

ÉLABORER UN PROJET SENSIBLE AUX CONFLITS



Atelier sur la sensibilité aux conflits, Nampula, Mozambique, 2019 © Photo: Owen Frazer / HELVETAS

ÉTABLIR LE CADRE

- Apprendre à se connaître
- Attentes
- Cadre de collaboration
- Objectifs
- Programme



Apprendre à se connaître

1. Nom
2. Fonction
3. Attentes
4. Proposition pour mettre en place une bonne ambiance de travail



YOU project, Jalalabad, Kyrgyzstan, 2018. Photo: Regula Gattiker, HELVETAS.

Objectifs de l'atelier:

- 1. Analyser les conflits dans la zone d'intervention;**
- 2. Identifier les éventuelles interactions entre le contexte et le projet;**
- 3. Décider des adaptations nécessaires à apporter au projet**

Photo by [Louis Moncouboux](#) on [Unsplash](#)



Programme

	Jour 1	Jour 2	Jour 3	Jour 4	Jour 5
Session 1 1.5 heures	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 1.5 heures	Exercice 2: introduction à la GPSC	Exercice 5: Sources des tensions et éléments de connexion	Exercice 7: restitution	Exercice 10: le comportement	Exercice 13: Plan d'Action
Session 3 1.5 heures	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 1.5 heures	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

LA GESTION DE PROJET SENSIBLE AUX CONFLITS (GPSC)

Définition d'un conflit

Les 3 étapes de l'approche GPSC

Projet ACTE, Diarrala, Mali, 2016. Photo: Fatoumata Diabate / HELVETAS



Qu'est-ce qu'un conflit, pour vous?



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-dimensionnels et on peut les analyser selon 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.)

Une histoire sur la sensibilité aux conflits

Asseyez-vous,
détendez-vous, fermez
les yeux. ...

... et écoutez.



Africa Beles Sunrise project BSP. Abeba Araya (29 ans), fille d'Araya Hadish (63 ans), va chercher de l'eau à une pompe. Crédit : Christian Bobst.

Histoire sur la sensibilité aux conflits - leçons apprises

L'organisation n'a pas...

- Réalisé une analyse des conflits avant de démarrer le projet
- Prêté attention aux institutions chargées de résoudre et de gérer les conflits

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.

Pour d'autres exemples, voir :



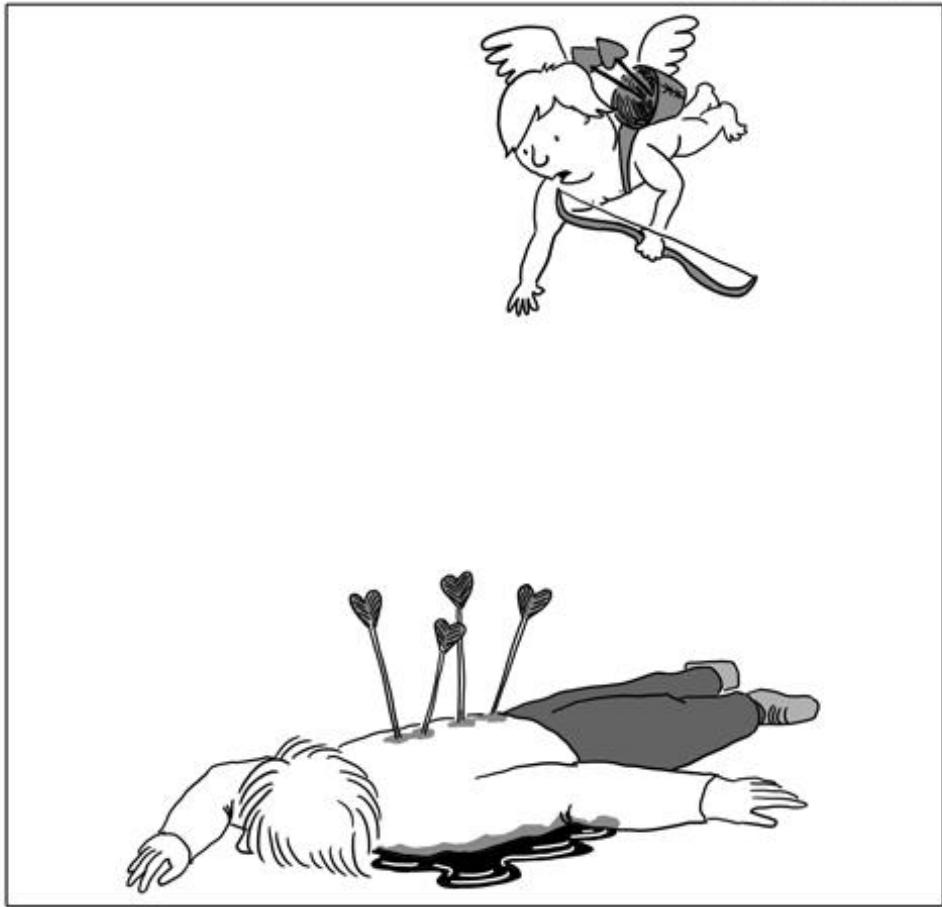
https://www.helvetas.org/Publications-PDFs/Switzerland/Governance_Peace_Migration/Conflict_Sensitivity_Examples_FR.pdf

La sensibilité aux conflits: définition

La sensibilité aux conflits est la conscience que notre travail, notre présence et notre comportement peuvent avoir des potentiels effets négatifs ou positifs sur le contexte, et qu'il faut agir en conséquence.

