



ÉLABORER UN PROJET SENSIBLE AUX CONFLITS

GUIDE DE FACILITATION

© HELVETAS Swiss Intercooperation, 2025

Ce guide a été écrit et rédigé par Owen Frazer avec le soutien de Regula Gattiker et Modibo Ouedraogo et l'équipe de Helvetas Burkina Faso.

Il s'agit d'une version abrégée de : Marthaler, E. and Sidonia, G. (2013) *Guide Pratique : 3 étapes pour travailler en situations de fragilité et de conflit*. Bern/Zurich: HELVETAS Swiss Intercooperation, lui-même largement inspiré de l'approche « Do No Harm » développée par CDA.

Le guide intègre également des éléments de la version pour l'Amérique Latine : del Castillo, M., Madrid, E. and Zubieto, J. (2018) *Tres pasos para trabajar en situaciones de conflicto en un contexto latinoamericano: Herramientas y Anexos*. La Paz: Cooperación Suiza en Bolivia, Helvetas Bolivia, Ministerio de Medio Ambiente y Agua.

Contrôle de langue française: Ilham Moubachir

Toutes les publications ci-dessus s'inspirent du cadre « Do No Harm » développé par CDA. Pour plus d'informations, rendez-vous sur <https://www.cdacollaborative.org/cdaproject/the-do-no-harm-project/>.

Pour plus de ressources Helvetas sur la sensibilité aux conflits, rendez-vous sur:

<https://www.helvetas.org/en/switzerland/what-we-do/our-topics/voice-inclusion-cohesion/conflict-transformation/conflict-sensitive-program-management>

Photo de couverture : Henri Ouédraogo, tailleur et enseignant, travaillant avec des élèves dans le cadre d'un projet de formation professionnelle au Burkina Faso. Photo : Simon B. Opladen

Table des matières

INTRODUCTION.....	4
À propos du guide	4
Planification de l'atelier	4
Propositions d'agenda	5
Recommandations et conseils pour la facilitation	7
ÉTAPE 1: ANALYSE DU CONTEXTE CONFLICTUEL.....	9
EXERCICE 1: ÉTABLIR LE CADRE.....	10
EXERCICE 2: LA GESTION DE PROJET SENSIBLE AU CONFLIT.....	11
EXERCICE 3: DÉFINIR LES ENJEUX	15
EXERCICE 4: CARTOGRAPHIE DES ACTEURS.....	18
EXERCICE 5: SOURCES DE TENSIONS ET ÉLÉMENTS DE CONNEXION.....	20
EXERCICE 6: PROBLÈMES CLÉS DE GOUVERNANCE	23
EXERCICE 7: RÉSULTATS DE L'ETAPE 1	28
ÉTAPE 2: ANALYSE DE L'INTERACTION.....	30
EXERCICE 8: COMPRENDRE L'INTERVENTION.....	31
EXERCICE 9: LES TRANSFERTS DES RESSOURCES	32
EXERCICE 10: LE COMPORTEMENT	38
ÉTAPE 3: DÉCISIONS STRATÉGIQUES.....	43
EXERCICE 11: ATTÉNUATION DES RISQUES	44
EXERCICE 12: RENFORCEMENT DE L'IMPACT	46
EXERCICE 13: PLAN D'ACTION	48
EXERCICE 14: ÉVALUATION ET RÉFLEXION FINALE	50

INTRODUCTION

À propos du guide

La sensibilité aux conflits, c'est reconnaître que notre travail, notre présence et notre comportement peuvent avoir des conséquences imprévues. Cela implique d'agir pour éviter les effets négatifs et renforcer notre impact positif. Ce guide vise à aider les projets humanitaires, de développement et de consolidation de la paix sensibles à intégrer une approche sensible aux conflits.

La gestion de projet sensible aux conflits (GPSC) demande une analyse et réflexion participatives menées avec les parties prenantes du projet. Le guide est conçu comme une feuille de route pour un atelier participatif réunissant une diversité d'acteurs afin de mener une analyse conjointe et assurer qu'un projet soit conçu et mis en œuvre de manière sensible aux conflits.

Le processus d'analyse comprend trois étapes :

- Étape 1 : comprendre le contexte
- Étape 2 : comprendre l'interaction entre l'organisation et le contexte du conflit
- Étape 3 : décisions stratégiques pour la gestion du projet

Le guide est constitué de 14 exercices qui parcourent les trois étapes. Chaque exercice contient les éléments suivants : objectif, durée, instructions pour la facilitation, messages clés à communiquer, et (le cas échéant) fiche de travail. Une présentation PowerPoint est également disponible.

Les informations récoltées lors de l'atelier devraient être complétées par celles obtenues lors d'échanges bilatéraux avec les parties prenantes, des rapports internes provenant d'autres organisations, ainsi que toute autre source d'information pertinentes pour le contexte et le projet.

Planification de l'atelier

Un atelier complet sur la sensibilité aux conflits devrait couvrir l'ensemble des exercices proposés dans ce guide. Cependant, en fonction du temps disponible, cela n'est pas toujours possible. Vous trouverez dans les pages suivantes des suggestions d'ordre du jour pour des ateliers de 2, 3, 4 et 5 jours.

Une large participation (15 à 20 personnes) est recommandée afin de garantir la diversité des points de vue et des informations. Prenez également en compte la manière dont le genre, l'âge, la langue, l'expérience et la dynamique hiérarchique peuvent influencer positivement ou négativement la participation et les échanges entre les participant·es. Cela peut nécessiter l'utilisation de différentes méthodes et options d'animation, combinant des séances plénières, des travaux de groupe, des travaux en binôme, etc.

La durée de chaque exercice dépendra du nombre de participant·es. Les durées figurant dans le guide sont des indications minimales.

En cas de contraintes de temps ou de difficultés à réunir toutes les parties prenantes pour tous les exercices, certains exercices peuvent être réalisés en petits groupes. Par exemple, à l'étape 3 concernant les décisions stratégiques et la planification.

Enfin, prévoyez dès le début la manière dont cet atelier et ses résultats pourraient être combinés avec d'autres activités d'analyse du contexte et de conception du projet.

Propositions d'agenda

Version 5 jours – l'idéal

Cette version assure une analyse complète lorsqu'on travaille avec un grand groupe (plus de 15 personnes) sans expérience préalable de la GPSC. Elle accorde suffisamment de temps pour la restitution des exercices et les discussions collectives.

	Jour 1	Jour 2	Jour 3	Jour 4	Jour 5
Session 1 1.5h	Exercice 1: établir le cadre	Exercice 4: restitution	Exercice 7: Résultats de l'étape 1	Exercice 9: restitution	Exercice 12: Renforcement de l'impact
Session 2 1.5h	Exercice 2: introduction à la GPSC	Exercice 5: Sources de tensions et éléments de connexion	Exercice 7: restitution	Exercice 10: le comportement	Exercice 13: Plan d'Action
Session 3 1.5h	Exercice 3: Définir les enjeux	Exercice 5: restitution	Exercice 8: Comprendre l'intervention	Exercice 11: atténuation des risques	Exercice 13: Plan d'Action
Session 4 1.5h	Exercice 4: cartographie des acteurs	Exercice 6: Problèmes clés de gouvernance	Exercice 9: les transferts de ressources	Exercice 11: restitution	Exercice 14: Évaluation et réflexion finale

Version 4 jours – pour une analyse complète avec un groupe restreint

Cette version accorde un peu moins de temps à la restitution des exercices. Elle convient lorsqu'il n'y a que 2 ou 3 groupes de travail. Avec un nombre de personnes plus élevé, il ne sera pas possible de prévoir une restitution pour chaque groupe après chaque exercice.

	Jour 1	Jour 2	Jour 3	Jour 4
Session 1 1.5 heures	Exercice 1 : établir le cadre	Exercice 5 : Sources des tensions et éléments de connexion	Exercice 8 : Comprendre l'intervention et présentation des messages clés de l'exercice 9	Exercice 11 : atténuation des risques
Session 2 1.5 heures	Exercice 2 : introduction à la GPSC	Exercice 6 : Problèmes clés de gouvernance	Exercice 9 : les transferts de ressources	Exercice 12 : Renforcement de l'impact
Session 3 1.5 heures	Exercice 3 : Définir les enjeux	Exercice 7 : Résultats de l'étape 1	Exercice 9 : restitution	Exercice 13 : Plan d'Action
Session 4 1.5 heures	Exercice 4 : cartographie des acteurs	Exercice 7 : Restitution	Exercice 10 : le comportement	Exercice 14 : Évaluation et réflexion

Version 3 jours – pour des groupes expérimentés

Cette version est plus appropriée lorsque le groupe a déjà des connaissances et expériences avec la GPSC et l'habitude de travailler ensemble car le temps consacré pour les restitutions et discussions est limité. Cette version se focalise sur l'atténuation des risques et omet l'exercice 12 (le renforcement de l'impact positif de l'intervention.)

	Jour 1	Jour 2	Jour 3
Session 1 1.5 heures	Exercice 1 & 2 : établir le cadre et introduction à la GPSC	Exercice 6 : Problèmes clés de gouvernance	Exercice 10 : le comportement
Session 2 1.5 heures	Exercice 3 : Définir les enjeux	Exercice 7 : Résultats de l'étape 1	Exercice 11 : atténuation des risques
Session 3 1.5 heures	Exercice 4 : cartographie des acteurs	Exercice 8 : Exercice 8: Comprendre l'intervention et présentation des messages clés de l'exercice 9	Exercice 13 : Plan d'action
Session 4 1.5 heures	Exercice 5 : Sources de tensions et éléments de connexion	Exercice 9 : les transferts de ressources	Exercice 14 : Évaluation et réflexion finale

Version 2 jours – le minimum.

Cette version assure le minimum quand le temps est limité, p.ex. dans une situation d'urgence. Elle repose sur un travail en petits groupes pour limiter les temps de restitution. Le groupe devrait avoir des connaissances de base en GPSC et des bonnes connaissances du contexte et de l'intervention. Cette version pourrait être utilisée pour mettre à jour un exercice GPSC fait dans le passé.

	Jour 1	Jour 2
Session 1 1 heure	Exercice 1 & 2 : établir le cadre et introduction à la GPSC	Exercice 9 : les transferts de ressources
Session 2 1 heure	Exercice 3 : identifier les enjeux	Exercice 10 : le comportement
Session 3 1 heure	Exercice 4 : cartographie des acteurs	Exercice 11 : atténuation des risques
Session 4 1 heure	Exercice 5 : Sources de tensions et éléments de connexion	Exercice 12 : Renforcement de l'impact
Session 5 1 heure	Exercice 6 : Problèmes clés de gouvernance	Exercice 13 : Plan d'action
Session 6 1 heure	Exercice 7 : Résultats de l'étape 1	Exercice 14 : Évaluation et réflexion finale

Recommandations et conseils pour la facilitation

Préparation

Organisation du temps

- Travaillez avec un·e collègue et répartissez-vous les tâches et rôles
- Etablissez un programme clair et communiquez le, tout en restant flexible et pour adapter la durée des exercices, selon les besoins.
- Planifiez suffisamment de pauses pour favoriser les échanges informels.

Logistique

- Prévoyez une salle adaptée en termes de taille, d'aération et d'éclairage, avec un mobilier pouvant être adapté au travail en groupe si nécessaire.
- Assurez-vous que l'accès et les installations soient inclusifs et adaptés au genre.
- Prévoyez des rafraîchissements adaptés à la culture locale et, de préférence, produits localement.
- Procurez-vous le matériel de modération dont vous avez besoin ;
 - Tableaux de papier et un paquet de marqueurs pour chaque groupe de travail
 - Cartons ronds (pour la cartographie des acteurs)
 - Notes autocollantes
 - Scotch de peintre (ruban adhésif de masquage) pour afficher des feuilles
 - Projecteur et ordinateur pour projeter la présentation PowerPoint
 - Copies des fiches de travail
 - Appareil photo ou smartphone pour faire des photos

Contenu

- Informez-vous sur le contexte, les enjeux sensibles, et les relations au sein du groupe afin d'adapter la méthodologie pour qu'elle tienne compte des questions de genre, d'inclusion et de conflit.
- Familiarisez-vous avec le contenu du guide et préparez des aide-mémoires si nécessaire.
- Si vous souhaitez obtenir plus de détails ou d'informations générales sur l'une des sessions, consultez le [Guide Pratique: 3 étapes pour travailler en situations de fragilité et de conflit](#)
- Soyez bien préparé·e mais prêt·e à improviser.
- Envisager différentes méthodes, différents outils (y compris numériques) et différentes approches de facilitation pour maintenir la motivation et l'énergie des participant·es.

Groupes de travail

- Réfléchissez avant l'atelier à la composition des groupes de travail (sexe, âge, langue, expérience et hiérarchie). Cette réflexion est clé pour obtenir une bonne analyse à l'issue de l'atelier.
- Le nombre de groupes et leurs tailles influencent la durée de l'atelier et la profondeur de l'analyse.
 - Il est recommandé de préserver la composition des groupes tout au long d'une étape. Entre les étapes un changement dans la composition de groupes, vous pouvez la varier pour redynamiser le travail. Étape 1 : organisez des groupes de travail en fonction des zones géographiques d'interventions (s'il y a plusieurs) ou par type de conflit (s'il y a plusieurs conflits pertinents identifiés lors de l'exercice 3 sur la définition des enjeux).
 - Étape 2 : organisez des groupes en fonction des catégories des composants de l'intervention (projet, organisation, relations). Quand le projet a plusieurs objectifs ou volets d'activités il peut s'avérer logique d'avoir un groupe par objectif ou volet d'activité.

