partenariats s'inscrivent dans les sous-ensembles énumérés ci-dessous.

- **Mettre davantage l'accent sur l'ancrage du changement dans les organisations plutôt que chez les individus**
 - Encourager les organisations partenaires à veiller à ce que plusieurs membres du personnel reçoivent une formation sur les nouveaux systèmes ou pratiques ; désigner des responsables de processus de secours ; créer de petits groupes de travail internes ; et faire tester les nouvelles approches par différentes équipes (SA).
 - Encourager et aider les partenaires à ancrer les nouvelles pratiques dans les politiques, les structures et les engagements organisationnels, et impliquer la direction de l'organisation dans le suivi de la mise en œuvre (SA).
 - Soutenir autant que possible l'institutionnalisation des processus lors de la collaboration avec des acteurs étatiques (CA).
- **Soutenir la capture des connaissances et la mémoire institutionnelle**
 - Introduire des outils simples tels que des journaux d'apprentissage ou des journaux de réflexion conjoints pour aider à capturer les enseignements clés, préserver l'historique des relations et assurer la continuité des connaissances lorsque des membres clés du personnel changent au sein des organisations partenaires (CA).
 - Apporter un soutien supplémentaire aux partenaires pour faire le point sur les progrès réalisés et être en mesure d'expliquer, en interne et en externe, ce qui a changé et comment le PN y a contribué (WA).

- Encourager les points focaux des partenaires à rédiger des notes de passation de pouvoir, faciliter les sessions d'apprentissage entre pairs et aider les partenaires à développer des référentiels de connaissances internes et des centres de documentation (SA).
- **Mettre l'accent sur la durabilité tout au long du cycle de partenariat**
 - Donner la priorité à la facilité d'utilisation et à l'adéquation organisationnelle des outils et des systèmes dès le départ, et intégrer des mesures qui renforceront la probabilité que cela devienne un changement durable dans le mode de fonctionnement de l'organisation (SA).
 - Envisager d'intégrer un soutien « allégé » dans le cadre des stratégies de sortie ou de retrait progressif du partenariat (IP CS).
 - Il convient de toujours définir de manière réfléchie le niveau d'accompagnement direct apporté par PN, notamment en choisissant délibérément quand intervenir pour soutenir les consultants et les partenaires financés par PN (et quand ne pas le faire), afin de garantir que cet accompagnement renforce en permanence l'appropriation du projet par les partenaires et leurs capacités à long terme (BM).