Rappelez-vous:

1. Nous faisons toujours partie du contexte.
2. Tout ce que nous faisons a des conséquences.
3. La sensibilité aux conflits n'est pas seulement pertinente dans les contextes de conflit violent.



...Hello? Gary?

Être sensible aux conflits

Lorsque nous sommes sensibles aux conflits, nous devons

- comprendre le contexte dans lequel nous travaillons.
- comprendre comment ce que nous faisons et la manière dont nous le faisons affectent le contexte.
- adapter nos activités et notre comportement afin de ne pas avoir d'impact négatif sur le contexte, mais d'exercer une influence positive sur le conflit.

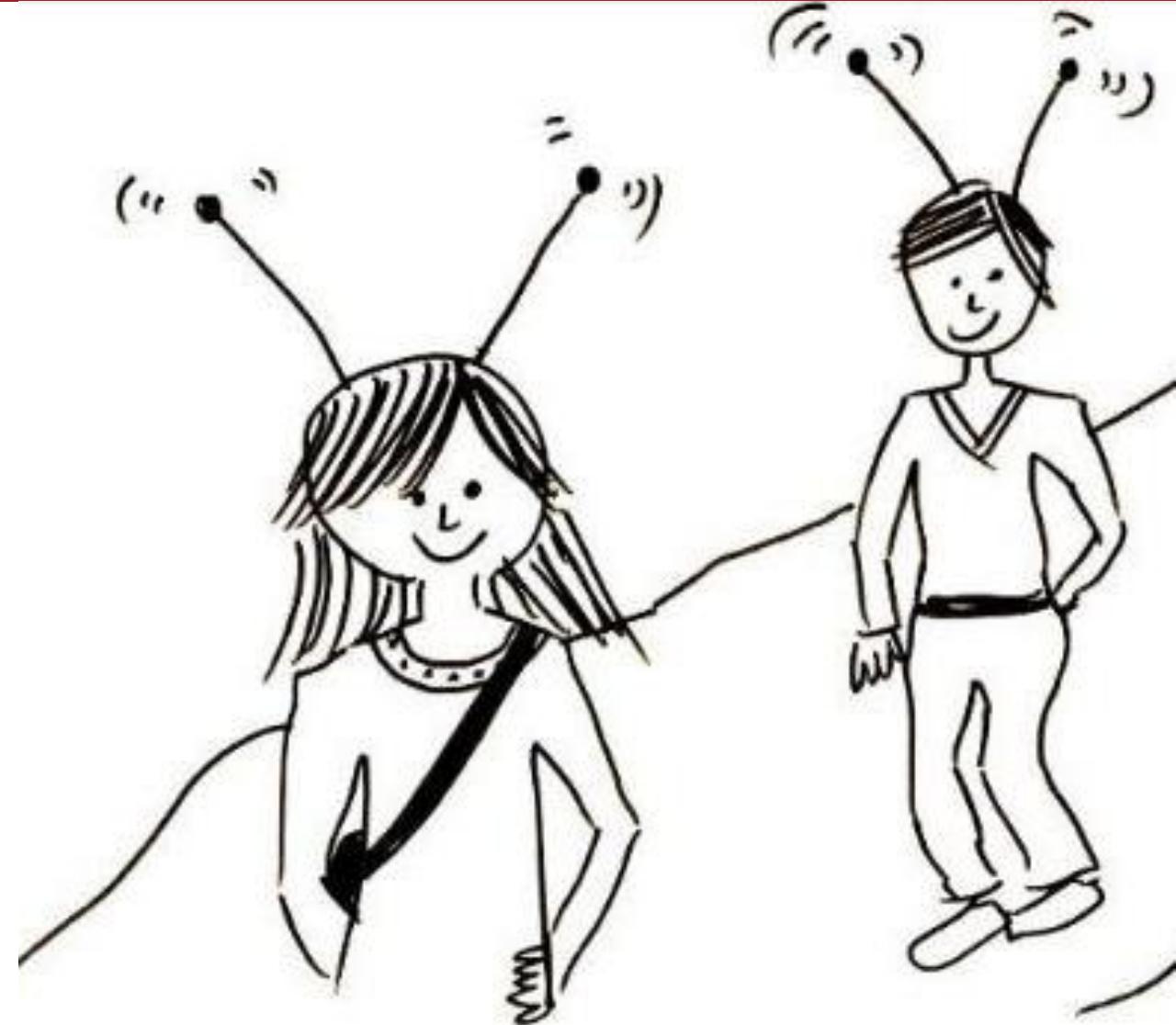
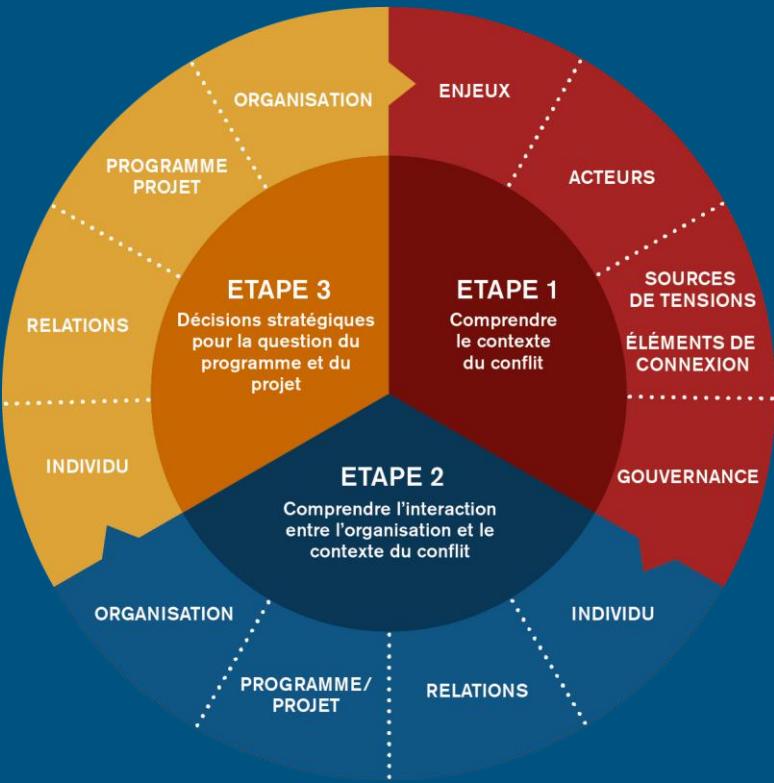