- Etape 3 : conservez les mêmes groupes que pour l'étape 2 pour assurer une continuité dans les discussions, sauf si vous estimatez qu'une réorganisation des groupes est nécessaire

Modération

À prendre en compte

- Tenez compte du fait que certaines personnes ont pu connaître des traumatismes personnels, ou peuvent appartenir à l'une des parties au conflit. Préparez-vous à naviguer ces sensibilités.

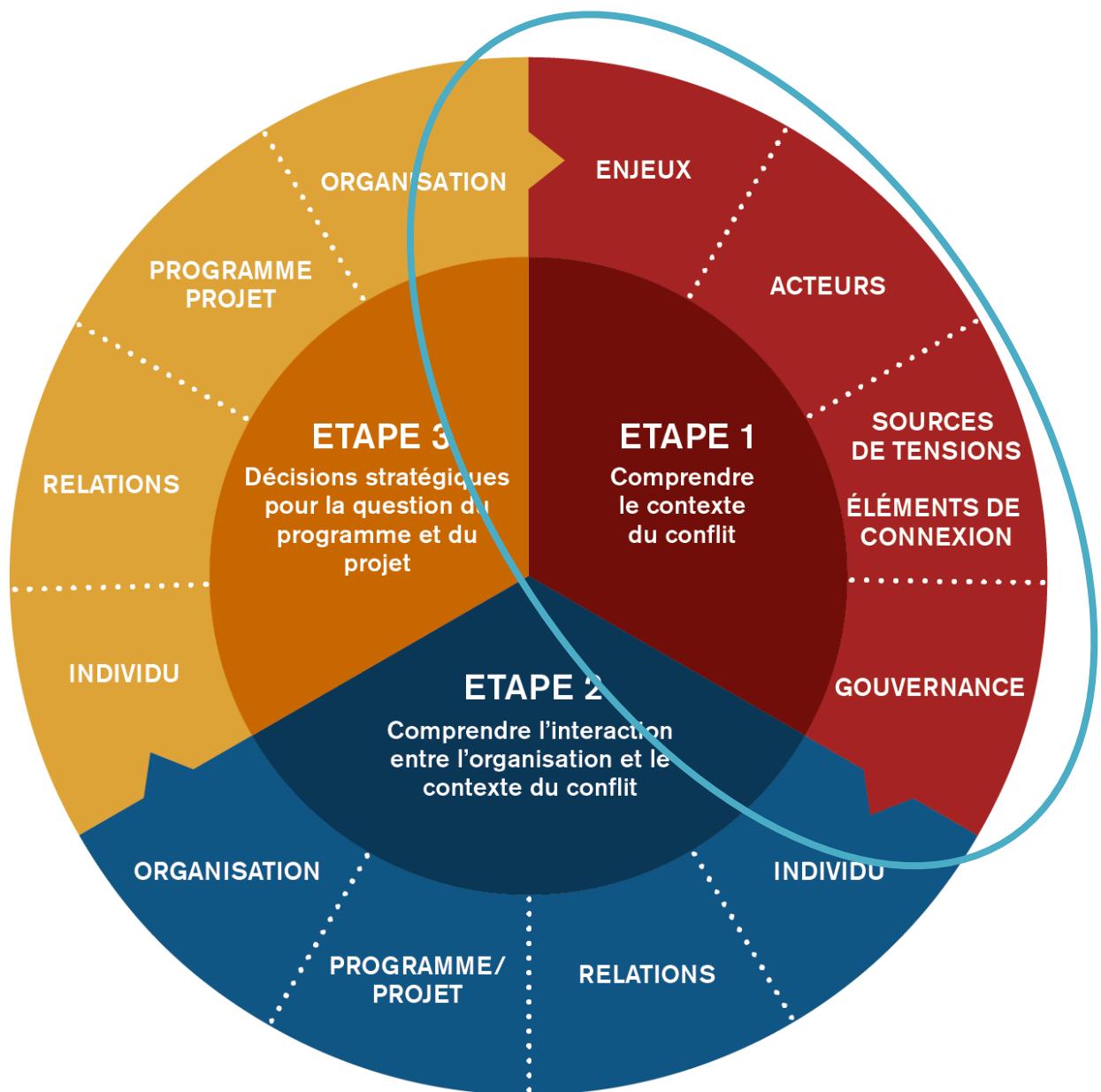
Attitude à adopter

- Soyez courtois et patient.
- Utilisez un langage simple, évitant le jargon.
- Faites parler les gens et écoutez. Ne monopolisez pas la parole.
- Impliquez tout le monde.
- Remerciez les gens pour leurs interventions et contributions.
- Adoptez une attitude curieuse. Sollicitez les idées. Posez des questions.
- Même si le sujet est sérieux, il est bon d'y ajouter une touche d'humour.

Outils et techniques

- Établissez un code de conduite avec les participant·es au début de l'atelier (par exemple, éviter d'interrompre, minimiser les distractions, respecter l'ordre du jour) et veillez à ce qu'il soit respecté.
- Cadrez et dirigez la discussion. Communiquez clairement l'objectif, messages clés et instructions pour chaque exercice.
- Résumez régulièrement les discussions en faisant une synthèse des points principaux.
- Formulez et reformulez les énoncés de manière neutre, sans jugement ni préjudice à l'encontre de personnes ou de groupes.
- Utilisez beaucoup d'exemples pratiques pour illustrer les concepts et idées.
- Utilisez un tableau de papier ou autre aide visuel pour visualiser les points principaux et en faire des photos pour documenter les discussions.
- Introduisez des courts exercices et jeux pour stimuler et animer le groupe quand vous sentez la fatigue. Vous pouvez demander des volontaires pour animer des exercices ou préparer vos propres exercices. Pour plus d'inspiration vous pouvez consulter :
 - [Mosaïques: Kit de formation pour le travail euro-méditerranéen de jeunesse. Strasbourg](#): Conseil de l'Europe et Commission européenne, 2013
 - <https://www.liberatingstructures.com/> (en anglaise)
 - <https://www.sessionlab.com/library/energiser> (en anglais)
 - <https://www.workshopper.com/post/icebreakers-for-meetings-and-workshops> (en anglais)

ÉTAPE 1: ANALYSE DU CONTEXTE CONFLICTUEL



EXERCICE 1: ÉTABLIR LE CADRE

Objectif

Créer une bonne ambiance de travail et s'accorder sur le programme de l'atelier

Durée

Minimum 45 minutes

Instructions pour la facilitation

1. Préparation:
 - a. Préparez un tableau de papier pour noter les suggestions visant à créer une atmosphère de travail positive.
 - b. Préparez un tableau de papier pour noter les attentes.
 - c. Demandez à deux volontaires de vous aider avec la documentation et rapportage des attentes et des contributions pour le cadre de collaboration. Cela vous permettra de vous concentrer pleinement sur la facilitation.
2. Souhaitez la bienvenue à tout le monde et affichez la diapositive « Mise en place du décor ».
3. Invitez tout le monde à se mettre debout et former un cercle
4. Prenez une balle (p.ex. de papier ou une pelote de ficelle) dans vos mains et expliquez que chacun devra se présenter en mentionnant les quatre éléments suivants (voir diapositive « faire connaissance »):
 - a. Nom
 - b. Fonction
 - c. Attente vis-à-vis de l'atelier
 - d. Proposition d'une contribution pour établir une atmosphère de confiance et de collaboration fructueuse pendant l'atelier (p.ex. portables en mode silence, respecter les avis des autres, ponctualité, participation active etc.)
5. Commencez par vous présenter vous-même, et mentionnez une attente et une proposition pour une collaboration fructueuse
6. Lancez la balle à une autre personne qui ensuite se présente et lance la balle à quelqu'un d'autre
7. Les deux volontaires listent sur les deux tableaux de papier séparés les attentes et les propositions pour le cadre de collaboration
8. Une fois que tout le monde s'est présenté, invitez un des volontaires à résumer les propositions relatives au cadre de collaboration. Validez collectivement la liste avec l'ensemble du groupe comme charte de comportement
9. Invitez l'autre volontaire à résumer la liste des attentes du groupe.
10. Présentez les objectifs de l'atelier et le programme (voir diapositives « objectifs de l'atelier » et « programme »)

EXERCICE 2: LA GESTION DE PROJET SENSIBLE AU CONFLIT

Objectif

Etablir une compréhension commune de la gestion de projet sensible au conflit et de son importance.

Durée

45 minutes

Instructions pour la facilitation

1. Commencez par poser la question: «Qu'est-ce que c'est pour vous, un conflit?» (Voir diapositive). Notez les réponses sur un tableau de papier.
2. Présentez la diapositive « une définition du conflit » et demandez aux participant·es ce qu'ils en pensent ci-dessous (voir messages clés ci-dessous).
3. Demandez au groupe de travailler en binômes. Chaque personne doit penser à un conflit qu'il connaît et expliquer brièvement à son partenaire quel type de conflit c'est.
4. De retour en plénière, invitez quelques binômes à partager leurs exemples. Listez sur un tableau de papier les différents types de conflits identifiés.
5. Lorsque la récolte des exemples est terminée, demandez s'il y a d'autres types de conflit qui ne sont pas listés. Ajoutez les réponses.
6. Recueillez les commentaires et réflexions sur la liste des types de conflits et si nécessaire introduisez la diapositive « Types de conflits » (voir messages clés ci-bas).
7. Annoncez aux participant·es que vous allez leur raconter une histoire. Invitez-les à se détendre, à fermer les yeux et à écouter (voir la diapositive « Une histoire sur la sensibilité aux conflits »).
8. Racontez l'histoire suivante (source : swisspeace / KOFF) :

Dans les régions reculées du Kenya, les femmes doivent généralement parcourir de longues distances pour aller chercher de l'eau. Afin d'améliorer cette situation, une organisation internationale a décidé de construire des puits dans les villages ou à proximité. Après la construction des puits, les conflits familiaux et entre villages se sont multipliés. Le fait que davantage de conflits aient éclaté alors que les conditions de vie générales s'étaient améliorées a surpris tout le monde. Il n'y avait pas eu de changement majeur dans la situation politique, économique et sociale globale et les règles d'utilisation des puits étaient strictement respectées par tous.

9. Demandez aux participant·es quelles raisons pourraient, selon eux, expliquer cette augmentation des conflits.
10. Une fois leurs hypothèses exprimées, donnez-leur l'explication suivante : L'organisation qui a construit les puits a mené une étude dont voici les résultats : comme il n'existe pas de système judiciaire officiel pour les habitants de la région, ceux-ci avaient leurs propres mécanismes de résolution des conflits. Sur le chemin menant aux puits, les femmes résolvaient de nombreux problèmes. Comme les puits étaient éloignés, elles avaient le temps de discuter, de négocier et de conseiller les parties en conflit. Avec la construction des puits dans les villages, cet espace de résolution des conflits a disparu sans être remplacé. Sur la base des résultats de cette

étude, l'organisation a décidé de mettre en place un réseau de résolution des conflits en collaboration avec les femmes et les anciens des villages concernés.

11. Invitez les participant·es à partager leurs réflexions sur l'histoire. Quelles leçons peut-on en tirer ?
12. Partagez avec les participant·es les principaux enseignements tirés de l'histoire présentée dans la diapositive « Histoire sur la sensibilité aux conflits – enseignements tirés ».
 - a. Bien qu'une consultation et une évaluation générales aient été réalisées avant le lancement du projet, aucune analyse des conflits n'a été effectuée avant l'intervention et aucune analyse des capacités de paix dans cette région n'a été réalisée.
 - b. De même, aucune analyse des facteurs de gouvernance n'a été effectuée, par exemple pour déterminer quelles institutions et quels mécanismes existent pour résoudre les conflits.
 - c. Souvent, nos évaluations peuvent se concentrer de manière trop restrictive sur l'objectif du projet sans tenir compte de la dynamique communautaire plus large, qui, à première vue, peut sembler n'avoir aucun rapport avec le projet.
 - d. Les actions et les comportements ont des conséquences (ABC).
13. Présentez les diapositives « Sensibilité aux conflits : définition », « Être sensible aux conflits » et « Gestion de projets et de programmes sensible aux conflits : l'approche en trois étapes » et « Pourquoi la sensibilité aux conflits est-elle importante » (voir messages clés).
14. Options supplémentaires, si le temps le permet :
 - a. Partagez quelques exemples supplémentaires tirés de la publication [Ne Pas Nuire, Faire Plus de Bien](#) (voir les diapositives cachées), ou ajoutez-en quelques-uns de votre cru.
 - b. Invitez des groupes de 3-4 personnes à partager leurs propres expériences d'adaptation des activités afin d'éviter d'aggraver les conflits. En plénière, invitez chaque groupe à partager un exemple.

Messages clés à communiquer

Définition d'un conflit

Une relation entre deux ou plusieurs parties qui ont, ou pensent avoir, des objectifs, des valeurs ou des intérêts incompatibles.