Illustration: Regula Gattiker



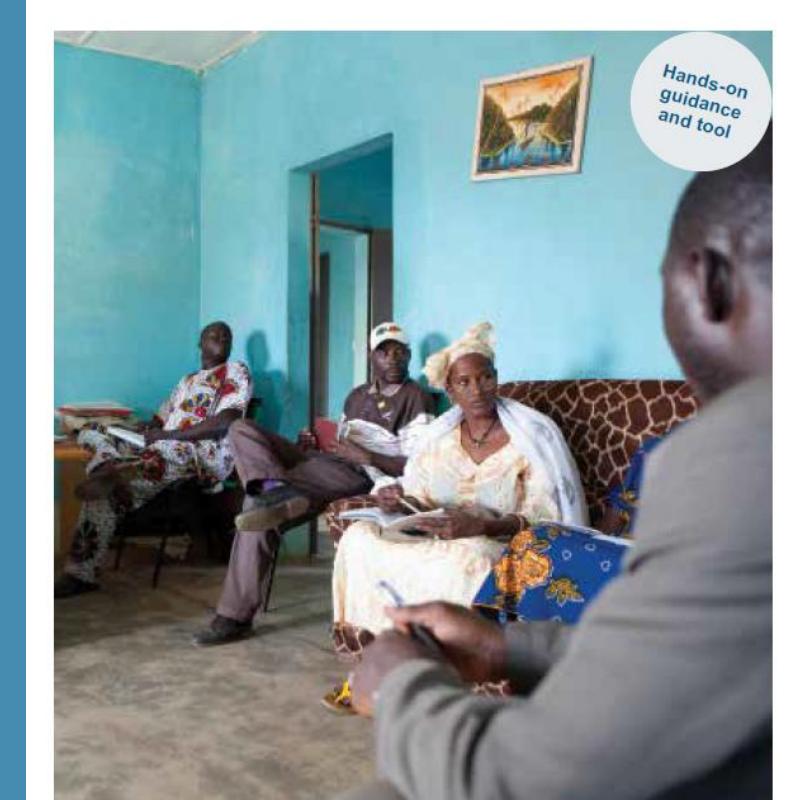
Gestion de projet et de programme sensible aux conflits:

Les trois étapes pour travailler dans les contextes conflictuels

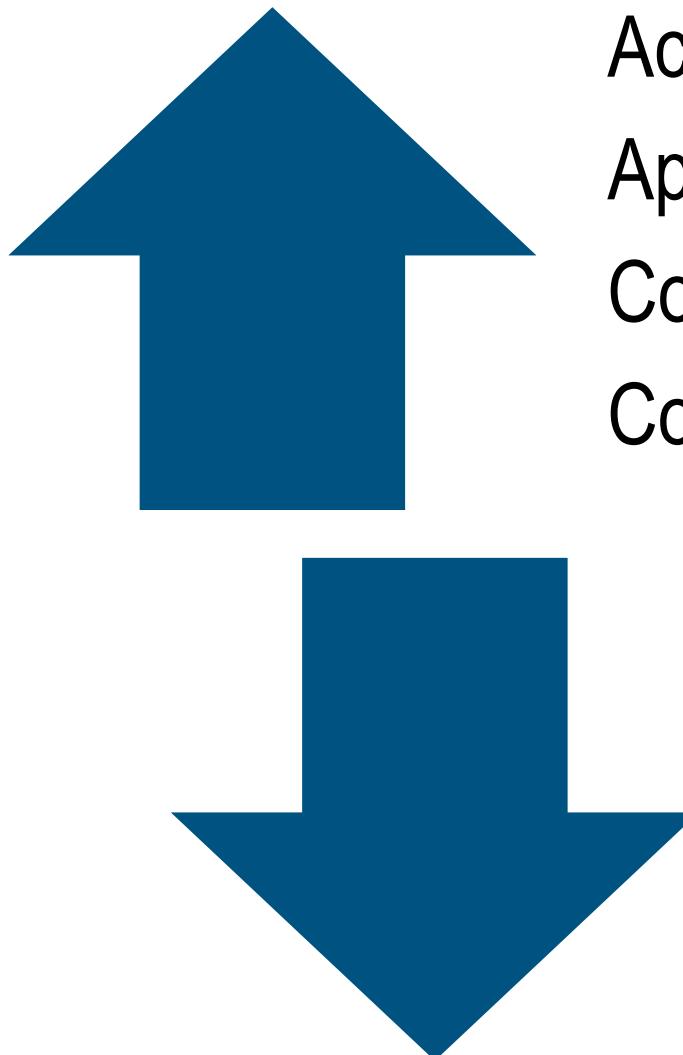
Outils et ressources:

<https://pamoja.helvetas.org/display/CS>

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



Pourquoi la GPSC est-elle importante pour nous?



Acceptation
Appropriation
Coopération
Communication

Tensions
Résistance

= davantage d'efficacité et
durabilité

Exemples supplémentaires tirés de la publication

*Ne pas nuire, faire plus de bien:
histoires illustrant l'application du
principe de sensibilité aux conflits
chez Helvetas*

https://www.helvetas.org/Publications-PDFs/Switzerland/Governance_Peace_Migration/Conflict_Sensitivity_Examples_FR.pdf



Effet de marché : l'assistance en espèces non coordonnée entraîne l'inflation

- **Contexte:** Le conflit armé dans le nord de l'Ethiopie a entraîné l'arrivée de 150 000 personnes déplacées à Bahir Dar, dont la population habituelle est de 75 000 personnes
- **Action:** Helvetas fait partie d'un consortium qui distribue de l'argent liquide aux personnes déplacées
- **Effet :** De nombreuses organisations distribuent également de l'argent liquide -> inflation des prix
- **Conséquence pour les conflits :** Contribue aux tensions entre les personnes déplacées et les communautés d'accueil

Adaptation : Le problème a été discuté au sein du mécanisme local de coordination humanitaire. Il a été convenu que le montant de l'argent distribué ne devait couvrir que les besoins de base tels que l'huile, le sel, la farine et les médicaments. Des discussions avec les représentant·es des personnes déplacées ont également été menées et le gouvernement a tenu des réunions avec les fournisseurs locaux.



Diversion : des groupes armés exigent des « taxes »

- **Contexte** : Conflit armé. Divers groupes armés ethniques actifs.
- **Action** : Helvetas soutient le développement du secteur commercial local.
- **Effet** : un groupe armé exige que les entreprises locales lui versent des « impôts ».
- **Conséquence pour les conflits** : les entreprises et, indirectement, Helvetas contribuent à la perpétuation du conflit armé.

Solution : Le groupe armé a déclaré qu'il collectait des impôts au profit du village et des villageois. Les entreprises ont fait valoir qu'elles contribuaient déjà largement au développement du village. Elles ont réussi à négocier une réduction des impôts et l'assurance que ceux-ci seraient utilisés pour le développement du village et non à d'autres fins.



Effet de distribution : ressources communes dans l'ouest du Burkina Faso

- **Contexte** : L'eau du village est utilisée pour arroser les potagers et pour l'élevage de poissons.
- **Action** : améliorer les revenus, l'alimentation et la sécurité alimentaire des jeunes ruraux grâce à un soutien agricole aux maraîchers.
- **Effet** : les pisciculteurs ont ressenti un impact négatif.
- **Conséquence pour les conflits** : l'augmentation de la demande en eau provenant du lac pour la culture maraîchère a aggravé le conflit entre les maraîchers et les pisciculteurs.



Solution : Table ronde avec toutes les parties prenantes. Un plan a été élaboré pour déterminer quand et comment l'eau du lac serait libérée pour les maraîchers. Les parties prenantes ont défini les périodes propices à l'utilisation de l'eau par les pisciculteurs et celles propices à l'utilisation de l'eau par les maraîchers. Au final, les deux parties ont pu être plus productives et le conflit entre les maraîchers et les pisciculteurs au sujet de l'eau a été en grande partie résolu.