Les conflits font partie de la vie, ils sont inévitables et souvent créatifs. Ils sont généralement résolus pacifiquement et conduisent souvent à une amélioration de la situation pour la plupart ou la totalité des personnes concernées.

(Chris Mitchell, 1981. *The Structure of International Conflict*, London: Palgrave Macmillan)

Types de conflit: Il y a diverses manières de classifier les conflits. Les conflits sont multi-dimensionnelles et on peut les analyser de plusieurs perspectives:

- Par acteur: (interpersonnel, intra-groupe, inter-groupe, international)
- Par enjeux: (ressources naturelles, gouvernance, territoire, économiques, etc.)
- Par motif: (idéologie, valeurs, identité, besoins/intérêts)
- Par comportement: (violent, non-violent)
- Par phase et niveau d'escalade: (latent, ouvert, tensions, crise, guerre, post-conflit, etc.)

Définition de la gestion de projet sensible aux conflits (GPSC)

La GPSC est la conscience que notre travail, notre présence et notre comportement peuvent avoir de potentiels effets négatifs ou positifs sur le contexte et agir en conséquence.

La sensibilité au conflit est de comprendre ce que nous faisons, comment nous le faisons et le contexte spécifique dans lequel nous agissons.

- Nous faisons toujours partie du contexte
- Nos activités peuvent avoir un impact positif ou négatif
- Chaque contexte est particulier
- Les dynamiques du contexte peuvent changer
- Il nous faut nous adapter en conséquence.

Le GPSC contribue à l'efficacité et à la durabilité de chaque projet en

- réduisant ou en évitant les tensions et les résistances liées au projet
- augmentant l'acceptation et l'appropriation du projet (ce qui contribue également à des solutions locales et à la sécurité de l'équipe du projet)
- renforçant la communication et la coopération entre les acteurs impliqués

Les 3 étapes en bref

ETAPE 1: Comprendre le contexte du conflit

Une organisation qui travaille dans des situations de conflit et de fragilité fait partie intégrante de ce contexte. Ses représentants doivent connaître les acteurs impliqués dans le conflit et la fragilité, les tensions et les événements en lien avec le conflit, ainsi qu'avoir une connaissance de base des interrelations entre la gouvernance et les causes de la fragilité. L'analyse du contexte conflictuel se concentre sur les facteurs qui contribuent à diminuer ou à augmenter les tensions. Elle identifie les acteurs clés, les Sources de Tension (SdT) et les Eléments de Connexion (EdC), ainsi que les questions clés en lien avec la gouvernance (locale). La portée et l'ampleur de l'analyse du contexte conflictuel dépendent de son objectif, de son utilisation et du contexte dans lequel elle est réalisée.

→ *Résultat de l'étape 1: matrice des facteurs clé du conflit et de la fragilité*

ETAPE 2: Comprendre l'interaction entre l'organisation et le contexte du conflit

Quelle est l'interaction entre les éléments identifiés du conflit et de la fragilité et le projet/programme ? Autrement dit, quelles sont les interactions entre le programme, l'organisation, et leurs relations avec les partenaires et parties prenantes, ainsi que les personnes impliquées dans la mise en œuvre ? Des effets potentiellement négatifs et positifs peuvent découler en fonction de ce qui est fait et de la manière dont cela est fait. Les actions et les comportements ont des conséquences (ABC).

→ *Résultat de l'étape 2: liste des interactions entre le contexte et le projet*

ETAPE 3: Décisions stratégiques pour la gestion du projet

Sur la base des facteurs identifiés comme sources tensions ou d'impact positif sur le contexte du conflit, des choix stratégiques de management doivent être élaborés au niveau du projet/programme, de l'organisation, des relations et des individus. Des modifications doivent être intégrées au cycle de gestion du projet, en fonction du contexte du conflit.

→ *Résultat de l'étape 3: un plan d'action comprenant des mesures d'adaptation.*

EXERCICE 3: DÉFINIR LES ENJEUX

Objectif

Identifier les conflits ou tensions les plus pertinents en relation avec le projet. Les conflits identifiés seront analysés dans les exercices suivants.

Durée

Minimum 1 heure.

Instructions pour la facilitation

Option 1 (en plénière)

1. Demandez au groupe de se diviser en groupes de travail et d'élaborer une liste des conflits dans la région du projet.
2. De retour en plénière, dessinez le tableau ci-dessous sur un tableau de papier (ou affichez la diapositive « Exercice : identifier les problèmes »).
3. Demandez à un groupe de proposer un conflit qu'ils ont identifiés. Ecrivez-le dans la première colonne. Si nécessaire, demandez au groupe une brève clarification sur le conflit. Ensuite, demandez à un autre groupe de proposer un conflit et écrivez-le à la suite sur le tableau de papier. Continuez jusqu'à ce que tous les conflits que les groupes ont listés ont été récoltés.
4. Revenez au premier conflit de la liste. Demandez en plénière si quelqu'un peut estimer la probabilité d'escalade du conflit (faible, modérée, élevée, très élevée), et d'expliquer leur choix. Ensuite, invitez d'autres participant·es à partager leur avis. Facilitez une discussion pour arriver à un consensus. Si les avis sont très divergents, vous pouvez noter deux options dans la colonne.
5. Passez à la troisième colonne et répétez le processus pour évaluer l'impact du conflit sur le projet et l'impact potentiel du projet sur le conflit.
6. Répétez ce processus des deux colonnes pour tous les conflits identifiés.
7. Une fois que la vue d'ensemble est établie, identifiez avec le groupe les 2-3 conflits les plus importants à analyser dans les prochains exercices.
8. Concluez avec la diapositive « Points clés à retenir » (voir messages clés).

Tableau à remplir: *Identification des conflits principaux*

Conflits dans la région du projet	Probabilité d'escalade	Impact
	Quelle est la probabilité que le conflit s'intensifie?	Quel est le niveau d'impact du conflit sur le projet et l'impact potentiel du projet sur le contexte?
	1. <i>Faible</i>	1. <i>Faible</i>
	2. <i>Modérée</i>	2. <i>Modérée</i>
	3. <i>Élevée</i>	3. <i>Élevée</i>
	4. <i>Très élevée</i>	4. <i>Très élevée</i>

Option 2 (en groupes de travail)

1. Distribuez la fiche de travail et parcourez les instructions avec les participant·es. (Affichez la diapositive « Exercice : identifier les problèmes ».)
2. Répartissez les participant·es en groupes de travail et désignez un animateur pour chaque groupe (en tenant toujours compte du sexe, de l'âge, de la langue, de l'expérience et de la hiérarchie).
3. Le rôle du facilitateur·ice est important. Il/elle doit éviter de prendre parti ou de porter des jugements et doit veiller à ce que tous les membres du groupe participant.
4. Après le travail en groupes, invitez les groupes à présenter leur tableau en plénière. (Encouragez autant que possible la rotation afin que ce ne soient pas toujours les mêmes participant·es qui présentent).
5. Après la restitution, facilitez une discussion pour parvenir à un consensus sur les conflits prioritaires à analyser dans les exercices suivants.
6. Concluez avec la diapositive « Points clés à retenir » (voir messages clés).

Messages clés à communiquer

1. L'objectif de l'exercice est d'identifier le conflit, ou les conflits, qui pourraient affecter le travail du projet ou sur lesquels le projet pourrait avoir un impact. Ces conflits seront au centre de l'analyse dans les exercices suivants.
2. Une interaction entre le projet et le contexte est possible dans les deux sens: les conflits peuvent avoir un impact sur le projet et le projet peut influencer les conflits.
3. L'accent devrait être mis sur les conflits existants. La réflexion sur les conflits potentiels causés par le projet viendra à l'étape 2.
4. La liste des critères de sélection pour les conflits :
 - le conflit a un impact dans la région du projet;
 - il s'agit d'une dispute au niveau d'un groupe ou d'une communauté, ou entre groupes/communautés (et non d'un conflit interpersonnel);
 - le comportement est non-coopératif, destructeur et persistant.

Fiche de Travail: Définir les Enjeux

1. Désignez quelqu'un pour assurer la modération. (En tenant toujours compte du sexe, de l'âge, de la langue, de l'expérience et de la hiérarchie. Dans la mesure du possible, encouragez les participantes féminines ou les participant·es plus jeunes à assumer des rôles de leadership.)
2. Dessinez Tableau à remplir: id ci-dessous sur un tableau de papier.
3. Commencez par la première colonne. Élaborez une liste des conflits présents dans la région (ou pertinents pour la région) du projet. Les conflits devraient être sélectionnés selon les critères suivants:
 - le conflit a un impact dans la région du projet;
 - il s'agit d'une dispute au niveau d'un groupe ou d'une communauté, ou entre groupes/communautés (et non d'un conflit interpersonnel);
 - le comportement est non-coopératif, destructeur et persistant.
4. Revenez au premier conflit listé. Discutez de la probabilité d'escalade du conflit (faible, modérée, élevée, très élevée) et inscrivez-la dans la deuxième colonne.
5. Passez à la troisième colonne et répétez le processus pour évaluer l'impact (faible, modéré, élevé, très élevé).
6. Répétez le processus des deux colonnes pour tous les conflits.
7. Une fois que la vue d'ensemble est établie, identifiez les 2-3 conflits plus importants à analyser dans les exercices suivants. Commencez par solliciter l'avis de différentes personnes dans le groupe. Il se peut que les conflits prioritaires soient évidents pour tout le monde et qu'il soit facile d'arriver à un accord. Si ce n'est pas le cas vous pouvez procédez à un vote. Selon le niveau de confiance existant dans le groupe, le vote pourrait être réalisé à main levée, en marquant 2-3 points colorés avec à côté des conflits jugés les plus importants, ou de manière anonyme en distribuant des papiers à tout le monde.

Tableau à remplir: identification des conflits principaux

Conflits dans la région du projet	Probabilité d'escalade	Impact
	Quelle est la probabilité que le conflit s'intensifie? 1. Faible 2. Modérée 3. Élevée 4. Très élevée	Quel est le niveau d'impact du conflit sur le projet et l'impact potentiel du projet sur le contexte? 1. Faible 2. Modérée 3. Élevée 4. Très élevée

EXERCICE 4: CARTOGRAPHIE DES ACTEURS

Objectif

Établir une cartographie du conflit qui permet d'identifier les acteurs impliqués dans le conflit et de comprendre leurs relations.

Durée

Minimum 1.5 heures

Instructions pour la facilitation

1. Décidez de la meilleure manière d'organiser les groupes pour obtenir une analyse de qualité. Il est fort possible que plusieurs conflits prioritaires aient été identifiés lors de l'exercice précédent. Dans ce cas, plusieurs options sont possibles pour organiser les groupes de travail : attribuer à chaque groupe de travail un conflit à analyser ; répartir les groupes par zone (si le projet intervient dans plusieurs contextes) ; ou encore structurer les groupes par secteur d'intervention, si le projet couvre plusieurs secteurs.
2. Distribuez la fiche de travail.
3. Présentez d'abord les outils et les instructions de la fiche de travail. Affichez les diapositives « Définition des acteurs » et « Instructions pour la cartographie des acteurs » , puis référez-vous aux messages clés.
4. Formez des groupes de 3-6 personnes, en précisant que chaque groupe réalisera une cartographie des acteurs pour l'un des conflits prioritaires identifiés lors de l'exercice précédent. (30-45 minutes)
5. Ce n'est pas grave s'il y a plus de groupes que les 2-3 conflits prioritaires identifiés. Il est souvent utile que plusieurs groupes préparent une cartographie du même conflit afin de comprendre comment les différentes parties perçoivent une même situation.
6. Invitez les groupes à présenter leurs cartographies en plénière. Accordez minimum 15 minutes par groupe (y compris questions et discussion). Prévoyez davantage de temps si vous souhaitez approfondir et améliorer les analyses.

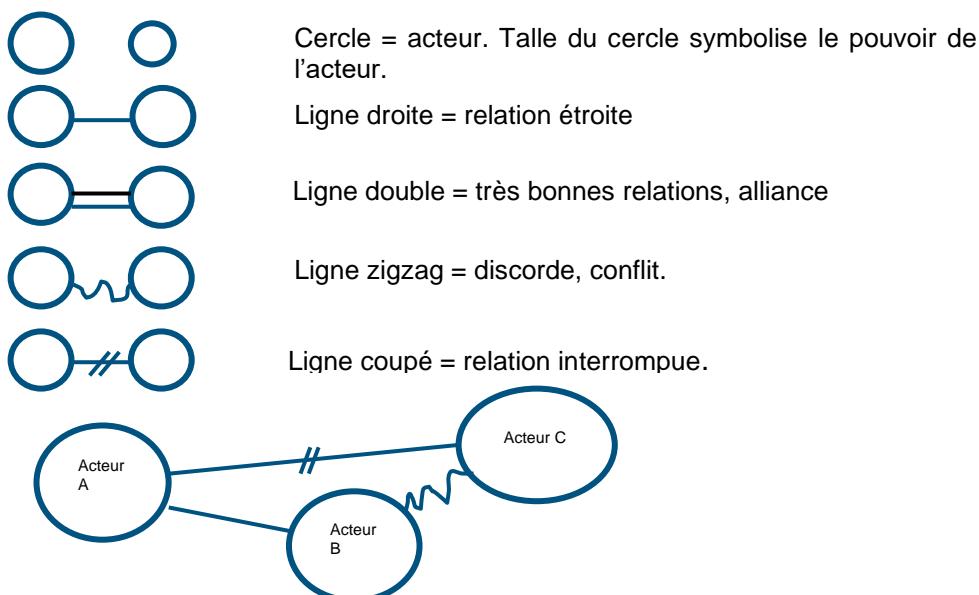
Messages clés à communiquer

- Définition des acteurs (du conflit): Personnes ou groupes de personnes pouvant influencer ou s'opposer à la paix, accroître ou réduire les tensions qui alimentent les conflits, affaiblir le soutien, promouvoir les inégalités, les exclusions et/ou les tensions qui alimentent les conflits, ou encore favoriser ou bloquer les processus d'accord social, voire alimenter délibérément la violence.
- La cartographie devrait inclure en priorité les acteurs impliqués dans le conflit, et représenter la manière dont les acteurs du projet (nous, partenaires, groupes cibles) sont liés à eux.
- N'oubliez pas d'inclure votre propre organisation et partenaires dans la cartographie.
- Une cartographie aide à visualiser les acteurs et leurs relations , à attirer l'attention sur les relations qui ne sont pas établies, et à comprendre l'impact que cela peut produire.