Effet de légitimation : un coup d'État renverse un gouvernement démocratique

- **Contexte** : Coup d'État militaire. Le gouvernement militaire est rejeté par une grande partie de la population. Protestations généralisées et opposition armée
- **Action** : de nombreux projets de développement et d'aide humanitaire
- **Effet** : la poursuite des activités risque de légitimer le gouvernement militaire
- **Conséquence du conflit** : prendre parti dans un conflit et potentiellement le prolonger



Adaptation : Helvetas a décidé de cesser tout travail de plaidoyer auprès du gouvernement et de s'abstenir de tout engagement officiel avec les autorités autoproclamées, dans le but d'éviter de légitimer le régime militaire. La seule coopération avec les autorités autoproclamées s'est poursuivie au niveau de l'administration locale, afin d'assurer le fonctionnement des opérations dans le pays.

image de stock

Effet de substitution : prévention de l'extrémisme violent

- **Contexte** : l'extrémisme violent au Bangladesh est une question très sensible. Les forces de l'ordre et les autres parties prenantes considèrent la prévention de l'extrémisme violent comme relevant exclusivement de la responsabilité des forces de l'ordre.
- **Action** : renforcer les capacités des organisations de la société civile (OSC) en matière de prévention de l'extrémisme violent (PEV)
- **Effet** : risque de délégitimer les forces de l'ordre et de remplacer leur rôle
- **Conséquence pour les conflits** : augmentation de la méfiance des forces de l'ordre envers les OSC



Participants à une action jeunesse dans le cadre du projet « CSO PVE Capacity Development in Bangladesh » (Renforcement des capacités des OSC en matière de prévention de l'extrémisme violent au Bangladesh) mis en œuvre par Helvetas et ses partenaires de 2020 à 2022.

Solution :

- Approche multipartite. Comités composés de 20 personnes, notamment des chefs religieux, des représentants de la société civile, des parents, des enseignants, des jeunes et des avocats.
- Objectifs du projet communiqués aux représentants des comités.
- Réunions avec les forces de l'ordre et les acteurs gouvernementaux et organisation de séances d'orientation à l'intention des membres des comités sur les notions fondamentales de l'extrémisme violent et les signes de radicalisation à des fins de prévention.

Respecter les différences de croyances

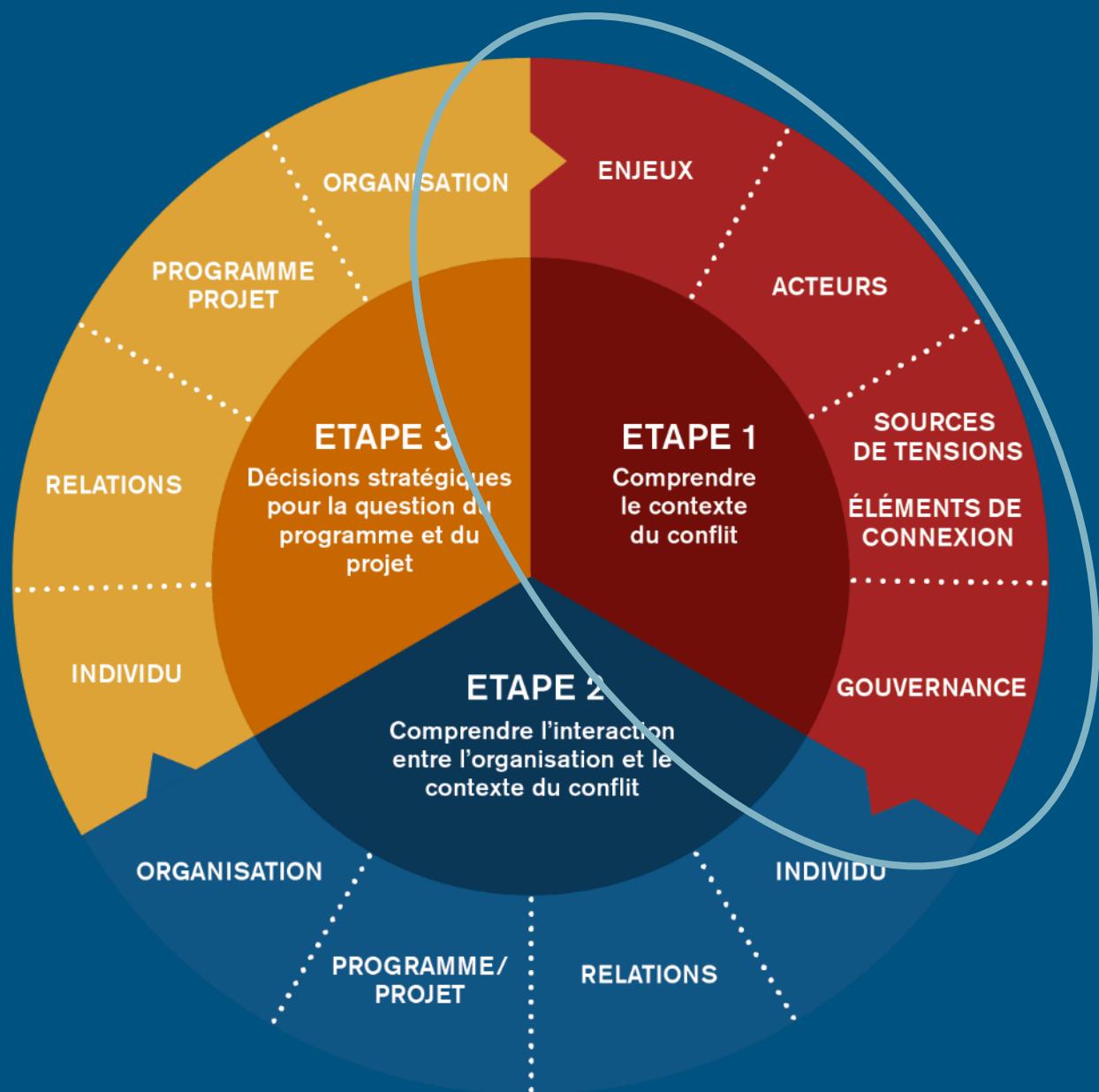
- **Contexte:** Mozambique
- **Activité :** Construction de puits de forage
- **Problème :** parfois, lorsque le forage ne fonctionnait pas, les membres de la communauté plaçaient des objets traditionnels dans le forage pour le faire fonctionner à nouveau.
- **Risque de conflit :** la réparation du forage a nécessité le retrait des objets.

Solution : dialoguer avec les dirigeants locaux et la communauté pour expliquer les raisons des problèmes techniques et obtenir leur accord pour ne pas jeter d'objets dans le forage.

Janvier 2022, projet Oratta. Village de Hurucune, district de Memba, province de Nampula, Mozambique. Madina Muhuthage, 21 ans, près de la nouvelle source d'eau, à proximité du nouveau système d'approvisionnement en eau de la communauté. Avec son fils Rafael, 4 ans, et d'autres membres de la communauté. Crédit : Ricardo Franco.



ÉTAPE 1



IDENTIFICATION DES ENJEUX



Man raising his fist during a protest for Black Lives Matter in Paris. Photo by [Thomas de LUZE](#) on [Unsplash](#), 7 June 2020.

Identification des conflits

Identifiez les conflits dans la zone du projet en fonction des 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 (par opposition à un conflit interpersonnel);
- le comportement est non-coopératif, destructeur et persistant.

Instructions

1. Élaborez une liste des conflits présents dans la région (ou pertinents pour la région) dans la première colonne.
2. Évaluez ensuite chaque conflit dans les deuxième et troisième colonne.
3. Identifiez les 2 ou 3 conflits les plus importants.
4. Désignez un rapporteur (3 minutes pour présenter).

Conflits dans la région du projet	Probabilité d'escalade Quelle est la probabilité que le conflit s'intensifie? 1. <i>faible</i> 2. <i>modérée</i> 3. <i>élevée</i> 4. <i>très élevée</i>	Impact Quel est le niveau d'impact du conflit sur le projet? 1. <i>faible</i> 2. <i>modérée</i> 3. <i>élevée</i> 4. <i>très élevée</i>

Points importants à retenir : identification des enjeux

A faire :

- Lister tous les conflits pertinents dans le contexte
- Prioriser les conflits

A ne pas faire :

- Seulement se concentrer sur les conflits qui surgissent à cause du projet



CARTOGRAPHIE DES ACTEURS

L'outil aide à comprendre:

- qui sont les acteurs du contexte
- quelles sont les relations entre eux
- notre positionnement dans le contexte

Atelier Mai, 2017, Photo: Regula Gattiker



Définition des acteurs

Qui sont les principaux acteurs du conflit ?

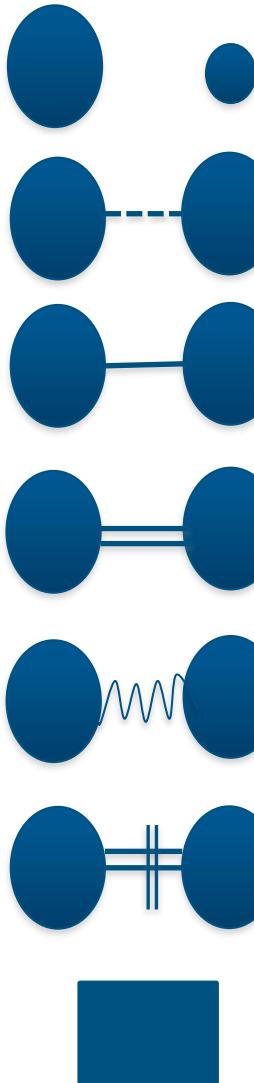
- Toutes les personnes impliquées dans le conflit ou touchées par celui-ci.
- Les institutions, groupes ou individus qui perpétuent ou atténuent le conflit.
- Ils ont des intérêts, des objectifs, des positions, des capacités et des relations.
- Ils peuvent faire la différence



Photo by [Kyle Head](#) on [Unsplash](#)

Instructions pour la cartographie des acteurs

1. Écrivez le conflit en titre sur une page du tableau de papier.
2. Écrivez le nom de chaque acteur sur une carte et collez-les sur une page du tableau de papier.
3. Utilisez des cartes de grande et petite taille pour représenter l'influence d'un acteur.
4. Incluez votre organisation en tant qu'acteur.
5. Tracez des lignes (voir symboles) entre les cercles pour représenter la relation entre les acteurs.
6. Désignez un·e présentateur·ice/réviseur·se.



Cercle = parties engagées. Taille du cercle symbolise le pouvoir de la partie.