Fiche de Travail: Cartographie des Acteurs

1. Choisissez un conflit spécifique à analyser (un des conflits prioritaires identifiés lors de l'exercice « identification des conflits »)
2. Réalisez une cartographie qui permet d'identifier les acteurs impliqués dans le conflit et de comprendre leurs relations
3. Demandez: «Qui sont les acteurs impliqués dans la situation de conflit ou de tension?»
4. Écrivez les noms des acteurs dans les cercles: petits cercles pour les acteurs moins puissants et grands cercles pour les acteurs plus puissants
5. Pour plus de clarté, utilisez différentes couleurs pour distinguer les différents types d'acteurs (par ex. acteurs gouvernementales, OSCs, ONGs, entreprises) ou pour représenter les positions dans le conflit (y compris une couleur pour les acteurs qui ne se positionnent pas, et se considèrent neutres ou impartiaux).
6. Créez d'abord les cercles, puis positionnez-les sur la page
7. Positionnez les acteurs principaux au centre. Ajoutez ensuite les autres parties impliquées ou en relation avec eux. Incluez les groupes marginalisés et les acteurs externes
8. N'oubliez pas d'ajouter votre propre organisation. Souvenez-vous: toute organisation travaillant dans un contexte en devient aussi un acteur du contexte! Par conséquent, il est important d'être conscient des relations existantes et potentielles entre votre organisation avec les acteurs en conflit.
9. Reliez les différents acteurs à l'aide de lignes illustrant la nature de leurs relations. Vous trouverez ci-dessous des exemples de type de lignes. N'hésitez pas à créer des lignes additionnelles pour représenter différents types de connexions
10. Réfléchissez aux positions des différentes parties et cherchez à identifier les alliances, les contacts étroits, les relations interrompues et les confrontations connues
11. FACULTATIF: Dans le graphique, vous pouvez ajouter les enjeux conflictuels entre les acteurs dans des rectangles (voir exercice sur l'identification des conflits).

Symboles pour la cartographie des acteurs (Adapté de: InWent, CICO Handbook 2004)



EXERCICE 5: SOURCES DE TENSIONS ET ÉLÉMENTS DE CONNEXION

Objectif

Identifier les sources de tensions et les éléments de connexion au sein de la société qui divisent ou rapprochent les personnes.

Durée

Minimum 1 heure

Instructions pour la facilitation

1. Présentez les messages ci-dessous concernant les sources de tensions (SdT) et les éléments de connexion (EdCs) en référence aux messages clés ci-dessous.
2. Présentez la diapositive « Exemples tirés d'un contexte en Asie centrale » pour expliquer les différents types (valeurs, institutions, expériences communes, traditions et structures) et demandez aux participant·es de fournir des exemples supplémentaires.
3. Distribuez la fiche de travail et expliquez l'exercice. (Affichez la diapositive « Exercice : SdT et EdC ».)
4. Formez des groupes de 3-6 personnes et accordez-leur 30-45 minutes pour faire l'exercice.
5. De retour en plénière, invitez une personne de chaque groupe à présenter leurs résultats (10 minutes par groupe, y compris questions)

Messages clés à communiquer

Éléments de Connexion (EdC): éléments qui relient les gens au sein d'une société, facilitent la résolution non-violente de querelles et qui peuvent faciliter les processus de transformation

Sources de Tension (SdT): éléments qui divisent les gens au sein d'une société et créent des tensions.

Cet exercice est très important car les sources de tension et les éléments de connexion identifiés permettront d'analyser les éventuels ajustements nécessaires au projet, afin de réduire les sources de tension et renforcer les éléments de connexion.

Evitez les généralités, soyez précis.

- “La religion” est souvent considérée comme un facteur de division. Même si “la religion”, peut avoir une signification propre à différents groupes (chrétiens et musulmans, ou différents sous-groupes de l’Islam), elle n'est souvent pas la véritable source de tension. La question est de comprendre comment les gens, à travers la religion, créent ou intensifient des connexions ou des tensions.
- Les éléments de connexion ne devraient pas être idéalisés ou surestimés. Les femmes ou des groupes de femmes sont souvent identifiées comme des EdC, tout comme “les intérêts économiques” ou “les infrastructures”. Si dans certaines situations, les femmes parviennent à surmontent les barrières, dans d’autres elles peuvent réclamer vengeance pour la souffrance de leurs proches. Les infrastructures ou les ressources

naturelles (comme une rivière) peuvent relier physiquement les populations, mais peuvent également être source de tensions (par exemple, concernant l'accès à l'eau d'une rivière et son utilisation).

Les Sources de Tensions (SdT) et les Eléments de Connexion (EdC) ne sont pas des individus. Concentrez-vous plutôt sur les actions. En identifiant une personne ou un groupe comme une SDT ou un EdC, il devient difficile de la sortir de ce rôle. Nous savons que des combattant·es peuvent devenir des acteur·ices de la paix, des guérilleros peuvent devenir des agriculteur·ices, et des politicien·nes des environnementalistes. La paix devient possible quand les personnes changent d'attitude. En collant une étiquette sur les gens, nous interprétons leur conduite par rapport à cette étiquette et nous risquons de passer à côté des opportunités de changements.

Aperçu de sources de tensions et des éléments de connexion: valeurs, institutions, expériences, traditions et structures peuvent tous être des SDT et des EdC. Voir le tableau ci-dessous pour des exemples.

Exemples de l'Asie Centrale

Source de Tension	Explication
Traumatismes post guerre civile	Manque important de confiance de la population; la confiance se limite à son propre groupe. (Expériences, attitudes)
Gouvernance faible	Les femmes et les hommes ne peuvent pas faire valoir ou défendre leurs prétentions aux ressources. (Institutions)
Affiliation à différents partis politiques	Le gouvernement (mais aussi des hommes représentant des clans locaux) favorise certains partis et en discrimine d'autres. (Valeurs & intérêts)

Elément de Connexion	Explication
Institutions locales dont la légitimité est plutôt bien admise	Environ ¾ des comités de développement de district et communal fonctionnent bien. Ils gèrent et soulagent les problèmes au niveau local. (Systèmes et institutions)
Religion commune	Tout le monde est musulman dans cette province, créant un sentiment de confiance et une identité commune. (Valeurs, traditions)
Institutions tribales et droit coutumier	Grâce à ces institutions, les hommes (et certaines femmes) peuvent se rassembler et interagir au niveau des districts. Elles règlent également les conflits. (Systèmes et institutions, traditions)
Evènement sportif local	Des expériences communes de cricket créent la confiance et détendent l'atmosphère. (Expériences)
Jour de marché	Tous les hommes (les femmes sont supposées rester à la maison) se retrouvent et font du commerce entre eux. (Institutions, traditions, intérêts)

Fiche de Travail: Sources de Tension et Éléments de Connexion

Identifiez les facteurs qui, au sein d'une société, divisent ou rapprochent les personnes.

1. Réfléchissez (faîtes du « brainstorming ») pour identifier les sources de tension (SdT) et les éléments de connexion (EdC)
 - a. Regroupez les SdT et les EdC sur un tableau de papier ou des cartes.
 - b. Il est souvent plus simple de commencer par les sources de tension au départ. Une fois celles-ci identifiées, vous pouvez passer à l'identification des éléments de connexion.
2. Définissez les priorités pour la session de brainstorming
 - a. Préparez les deux tableaux ci-dessous, l'un pour les SdT et l'autre pour les EdC.
 - b. Choisissez les SdT et les EdC les plus importants et inscrivez-les dans la première colonne.
 - c. Dans la deuxième colonne, ajoutez une explication pour chaque SdT/EdC. L'explication est essentielle pour éviter les généralisations et réfléchir à l'impact généré par le facteur.
3. Désignez un-e porte-parole pour faire la présentation

Source de tension	Explication

Élément de connexion	Explication

Règles du brainstorming

Toutes les idées devraient être notées

Ne les discutez pas encore

Ne jugez pas

Si une proposition n'est pas claire, demandez à la personne de reformuler la phrase ou de la clarifier.

Si des mots en jargon, des raccourcis ou des stéréotypes sont utilisés (par ex. pénurie d'eau, méfiance, immigrants illégaux), se demander en quoi est-ce une SdT, un EdC.

Gardez un rythme, ne laissez pas la discussion durer trop longtemps (plus il y en a d'idées, mieux c'est).

Questions clés pour stimuler la réflexion

Qu'est-ce qui conduit aux tensions dans la situation actuelle?

Quels sont les éléments de connexion?

Quelles sont les menaces actuelles pour la paix et la stabilité?

Qu'est ce qui soutient la stabilité et la non-violence?

Dans quelle mesure les femmes et les hommes sont-ils touchés différemment par les tensions?

Que font les gens ensemble en dépit des tensions?

Adapté de The Do No Harm Project. *Do No Harm Guidance Note: Using Dividers and Connectors*. Cambridge, MA: CDA Collaborative Learning Projects, 2010.

EXERCICE 6: PROBLÈMES CLÉS DE GOUVERNANCE

Objectif

Identifier les aspects de la gouvernance locale qui créent le plus de difficultés dans le contexte.

Durée

Minimum 1 heure

Instructions pour la facilitation

Il y a deux options pour cet exercice. Option 1 est un travail en plénière. Elle implique du mouvement et est une bonne option pour changer la dynamique dans la salle. Option 2 se fait en groupes de travail. Elle permet d'avoir une analyse plus approfondie de différents acteurs de la gouvernance.

Option 1 (en plénière)

1. Présentez les messages-clés ci-dessous. Il est important que tout le monde comprenne bien le concept de "bonne gouvernance" (voir les diapositives « Définition de la gouvernance » et « Principes de bonne gouvernance » (1-3)).
2. Posez la question suivante : "Avec quelles institutions travaillez-vous dans le cadre de votre projet?". Invitez les gens à revisiter leur cartographie et regarder quels sont les acteurs clés gouvernementaux et non-gouvernementaux.
3. Demandez-leur de choisir les acteurs les plus importants et inscrivez-les sur un tableau de papier. Assurez-vous que les instances gouvernementales et non-gouvernementales soient représentées.
4. Demandez quelles institutions sont responsables de la résolution des conflits et assurez-vous que ces institutions soient aussi représentées.
5. Placez une bande ou une corde au sol, de la longueur de la salle. Posez une carte portant le numéro 1 à une extrémité et une autre carte avec le numéro 4 à l'autre extrémité.
6. Vérifiez les énoncés ci-dessous avant de commencer l'exercice, pour voir s'ils correspondent au contexte. N'hésitez pas à les adapter, mais assurez-vous que tous les aspects (facteurs de bonne gouvernance) soient représentés dans vos déclarations.
7. Lisez les énoncés ci-dessous l'un après l'autre (ou faites une sélection des énoncés les plus pertinents) et demandez aux participant·es de se positionner sur la corde selon les scores suivants: 4= vrai ; 3 = assez vrai ; 2 = rarement vrai; 1 = faux (voir diapositive « Exercice de gouvernance : option plénière »).
 - A. Les institutions de la région du projet fournissent des services adéquats. (Efficacité et efficience)
 - B. Les institutions de la région du projet répondent de manière égale à tous les membres de la communauté (par exemple, pour l'offre de services). (Equité et inclusion)
 - C. Les institutions assurent la sécurité pour tous. (Etat de droit, inclusion)
 - D. Les institutions résolvent les conflits au niveau local en évitant les situations où "ce sont toujours les mêmes qui gagnent". (Etat de droit, équité)
 - E. Les institutions locales sont dignes de confiance et partagent l'information de manière appropriée (par exemple sur comment les impôts sont utilisés ou sur comment avoir accès à des bénéfices etc.) (Transparence)

- F. Les personnes s'organisent en groupes d'intérêt, clubs ou associations qui influencent la prise de décision au niveau local. (Participation)
 - G. Les institutions responsables tiennent compte des plaintes locales et y donnent suite. (Redevabilité)
 - H. Les institutions mandatées pour la gestion des conflits ont une capacité de gestion adéquate pour résoudre ce conflit et/ou tension (Efficacité)
8. Après chaque énoncé, une fois que les gens se sont positionnés le long de la corde, demandez d'abord de quel facteur de bonne gouvernance il s'agit, puis demandez à quelques personnes de justifier leur position.
 9. Un·e second facilitateur·ice (si disponible) note les scores ou les gens se sont placés (ou vous pouvez aussi choisir la moyenne ou le score majoritaire) sur un tableau de papier pendant que vous demandez aux individus de justifier leur position.
 10. FACULTATIF : si le temps le permet, pour chaque énoncé vous pouvez demander au groupe d'évaluer séparément les trois catégories d'acteurs de la gouvernance: état, société civile, secteur privé. Dans ce cas il faut demander aux gens de se positionner trois fois pour chaque énoncé et de noter les chiffres pour chaque catégorie d'acteur (voir diapositive « Exercice de gouvernance : option plénière élargie »).
 11. A la fin de l'exercice le co-facilitateur·ice passe en revue la liste compilée et sollicite des commentaires ou points supplémentaires de la part du groupe.
 12. Tous les relevés qui présentent un chiffre moyen 1 ou 2 doivent après être ajoutés à la section gouvernance de la matrice de conflit et de fragilité dans le prochain exercice. Les facteurs de gouvernance positifs (moyen 4) peuvent être intégrés dans les éléments de connexion (EdC).