Ligne pointillée = relation faible

Ligne droite = relation étroite

Ligne double = très bonnes relations, alliance

Ligne zigzag = discorde, conflit. (Ajouter aussi la source/cause/sujet de conflit entre les deux.)

Ligne coupé = relation interrompue. Ajouter aussi l'objet du conflit / des tensions

Rectangle = l'objet du conflit / des tensions entre deux acteurs

Points importants à retenir : Cartographie des acteurs

A faire :

- Il est parfois utile et nécessaire de réaliser plus d'une cartographie, par exemple l'une centrée sur le micro-contexte et une autre incluant les acteurs au niveau national et international
- N'hésitez pas à ajouter les différents types de lignes entre les acteurs, utiliser des couleurs et des formes différentes, etc. Soyez créatif·ves - tant que le but est clair pour tous·tes ceux·illes qui l'élaborent, utilisez l'outil avec souplesse et adaptez-le

A ne pas faire :

- Oublier de se placer (et de placer les partenaires) dans la cartographie
- Se concentrer sur trop peu ou trop d'acteurs. Trouvez le bon niveau de complexité pour votre objectif.



SOURCES DE TENSION ET ELEMENTS DE CONNEXION

L'exercice nous aide à identifier:

- Ce qui divise les gens (SdT_s)
- Ce qui unis les gens (EC_s)

Alata suspension bridge close to Tis Abay, Dasera, Bahir Dar, Ethiopia. Photo: Simon B. Opladen / HELVETAS, 27.03.2019.



Sources de Tension et Eléments de Connexion



- Valeurs et intérêts
- Systèmes et institutions
- Expériences
- Traditions & symboles
- Attitudes



Sources de tension (SdT):

Les facteurs qui augmentent la tension entre les personnes ou les groupes et qui peuvent conduire à une compétition destructrice.

Éléments de connexion (EdC)

Les facteurs dans les sociétés qui relient les gens, qui facilitent une collaboration constructive et une résolution non-violente des conflits.

Exemples de l'Asie Centrale

Source de Tension		Explication
Traumatismes post guerre civile	post	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 (ainsi que certaines figures représentantes du pouvoir local) 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 de développement 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, ce qui crée la confiance et une identité commune. (Valeurs, traditions)
Institutions tribales et droit coutumier		Grâce à ces institutions, les hommes et les femmes (partiellement) peuvent se rassembler et interagir au niveau des districts. Elles règlent également les conflits. (Systèmes et institutions, traditions)
Évènement 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)



Exercice: SdT et EdC

Quels sont les facteurs dans la zone du projet qui divisent ou qui rapprochent?

Les questions suivantes peuvent être utilisées de différentes manières pour dévoiler les SdT et les EdC :

- Qu'est ce qui conduit à des tensions (SdT) dans la situation actuelle?
- Quels sont les Eléments de Connexion (EdC)?
- Quelles sont les menaces actuelles à la paix et à la stabilité (SdT)?
- Qu'est ce qui soutient la stabilité et la non-violence (EdC)?
- Comment les femmes et les hommes sont-i-els différemment touché-es par les tensions (SdT et EdC)?
- Que font les gens ensemble malgré les tensions (EdC)?

Étape 1 : brainstorming

- Toutes les idées doivent être notées. Concentrez-vous sur la quantité.
- Ne jugez pas et ne discutez pas encore les idées.
- Si quelque chose n'est pas clair, demandez à la personne de reformuler.
- N'oubliez pas que les gens ne sont pas des SdT. Concentrez-vous sur leurs actions et leur comportement.
- Si des mots à la mode, des raccourcis ou des stéréotypes sont utilisés (par exemple, pénurie d'eau, méfiance, immigrants illégaux), demandez en quoi cela constitue un SdT ou un EdC.

Étape 2 : établir les priorités

- Travailler sur une nouvelle feuille de tableau à feuilles mobiles.
- Choisir les SdT et les EdC les plus importants.
- Donner un titre à chacun d'entre eux.
- Écrire en une phrase pourquoi ils sont importants.
- Choisir un porte-parole pour faire la présentation.

Des choses importantes à retenir : Sources de tensions / Eléments de connexion

A faire:

- Certains éléments peuvent être à la fois une source de tension et un élément de liaison. Il suffit d'expliquer pourquoi il en est ainsi
- Être précis pour éviter les généralités

A ne pas faire :

- Les personnes et les groupes ne peuvent être qualifiés de sources de tension ou d'éléments de connexion
- Les interventions de notre projet ne sont pas considérées comme des éléments de connexion à cette étape de l'analyse.