Option 2 (en groupe de travail)

1. Commencez par les messages à communiquer ci-dessous. Il est important que tout le monde comprenne bien le concept de "bonne gouvernance".
2. Invitez tout le monde à se regrouper dans les mêmes groupes d'auparavant.
3. Distribuez la fiche de travail et la fiche d'information et passez en revue les instructions en plénière (voir diapositive « Exercice de gouvernance : option travail de groupe »).
4. Allouez 40 minutes pour le travail en groupe.
5. Invitez les groupes à présenter leurs résultats en plénière. Prévoyez minimum 15 minutes par groupe : 5 minutes de présentation et 10 minutes de questions et discussions.

Messages clés à communiquer

La gouvernance concerne l'efficacité et la capacité de l'Etat et des institutions locales, leur légitimité telle que perçue par les citoyen·nes, et leur autorité légitime à garantir la sécurité et faire usage de la force.

- L'efficacité est la compétence ou la capacité à fournir des biens et de services en quantité suffisante à ses citoyen·nes.
- La légitimité fait référence à l'acceptation de l'Etat et des institutions locales par la population, ainsi qu'à la garantie des droits politiques et des libertés civiques.
- L'autorité est l'aptitude à maintenir le monopole de l'usage légitime de la force.

La bonne gouvernance dépend de la qualité des relations entre citoyen·nes et les autorités et de la mesure dans laquelle ces relations sont fondées sur les principes de l'état de droit, la redevabilité, la transparence, la participation, l'inclusion, l'équité sociale et de genre, et l'efficience et efficacité.

Institutions pour la résolution de conflit : Pour le type de tension ou de conflit qui a été décidé d'analyser au sein de chaque projet, il existe probablement institutions spécifiques appelées à résoudre ce type de tension et/ou de conflit. Il est important d'analyser si ces institutions sont présentes sur le territoire où se situe le projet, si elles remplissent leur fonction, ou si elles en ont la capacité.

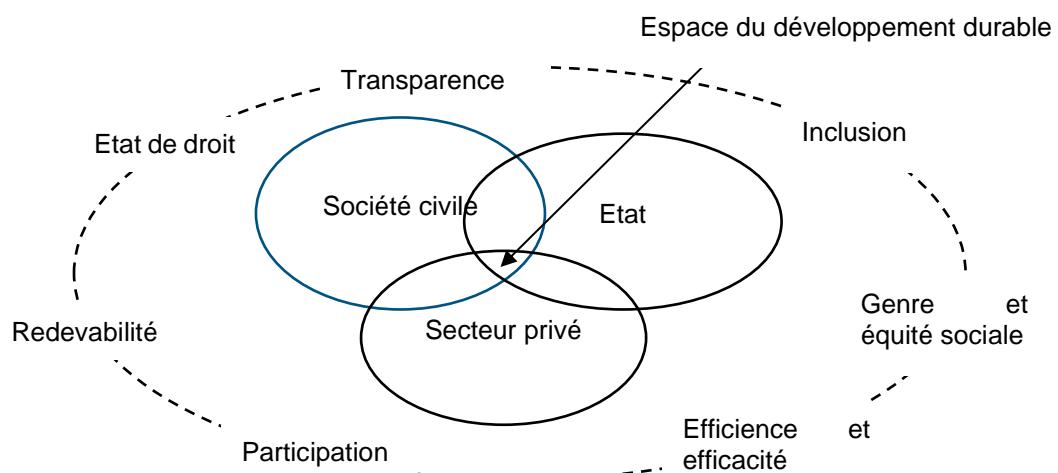
Fiche de Travail: Problèmes Clés de Gouvernance

Evaluez les acteurs de gouvernance selon les facteurs de bonne gouvernance.

1. Avec quelles institutions travaillez-vous dans le cadre de votre projet? Revisitez votre cartographie pour identifier ceux-qui sont clés (gouvernementaux et non-gouvernementaux) avec lesquels vous collaborez directement et indirectement pour implémenter votre projet.
2. Sélectionnez les plus importants et inscrivez-les sur un tableau de papier.
3. Incluez les institutions responsables de la résolution des conflits.
4. Dessinez le tableau ci-dessous sur un tableau de papier et inscrivez tous les facteurs de bonne gouvernance dans la première colonne, et les acteurs clés sur la première ligne:
5. Pour chacun des acteurs du tableau, attribuez un score pour chaque facteur de gouvernance selon l'échelle suivante: 4= vrai ; 3 = assez vrai ; 2 = rarement vrai; 1 = faux.
6. Choisissez un/e porte-parole qui fera la restitution en plénière.

Facteur de gouvernance	Acteur 1	Acteur 2	Acteur 3	Vous-mêmes / partenaire...
Inclusion				
Genre et équité sociale				
Efficience et efficacité				
Participation				
Redevabilité				
Respect du droit				
Transparence				

Fiche d'Information: Facteurs de Bonne Gouvernance



Facteur	Description
Inclusion	<ul style="list-style-type: none"> Toutes les couches de la société peuvent participer aux processus décisionnels. Tout le monde a accès aux services. Tout le monde peut jouer un rôle actif dans la société.
Genre et équité social	<ul style="list-style-type: none"> Toutes les personnes sont considérées comme égales. Il n'y a aucune discrimination fondée sur la religion, l'âge, l'identité ethnique, le statut social, le genre ou le sexe.
Efficience et efficacité	<ul style="list-style-type: none"> Le gouvernement garantit l'accès aux services dans des délais raisonnables. Les services sont pertinents, inclusifs, accessibles et de bonne qualité.
Participation	<ul style="list-style-type: none"> Tous les citoyen·nes ont leur mot à dire. Droit de participer à la prise de décision. Les électeur·ices sont encouragé·es à influencer le gouvernement afin qu'il mette en place de meilleures politiques et prenne des mesures judicieuses. Permet au gouvernement d'être mieux informé des besoins et des préoccupations des électeurs
Redevabilité	<ul style="list-style-type: none"> Les fonctionnaires sont responsables face au le gouvernement (vers le haut) et les citoyen·nes (vers le bas). Ils·elles répondent aux demandes des citoyen·nes.
Etat de droit	<ul style="list-style-type: none"> Tous les individus et toutes les institutions sont soumis à des lois appliquées de manière équitable et doivent en rendre compte. Le gouvernement est responsable et agit conformément à la loi. Aucune action arbitraire n'est tolérée.
Transparence	<ul style="list-style-type: none"> Les informations relatives aux décisions et aux actions du gouvernement sont diffusées et librement accessibles. Les citoyen·nes sont informés et ont accès à l'information.

EXERCICE 7: RÉSULTATS DE L'ETAPE 1

Objectif

Etablir une matrice des facteurs clés du conflit et de la fragilité qui synthétisent les résultats des exercices précédentes. Cet exercice est l'occasion de tirer les principales conclusions des exercices précédents et de préparer une matrice qui servira comme point de départ pour les étapes 2 et 3 à venir.

Durée

1 heure

Instructions pour la facilitation

1. Distribuez la fiche de travail et expliquez l'exercice avec référence à la diapositive.
2. Demandez aux gens de retourner dans leurs groupes de travail.
3. Donnez aux groupes 30 minutes pour faire l'exercice.
4. De retour en plénière, invitez un·e représentant·e de chaque groupe à présenter leurs résultats (5 minutes chaque groupe).
5. Animatez une discussion finale sur les similarités et différences entre les matrices présentées. Sollicitez des réflexions sur les raisons de ces constats.

Fiche de Travail: Résultats de l'étape 1

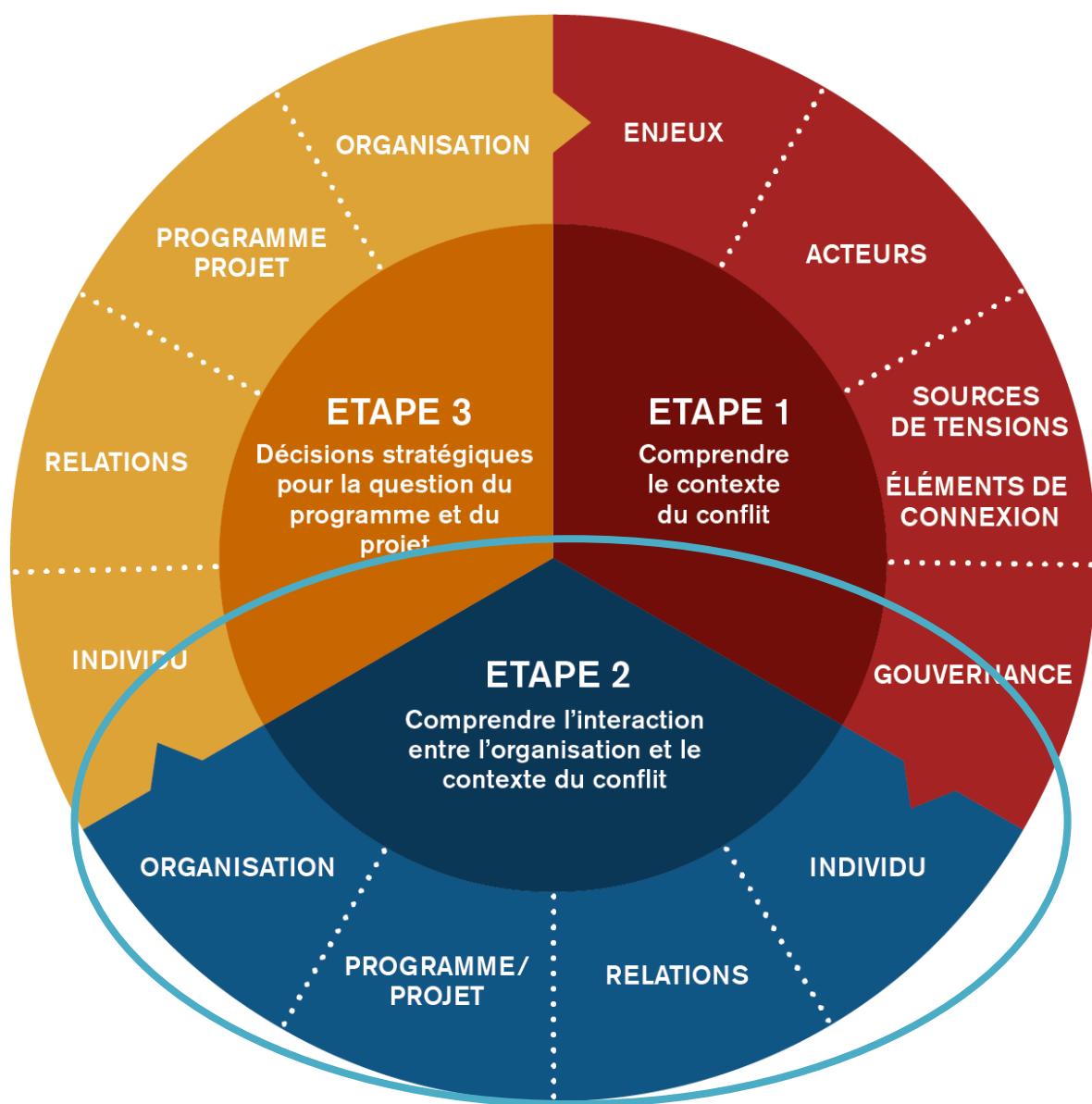
Etablir une matrice des facteurs clés du conflit et de la fragilité

1. Remplissez le tableau ci-dessous (vous pouvez utiliser un document sur l'ordinateur plutôt qu'un tableau de papier si vous préférez).
2. Décrivez en mots clés le conflit analysé dans le pays/la région (voir premier exercice : « identifiez les enjeux »)
3. Parcourez les sources de tensions (SdT - éléments dans les sociétés qui divisent les gens et créent des tensions) et les éléments de connexion (EdC - éléments dans les sociétés qui relient les gens entre eux facilitent la résolution non-violente de querelles) et ajoutez les 3-4 éléments que vous priorisez
4. Attribuez les acteurs identifiés aux SdT ou EdC respectifs (avec l'aide de votre cartographie)
5. Ajoutez les facteurs de gouvernance qui ont obtenu une note faible (1 ou 2) dans l'exercice de gouvernance.

Tableau à remplir : Matrice du conflit et de la fragilité

CONFLIT	
SdT/EdCs	Acteur(s) clé(s) correspondant à ces SdT/EdC
SdT 1:	
SdT 2:	
SdT 3:	
EdC 1:	
EdC 2:	
EdC 3:	
FACTEURS DE GOUVERNANCE	
—	
—	

ÉTAPE 2: ANALYSE DE L'INTERACTION



EXERCICE 8: COMPRENDRE L'INTERVENTION

Objectif

Expliquer la logique de l'étape 2 et présenter les éléments principaux du projet.

Durée

Minimum 30 minutes

Instructions pour la facilitation

1. Cette étape se fait idéalement avec un cercle plus restreint des intervenant·es du programme. Le nombre des personnes peut être inférieur à celui des invité·es pour l'analyse du contexte conflictuel. Idéalement 10 à 20 personnes. L'accent doit être mis sur le personnel clé et les partenaires impliqués dans la mise en œuvre.
2. Introduisez les messages clés à communiquer (voir les diapositives « Une interaction bidirectionnelle », « 1 contexte, 2 perspectives », « Contexte », « Les composantes d'une intervention »).
3. Présentez (ou invitez le/la responsable du projet ou une autre personne à présenter) les composants de l'intervention (voir messages ci-dessous et diapositive) selon les quatre catégories suivantes : projet, organisation, relations et individu (voir la diapositive à compléter « Présentation du projet »).
4. Accordez un temps à la fin de la présentation pour des questions de clarification.

Messages clés à communiquer

La deuxième étape de l'approche en trois étapes consiste à analyser l'interaction entre une intervention et le contexte dans lequel elle est mise en œuvre (voir la diapositive « Étape 2 » avec le graphique des 3 étapes).

Il y a toujours deux directions d'influence:

- 1) l'influence potentielle des conflits sur la mise en œuvre du projet
- 2) l'influence potentielle des interventions du projet sur les conflits.

Dans la GPSC nous nous concentrons plus que tout sur le deuxième point.

Les composants d'une intervention sont (voir diapositive) :

- *Le projet*: objectifs, activités, population cible, les zones géographiques d'interventions, le collecte et gestion d'information
- *L'organisation*: les principes de travail et valeurs, la gestion de la sécurité et, la communication interne, la logistique
- *Les relations*: les partenaires, les autorités locales, les donateurs, et tous parties prenantes.
- *Les individus*: l'identité, comportement, attitudes et compétences du personnel du projet.

EXERCICE 9: LES TRANSFERTS DES RESSOURCES

Objectif

Identifier et prioriser les effets inattendus potentiels que l'intervention pourrait provoquer en transférant des ressources.

Durée

Minimum 1 heure

Instructions pour la facilitation

1. Sur un tableau de papier, préparez la matrice des risques (voir ci-dessous) qui servira lors de la restitution du travail des groupes (voir diapositive « Cartographie des risques »).
2. Introduisez les messages clés à communiquer avec l'aide de quelques exemples illustratifs (voir les diapositives « Mécanismes », « Ce que nous faisons », « Vol/détournement », « Effets sur le marché », « Effets de substitution », « Effets de légitimation », « Effets de distribution »). Prévoyez un minimum 20 minutes pour cette présentation.
3. Distribuez la fiche de travail et la fiche d'information avec des exemples.
4. Formez des groupes de travail, en veillant à assurer un bon mélange de perspectives (p. ex. direction et terrain). Assurez-vous que chaque groupe compte au moins une personne qui connaît bien les éléments de base du projet proposé. Il peut être utile d'associer du personnel d'autres projets pour obtenir un point de vue externe et faciliter un échange d'expériences.
5. Chaque groupe analysera une composante principale de l'intervention, p.ex. un groupe analyse un objectif et les activités associées, un autre groupe analyse un autre objectif et activités associées, un autre groupe analyse la structure organisationnelle, un autre groupe analyse les relations, etc.)
6. Chaque groupe doit compléter le tableau de la fiche de travail en suivant les instructions de l'exercice (voir diapositive « Risques liés au transfert de ressources » (1-2)).
7. Encouragez les participant·es à décrire de manière précise les interactions entre les activités du projet et le contexte du conflit. Cela facilitera l'élaboration ultérieure de stratégies visant à éviter d'attiser les tensions.
8. Chaque groupe donne un titre à chaque effet identifié et l'écrit sur une carte (une carte par effet!). L'explication détaillée doit être rédigée sur le tableau de papier.
9. Dans la session de restitution en plénière, chaque groupe présente le tableau avec les effets identifiés. Ensuite il positionne ses cartes sur la matrice des risques (voir l'exemple sur la diapositive « Cartographie des risques »).
10. La matrice des risques sert à établir les priorités.

Messages clés à communiquer

Pour analyser l'influence potentielle d'une intervention sur un conflit, nous devons tenir compte de trois éléments (voir la diapositive « Mécanismes (modes d'influence) ») :

1. Notre analyse du conflit (résumée dans la matrice des conflits et de la fragilité)
2. L'intervention (objet de la présente présentation)
3. Les modes d'influence qui expliquent comment une intervention pourrait avoir un impact négatif sur le contexte. (Ces points seront abordés lors de la prochaine session).

Une intervention peut influencer le contexte de deux manières (voir la diapositive « Mécanismes ») :

- Les transferts de ressources
- Le comportement

Transferts des ressources: Lorsque des ressources extérieures (nourriture, fonds, soins médicaux, formation, mobilité, etc.) sont apportées dans un milieu en pénurie, où les personnes sont en conflit les unes avec les autres, ces ressources représentent une forme de pouvoir et une richesse aux yeux de la population locale, et deviennent dès lors une partie du conflit. Les personnes en conflit cherchent à contrôler et à utiliser ces ressources pour soutenir leur camp et affaiblir l'autre. En tant qu'ONG internationale, nous apportons toujours des ressources dans tous les contextes où nous travaillons, sous forme de matériel, d'opportunités d'emploi, assistance technique, formation etc.

Il existe au moins cinq façons (mécanismes) par lesquelles les transferts de ressources peuvent produire des effets négatifs : (voir diapositives)

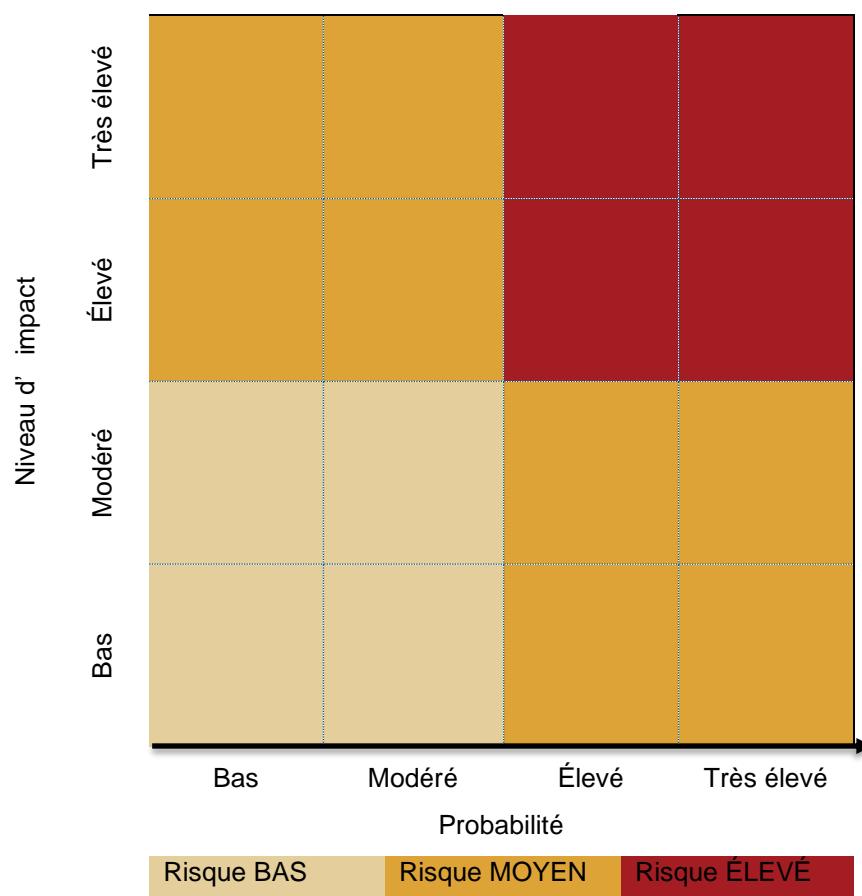
- **Effets de Diversion/Vol:** le matériel ou de l'argent du projet est détourné, non comptabilisé régulièrement, ou volé et peut être investi dans le conflit.
- **Distorsion du marché:** un programme d'assistance affecte les relations entre l'offre et la demande d'un bien ou d'un service.
- **Substitution:** l'intervention se substitue aux efforts qui devraient être fournis au niveau local, et ainsi affaiblit les institutions locales.
- **Légitimation:** les activités du projet confèrent une légitimité non-souhaitée à certains acteurs (leur accordant une respectabilité), contribuant ainsi aux tensions.
- **Effets de distribution:** le projet favorise un groupe particulier, ce qui génère des tensions avec d'autres groupes.

Les effets de distribution et de légitimation sont les plus courants. Il faut, donc, prêter une attention particulière aux :

- **Processus de sélection** (des participant·es dans les activités du projet, des destinataires des ressources, des fournisseur·euses, des employé·es, des zones géographiques, etc.): Quelles sont les critères appliqués? Qui décide?
- **Choix des partenaires:** Avec qui est-ce que le projet veut travailler? Comment est-ce que cette collaboration sera perçue?

La matrice des risques sert à établir des priorités. Les risques dans la zone à haut risque sont prioritaires, suivis des risques dans les zones à risque moyen. Un risque peut être réduit en prenant des mesures qui diminuent la probabilité que l'effet se produise ou qui réduisent son impact potentiel.

Matrice des risques



Fiche de Travail: Transferts des Ressources

Identifier les risques potentiels de préjudice liés au transfert de ressources.

1. Lisez la fiche d'information avec des exemples sur la manière dont le transfert des ressources peut avoir des effets négatifs.
2. Passez en revue les matrices du conflit et de la fragilité pour vous rappeler des éléments principaux des conflits dans le contexte.
3. Votre groupe doit réfléchir à certains composants de l'intervention qui vous ont été attribués. Réfléchissez aux types d'effets négatifs qui pourraient se produire.
4. Remplissez le tableau ci-dessous en deux étapes.
5. Dans une première étape identifiez les effets potentiels. Pour chaque effet précisez :
 - a. Le mécanisme, par exemple détournement, légitimation, etc. (1ère colonne)
 - b. La composante spécifique du projet concerné, par exemple les cours de formation professionnelle, un partenaire de mise en œuvre particulier (2e colonne)
 - c. L'effet négatif spécifique qui pourrait se produire, par exemple l'aggravation d'une source particulière de tension (3e colonne)
6. Dans une deuxième étape, passez en revue les effets possibles que vous avez identifiés et remplissez les trois autres colonnes :
 - a. Quelles mesures sont déjà prises pour atténuer le risque? (4^{ème} colonne)
 - b. Compte tenu des mesures d'atténuation en place, dans quelle mesure l'intervention est-elle susceptible de provoquer cet effet? (5^{ème} colonne)
 - c. Si l'effet se produit, quel est l'impact sur le contexte? (6^{ème} colonne)
7. Pour chaque effet, écrivez son titre sur une carte (un effet par carte) pour pouvoir le placer sur la matrice des risques en plénière.
8. Identifiez une personne qui va présenter le tableau en plénière et situer les cartes sur la matrice des risques.

Conseil:

Plus vous serez précis dans la description de l'effet (comment exactement l'intervention peut interagir avec les facteurs de conflit analysés et quelles pourraient en être les conséquences), plus il sera facile par la suite d'élaborer des mesures visant à atténuer le risque.

Les composants d'une intervention		Mécanismes pouvant produire des effets négatifs	
Projet	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs Activités Population cible Les zones géographiques La collecte et la gestion d'information 	Diversion	Le matériel ou de l'argent des projets est détourné, non comptabilisé régulièrement, ou volé et peut être investi dans le conflit.
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Les principes de travail et les valeurs La communication interne et externe La gestion de la sécurité 	Distorsion du marché	Une intervention affecte la relation entre l'offre et la demande d'un bien ou d'un service.
Relations	<ul style="list-style-type: none"> Les partenaires Les autorités locales Les donateurs Tous parties prenantes. 	Substitution	Le projet se substitue aux efforts qui devraient être fournis au niveau local, et affaiblit ainsi les institutions locales.
Individu	<ul style="list-style-type: none"> Identité Comportement Attitude Compétences 	Légitimation	Les activités du projet donnent une légitimité non-souhaitée à certains acteurs (leur accordant une respectabilité), contribuant ainsi aux tensions.
		Distribution	Le projet favorise un groupe particulier, ce qui génère des tensions avec d'autres groupes

Tableau à remplir: Effets négatifs possibles d'une intervention résultant d'un transfert de ressources

Mécanisme	Composant spécifique de l'intervention	Titre et description de l'effet négatif Quelle ligne ou source de tensions risque d'être aggravée ?	Mesures d'atténuation déjà prises Quelles mesures sont déjà prises pour atténuer l'effet ? Sont-elles efficaces ?	Probabilité Compte tenu des mesures d'atténuation, dans quelle mesure l'intervention est-elle susceptible de provoquer cet effet ? Faible/Modéré/ Élevé/Très élevée	Niveau d'impact Si l'effet se produit, quel est l'impact sur le contexte ? Faible/Modéré/ Élevé/Très élevée

Fiche d'information: Exemples des effets négatifs d'une intervention

Mécanisme	Composant de l'intervention	Titre et description de l'effet	Mesures d'atténuation déjàprises	Probabilité	Niveau d'impact
Diversion	Soutien aux entreprises agricoles	Les entreprises soutenues sont contraintes de payer de l'argent de protection à un groupe armé.	Tentatives de plaidoyer avec le groupe armé à travers des intermédiaires mais sans succès.	Élevé	Modéré (ce n'est pas une source de financement très importante)
Distorsion du marché	Formations sur des nouvelles techniques de production	L'adoption des nouvelles techniques de production par les entreprises agricoles pourrait entraîner une baisse de demande de certains produits. Ceci pourrait créer des tensions avec les fournisseurs de ces produits.	Aucune pour l'instant	Élevé	Modéré (Les fournisseurs ne représentent pas un groupe très important)
Substitution	Formations	En assumant la responsabilité de former des entreprises agricoles, le projet risque de se substituer aux services techniques de l'état qui sont censés offrir ce type de soutien.	Les services techniques de l'état participent aux formations mais il n'y a pas une forte appropriation de leur part.	Modéré	Modéré (Le soutien de la part des services techniques était déjà faible avant l'intervention)
Légitimation	Invitation au maire à la cérémonie d'ouverture	Le/la maire risque d'utiliser sa présence et son association avec les résultats du projet à des fins électorales. Ceci serait mal perçu par ses opposants politiques.	Des représentant·es de tous les partis politiques vont être invité·es mais le/la maire peut toujours se positionner comme bienfaiteur·ice.	Élevé	Modéré (Le/la maire pourrait tirer un léger bénéfice électoral, mais qui ne changera pas le résultat électoral)
Distribution	Sélection des entreprises	La sélection des entreprises qui participeront au projet risque d'être perçue comme biaisée. La plupart des entreprises dans le secteur du projet appartient à des personnes d'une ethnie spécifique	Communication des critères de sélection (pas très efficace)	Élevé	Élevé (Les tensions inter-ethniques existantes risquent d'augmenter)

EXERCICE 10: LE COMPORTEMENT

Objectif

Identifier les aspects importants de la manière dont le projet est mis en œuvre.

Durée

Minimum 1 heure

Instructions pour la facilitation

1. Introduisez les messages clés à communiquer (voir les diapositives « Comportement : principes RAFT », « Respect », « Responsabilité », « Équité », « Transparence »). Il faut compter un minimum de 20 minutes pour cette présentation.
2. Distribuez la fiche de travail avec les instructions et les tableaux à remplir.
3. Formez des groupes de travail (ou garder les mêmes que lors de l'exercice précédent sur le transfert des ressources), en veillant à assurer un bon mélange de perspectives (p. ex. direction ou terrain). Assurez-vous que chaque groupe compte au moins une personne qui connaît bien les éléments de base du projet proposé. Il pourrait aussi être utile d'associer du personnel d'autres projets pour avoir point de vue externe et faciliter un échange d'expériences.
4. Chaque groupe analysera une composante principale de l'intervention, p.ex. un groupe analyse un objectif et les activités associés, un autre groupe analyse un autre objectif et activités associés, un autre groupe analyse la structure organisationnelle, un autre groupe analyse les relations.
5. Chaque groupe doit identifier des comportements souhaitables en complétant le tableau de la fiche de travail en suivant les instructions de l'exercice.
6. Plus la description des actions proposées sera concrète, plus il sera possible de prendre ensuite des décisions concrètes pour assurer l'adoption d'un comportement approprié.
7. Invitez chaque groupe à présenter leurs tableaux de propositions.
8. Après chaque présentation, invitez le groupe à voter pour les mesures les plus importants à mettre en œuvre.

Messages clés à communiquer

Le comportement se concentre sur la "manière" dont le projet est mis en œuvre. Quatre principes (connus en anglais sous le nom de R.A.F.T.) sont au cœur du comportement sensible aux conflits.

Le respect: Accorder une attention positive, faire confiance aux autres, rester calme, écouter.

A faire	A éviter
Être coopératif·ve	Ne montrer aucun intérêt
Rester calme et réagir avec compréhension.	Réagir de manière défensive ou agressive
Être sensible aux besoins des personnes	Être indifférent·e
Communication sur le même niveau	Être arrogant·e ou prétendre tout savoir
Ecouter activement	Interrompre, couper la parole aux gens
Adopter une attitude de confiance	Adopter une attitude méfiante

La redevabilité: Reconnaître que l'on est responsable de ses actions et de ses décisions, respecter les lois et les règles et veiller à ce que les autres le fassent également, reconnaître ses erreurs et s'efforcer de les réparer.

A faire	A éviter
Être responsable de ses actes et de ses décisions.	Exprimer son impuissance, rendre les autres responsables
Respecter les lois et règles et veiller que les autres le fassent également	Accepter l'impunité, désobéir aux règles
Communiquer de manière inclusive et non-violente	Communiquer à huit clos et démontrer son pouvoir
Partager les progrès et les résultats finaux	Cacher les résultats
Reconnaître ses erreurs et les corriger.	Ne pas assumer la responsabilité de ses propres actes.

L'équité: Traiter les gens comme des égaux et le faire d'une manière perçue par tous·tes comme "juste", écouter tout le monde et les prendre au sérieux.

A faire	A éviter
Traiter chacun·e en fonction de ses besoins et de sa situation	Appliquez des règles différentes selon les personnes (y compris vous-mêmes).
Encourager la participation et prendre tout le monde au sérieux	Ignorer les demandes/plaintes des gens
(Faire) respecter les règles	(Laisser) rompre les règles
Être inclusif·ve	Exclure certaines personnes

La transparence: Être ouvert sur ce que nous faisons et pourquoi, communiquer sur les critères de sélection, les objectifs du projet, les délais du projet, les sources de financement et l'allocation.

A faire	A éviter
Partager information	Ne pas partager information
Être ouvert	Avoir un visage impassible
Communiquer sur les plans, les processus, les changements, etc.	Pas de communication sur plans, les processus, les changements, etc.
Développer et partager critères pour prendre des décisions	Ne pas clarifier les critères de prise de décisions
Rendre les informations disponibles dans les langues locales	Partir du principe que tout le monde maîtrise votre langue de travail

Fiche de Travail: Comportement

Identifier les aspects importants de la manière dont le projet est mis en œuvre.

1. Lisez la fiche d'information "Comportement" avec des exemples de l'application des principes de comportement sensible aux conflits
2. Passez en revue les matrices du conflit et de la fragilité pour vous rappeler des éléments principaux des conflits dans le contexte.
3. Votre groupe doit réfléchir à certains composants de l'intervention qui vous ont été attribués. Réfléchissez aux principes importants pour ces composants.
4. Remplissez le tableau ci-dessous avec des propositions de comportement souhaitable :
 - a. Quel composant spécifique du projet est concerné? (1^{ère} colonne)
 - b. Quel principe est important pour ce composant? (2^{ème} colonne)
 - c. Qu'est-ce qu'on devrait changer dans notre manière de faire pour assurer que ce principe soit respecté ? Pourquoi? (3^{ème} colonne)
5. Identifiez une personne qui va présenter le tableau en plénière.

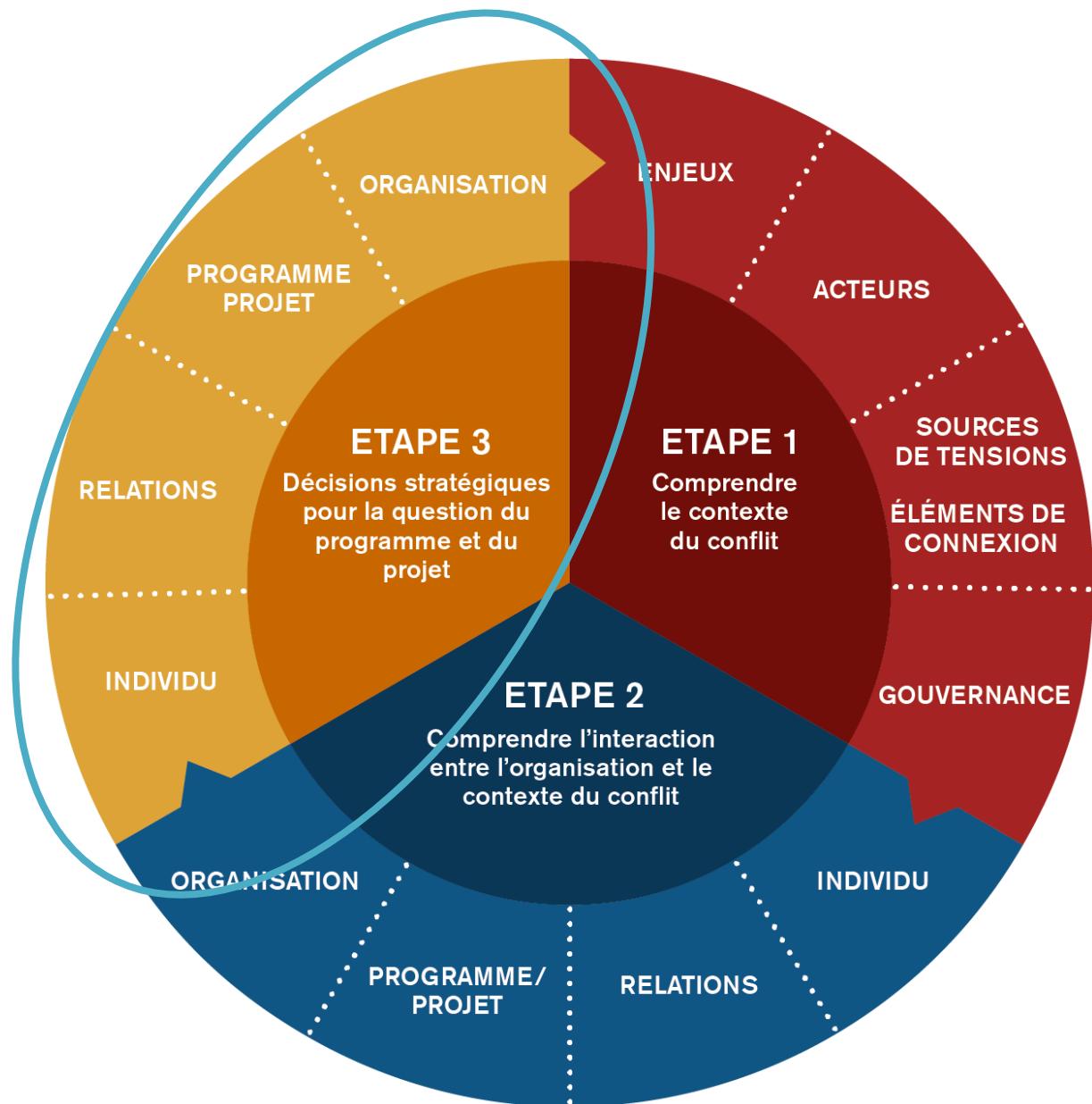
Composants de l'intervention		Principes de la sensibilité aux conflits
Projet	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs • Activités • Population cible • Les zones • Le collecte d'info 	Respect: Accorder une attention positive, faire confiance aux autres, rester calme, écouter.
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Les principes de travail et les valeurs • La communication • La gestion de la sécurité 	Redevabilité: Reconnaitre que l'on est responsable de ses actions et de ses décisions, respecter les lois et les règles et veiller à ce que les autres le fassent aussi, reconnaître ses erreurs et s'efforcer de les réparer.
Relations	<ul style="list-style-type: none"> • Les partenaires • Les autorités locales • Les donateurs • Tous parties prenantes 	L'équité: Traiter les gens comme des égaux et le faire d'une manière perçue par tous comme "juste", écouter tout le monde et les prendre au sérieux
Individu	<ul style="list-style-type: none"> • Identité • Comportement • Attitude • Compétences 	La transparence : Être ouvert-e sur ce que nous faisons et pourquoi, communiquer sur les critères de sélection, les objectifs du projet, les délais du projet, les sources de financement et l'allocation.

Fiche d'information: Exemples de l'application des principes de comportement

Composant de l'intervention	Principe	Action proposée et explication
-----------------------------	----------	--------------------------------

Diversité du personnel		Veiller à ce que l'équipe du projet soit composée de manière équilibrée entre les sexes, avec une diversité d'âges et des personnes issues de la population locale. Si le personnel de l'équipe du projet n'est pas de la région et ne partagent l'identité de la population locale il y a un risque de manque de respect de la culture locale. Ceci pourrait créer des tensions entre l'organisation et la population locale et avoir un impact sur l'acceptation du projet.
Les objectifs de l'action	Respect	Travailler avec les partenaires locaux pour définir une communication adaptée au contexte. Si le projet promouvait des normes qui vont à l'encontre des normes locales (p.ex. la promotion des droits des femmes dans une contexte patriarcale) il pourrait être accusé du non-respect des normes locales. Ceci poserait un risque pour l'acceptation du projet et pourrait contribuer aux tensions au sein des communautés.
Relations avec les parties prenantes		Mettre en place des mécanismes de concertation : sans mécanismes pour impliquer les parties prenantes dans l'élaboration et mise en œuvre du projet, celui-ci risque de ne pas répondre à leurs préoccupations et d'être ignorant aux possibles erreurs commises. Il faut être sensible au fait que la récolte d'information peut être perçue comme de l'espionnage. L'équipe doit considérer quand et comment elle récolte des informations, être transparente sur la suite donnée aux informations collectées et conséquente dans le suivi des enjeux soulevés.
Collecte d'information sur le contexte		Valider les informations récoltées auprès de plusieurs sources. Il ne faut pas favoriser les informations d'une personne ou groupe en particulier mais collecter les informations de plusieurs sources. Il y toujours multiples perspectives sur une situation. Les informations peuvent être biaisées et déformées; et les acteurs peuvent même manipuler les informations pour des raisons politiques ou autres.
Règles de sécurité	Équité	Vérifier que le choix des zones d'intervention ne favorise aucun groupe social en particulier. Les règles de sécurité peuvent avoir un impact sur le choix de zone d'intervention géographique du projet, ce qui pourrait être perçu par certains acteurs comme de la discrimination.
Activités de communication		Utiliser une communication adaptée : Les perceptions d'une situation peuvent varier considérablement entre les partenaires, le personnel, et les différents niveaux de l'organisation. L'équipe doit avoir une idée de leurs positions et intérêts pour pouvoir communiquer de manière apte sur le projet. Savoir communiquer d'une manière sensible, a un effet positif sur la sécurité du personnel, car il augmente l'acceptation du projet. Une bonne communication interne sur la situation et ses enjeux est également très importante.

ÉTAPE 3: DÉCISIONS STRATÉGIQUES



EXERCICE 11: ATTÉNUATION DES RISQUES

Objectif

Identifier des mesures concrètes pour atténuer les risques prioritaires.

Durée

Minimum 2 heures

Instructions pour la facilitation

1. Distribuez et passez en revue la fiche de travail (voir l'exemple de diapositive « Exercice : atténuation des risques »).
2. Répartissez les participant·es en groupes de travail et répartissez les risques prioritaires de la matrice des risques (risques élevés et modérés) entre les groupes.
3. Accordez 20 minutes aux groupes pour générer le maximum d'options possibles en mode brainstorming.
4. Après 20 minutes, demandez aux groupes de changer de poste de travail. Chaque groupe devrait passer aux tableaux de papier d'un autre groupe.
5. Accordez 30 minutes aux groupes pour évaluer les idées que le groupe qu'il a remplacé a écrit sur les tableaux. Quelles sont les actions et mesures qu'ils voudraient mettre en œuvre? Lorsqu'il y a un accord sur une mesure, indiquez-le avec un cercle coloré ou autre signe, ou écrivez une nouvelle formulation de la mesure que vous aimeriez proposer.
6. Invitez tout le monde à retourner en plénière pour la restitution.
7. Nommez une personne qui va noter sur un nouveau tableau de papier la liste définitive de toutes les mesures décidées.
8. Invitez une personne de chaque groupe de présenter leurs recommandations.
9. Après chaque présentation de groupe, ouvrez la discussion en plénière pour valider les recommandations formulées.

Messages clés à communiquer

N'ayez pas peur de proposer des solutions radicales ou innovantes.

Commencez par un brainstorming. Les règles du brainstorming :

- Toutes les idées devraient être notées
- Ne les discutez pas encore
- Ne jugez pas
- Si une proposition n'est pas claire, demandez à la personne de reformuler la phrase ou de clarifier.
- Maintenez le rythme, ne laissez pas la discussion s'éterniser (générez de la quantité).

Un deuxième groupe examinera les idées et décidera lesquelles adopter.

Les décisions stratégiques prises seront intégrées dans la planification ultérieure du projet.

Fiche de Travail: Atténuation des Risques

Identifier des mesures d'adaptation pour le projet

Étape 1

1. Un nombre d'effets négatifs potentiels (des risques) vous a été attribué.
2. Votre objectif est de travailler en mode brainstorming, pour générer le plus d'idées possibles pour réduire la probabilité ou impact de chaque effet négatif.
3. Inscrivez chaque effet négatif qui vous a été attribué comme titre sur son propre tableau de papier.
4. Affichez les tableaux de papier sur le mur ou mettez-les sur des tables, un à côté de l'autre.
5. Équipez-vous tous d'un marqueur (et des papiers autocollants/"post-its" si disponibles) et circulez librement entre les tableaux de papier. Tout le monde devrait essayer d'écrire au minimum deux idées sur chaque tableau de papier.

Rappel des règles du brainstorming

- Toutes les idées devraient être notées
- Ne les discutez pas encore
- Ne jugez pas
- Si une proposition n'est pas claire, demandez à la personne de reformuler la phrase ou clarifier.
- Si des mots en vogue, des raccourcis ou des stéréotypes sont utilisés (par ex. pénurie d'eau, méfiance, immigrants illégaux), se demander en quoi est-ce une SDT, un EdC (et le décrire dans la colonne pour l'explication)
- Gardez un rythme, ne laissez pas la discussion durer trop longtemps (générer de la quantité).

Étape 2

1. Quand l'équipe de facilitation vous donnera le signal, arrêtez le brainstorming et passez aux tableaux de papier d'un autre groupe.
2. Passez en revue les idées que l'autre groupe a écrit sur des tableaux de papier. Discutez des actions et des mesures que vous recommandez de mettre en œuvre. Quand vous êtes d'accord sur une mesure, indiquez-le avec un cercle coloré ou un autre signe, ou écrivez une nouvelle formulation de la mesure que vous aimeriez proposer.
3. Nommez une ou plusieurs personnes pour faire la restitution de vos idées en plénière.

EXERCICE 12: RENFORCEMENT DE L'IMPACT

Objectif

Identifier des mesures concrètes pour renforcer l'impact du projet.

Durée

Minimum 1 heure

Instructions pour la facilitation

1. Distribuez et passez en revue la fiche de travail (voir diapositive « Exercice : renforcer l'impact »).
2. Formez trois groupes de travail et attribuez à chaque groupe un exercice d'analyse faites lors de l'étape 1:
 - a. Cartographie des acteurs
 - b. Sources de tensions et éléments de connexion
 - c. Facteurs de gouvernance
3. Accordez 30 minutes à tous les groupes pour reprendre les analyses réalisées et discuter des questions sur la fiche de travail.
4. Invitez tout le monde de retourner en plénière pour la restitution.
5. Invitez une personne de chaque groupe à présenter leurs recommandations.
6. Après chaque présentation de groupe, ouvrez la discussion en plénière pour valider les recommandations formulées.

Messages clés à communiquer

La sensibilité aux conflits consiste à atténuer les risques d'effets négatifs de nos interventions **et** à s'adapter au contexte pour maximiser notre impact, et saisir les opportunités de contribuer positivement à la prévention et à la transformation des conflits ainsi qu'à la cohésion sociale.

Fiche de Travail: Renforcement de l'impact positif

1. Revisitez les analyses réalisées lors des exercices de l'étape 1
2. Avec l'aide des questions ci-dessous, essayez d'identifier des mesures que vous pourriez prendre dans vos projets pour renforcer leurs contributions à la paix et la cohésion sociale
3. Listez les mesures identifiées et désignez une personne qui fera la restitution en plénière

Outil d'analyse	Question
Cartographie des acteurs	<p>Est-ce que le projet pourrait contribuer à l'amélioration des relations entre certains acteurs ? Lesquels ? Comment ?</p> <p>Est-ce qu'il y a des acteurs importants pour l'intervention avec lesquels le projet n'a pas encore des relations ? Comment ces relations pourraient être établies ?</p>
Sources de tension et éléments de connexion	Qu'est-ce que le projet pourrait faire pour renforcer les éléments de connexion identifiés ?
Facteurs de gouvernance	Comment est-ce que le projet pourrait contribuer à la bonne gouvernance ?

EXERCICE 13: PLAN D'ACTION

Objectif

Elaborer un plan d'action pour assurer que la GPSC soit intégrée dans le cycle de gestion du projet.

Durée

Minimum 2 heures

Instructions pour la facilitation

1. Cet exercice se fait normalement dans un groupe restreint composé de celles·eux qui ont un rôle dans la gestion du projet.
2. Distribuez la fiche de travail et facilitez une discussion pour la compléter (voir diapositive « Plan d'action »).
3. Avec des groupes plus larges il faut les diviser en sous-groupes, répartir les mesures d'adaptation à discuter entre les groupes et les laisser réaliser le travail en équipes.
4. Après la rédaction du plan, conclure avec la question du suivi, en abordant les messages à communiquer ci-dessous (voir la diapositive « La GPSC dans le cycle de projet »).
5. Prenez le chronogramme du projet et accordez-vous sur les questions suivantes:
 - a. Qui va assurer l'intégration des actions proposés dans le plan d'action GPSC dans la planification des activités du projet?
 - b. Quand est-ce que la matrice du conflit et de la fragilité sera passée en revue et mise à jour, y compris l'impact des éventuels changements sur l'analyse des interactions de l'intervention et le contexte, ainsi que les mesures d'adaptations à prendre?
 - c. Quels rapports et réunions de suivi et évaluation devraient explicitement thématiser des questions GPSC?

Messages clés à communiquer

La gestion sensible au conflit (GPSC) n'est pas un processus distinct mais fait partie intégrante dans toutes les étapes d'un cycle du projet ou programme : diagnostic, planification, mise en œuvre, suivi, évaluation.

Il faut effectuer un suivi régulier et rendre compte des tous les aspects identifiés.

Les contextes de fragilité tendent à évoluer rapidement. Par conséquent, les questions clés ou les facteurs des conflits et des tensions changent constamment. Les objectifs et les activités des projets restent cependant souvent les mêmes durant des années. Des activités nécessaires et adéquates lors d'une situation donnée peuvent perdre de leur pertinence et causer un préjudice dans la situation actuelle.

Il faut assurer que les décisions stratégiques et adaptations du projet sont clairement communiquées à toutes les parties prenantes du projet.

Fiche de Travail: Plan d'Action

En utilisant le tableau ci-dessous, reprenez la liste des mesures proposées lors des trois exercices précédents (comportement, atténuation des risques, renforcement de l'impact) et insérez-les dans le tableau ci-dessous dans la deuxième colonne. Insérez la raison justifiant la mesure dans la première colonne (ce que vous avez identifié qu'il faut changer). Puis, remplissez ensemble, en discutant en équipe, les autres colonnes, de manière concrète. Si le temps n'est pas suffisant, focalisez-vous sur les premières colonnes et fixez un rendez-vous pour finir votre plan d'action après l'atelier.

Quoi?	Quand?	Qui?	Comment?	Impact désiré?	Indicateurs?
<i>Qu'est qu'on propose de faire ?</i>	<i>Court-, moyen- ou long-terme ?</i>	<i>Qui est responsable? Qui est impliqué?</i>	<i>Quelles sont les étapes de mise en œuvre ? De quoi avons-nous besoin ? Est-ce déjà disponible ou manquons-nous des ressources ? Lesquelles ?</i>	<i>Qu'est-ce qui devrait changer ?</i>	<i>Comment pouvons-nous constater et mesurer ce changement ?</i>
Projet					
Organisation					
Relations					
Individu					

EXERCICE 14: ÉVALUATION ET RÉFLEXION FINALE

Objectif

Évaluer l'atelier

Durée

Minimum 1 heure

Instructions pour la facilitation

1. Distribuez la fiche d'évaluation et accordez 10 minutes pour la remplir.
2. Récoltez les fiches complétées
3. Invitez tout le monde à partager une dernière réflexion sur l'expérience de l'atelier. Vous pouvez structurer ceci avec la diapositive « la main de restitution ». Chaque personne peut choisir entre un des doigts qui correspondent aux 5 types d'observations suivants:
 - a. Quelque chose que j'ai aimé
 - b. Un point sur lequel j'aimerais tirer l'attention
 - c. Quelque chose que je n'ai pas aimé
 - d. Quelque chose que j'ai trouvé important
 - e. Quelque chose que j'aurais souhaité avoir plus dans l'atelier

Fiche d'Evaluation

Nom (facultatif):

1. Quelle est votre principal apprentissage à la fin de cet atelier?

2. Comment est-ce que cet atelier a été utile pour votre travail?

3. Qu'allez-vous faire différemment suite aux discussions dans cet atelier?

4. Quelles sont vos principales recommandations pour le projet?

5. Quelles sont vos principales recommandations pour améliorer ce genre d'atelier à l'avenir?

6. Autres commentaires?