FACTEURS DE GOUVERNANCE

Facteurs qui limitent ou favorisent les conflits

Capacity Building of Councils project, speaker of council Amsalu Worku (40, right) leading the assembly in Wotet Abay. Photo: Christian Bobst/HELVETAS, 2014

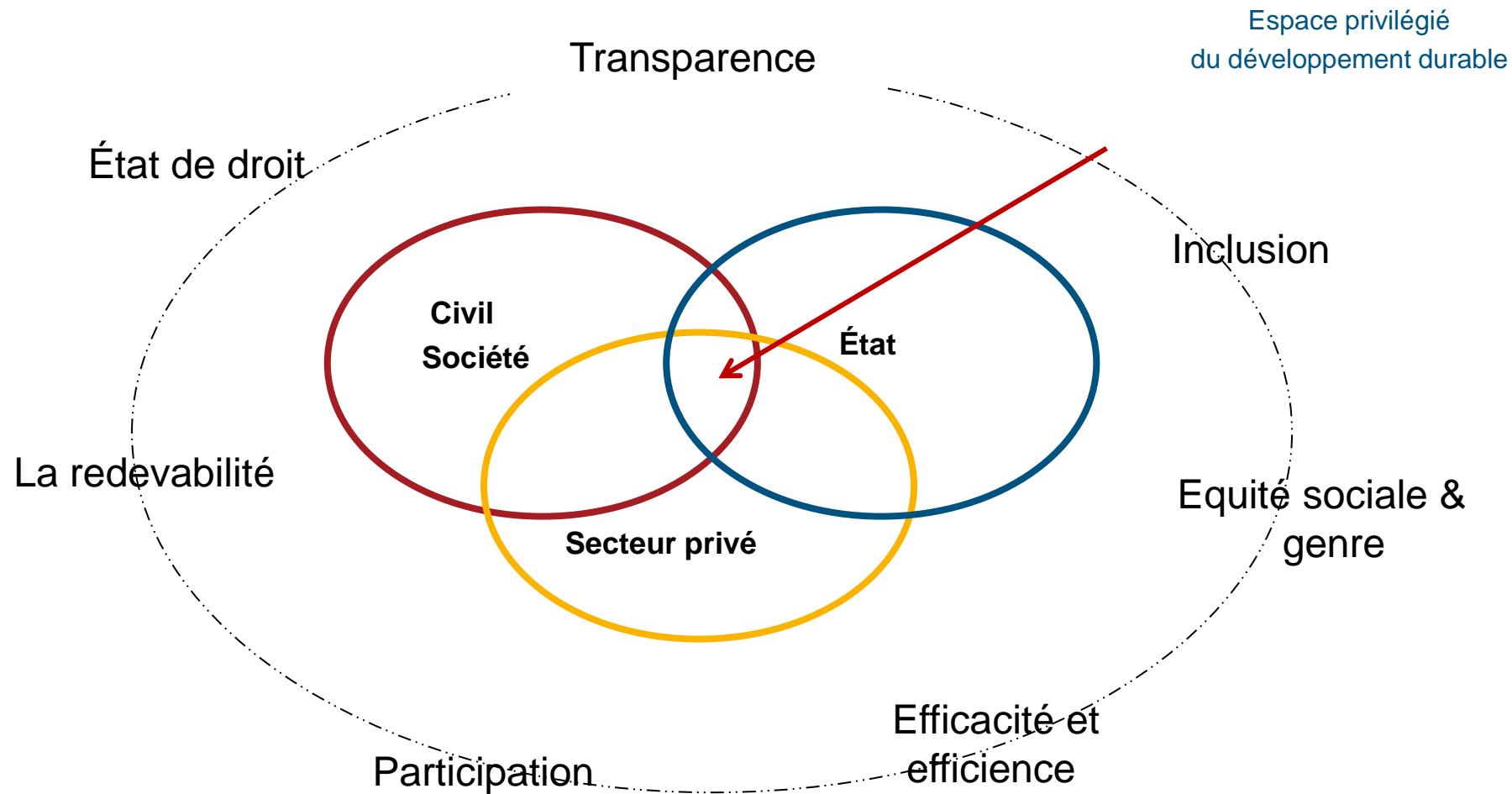


Gouvernance: définition

La gouvernance est concernée par la capacité et l'efficacité de l'Etat et les institutions locales, leur légitimité telle que perçue par les citoyen·nes, et leur autorité légitime pour assurer la sécurité et faire usage de la force.

- **L'efficacité** est l'aptitude ou la capacité à fournir suffisamment de biens et de services à ses citoyen·nes.
- **La légitimité** se réfère 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 assurer le monopole de l'usage légitime de la force.

Les principes de la bonne gouvernance (1)



Facteurs de la bonne gouvernance (2)

Facteur	Description
Inclusion	<ul style="list-style-type: none">▶ S'assurer que tous les segments de la société ont accès aux processus participatifs▶ S'assurer que l'accès aux services est accessible à tout le monde.▶ Tout le monde peut jouer un rôle actif au sein de la société
Equité sociale et de genre	<ul style="list-style-type: none">▶ Tous les citoyen·nes ont la même valeur. Il n'y a pas de discrimination fondée sur :<ul style="list-style-type: none">○ la religion, l'âge,○ identité ethnique,○ le sexe, et○ statut social, etc.
Efficacité et efficience	<ul style="list-style-type: none">▶ Le gouvernement est en mesure de fournir des services à ses citoyen·nes en temps voulu.▶ La qualité des services est bonne

Facteurs de la bonne gouvernance (3)

Facteur	Description
Participation	<ul style="list-style-type: none">▶ Donner la parole à tous les citoyen·nes▶ Droit de participer à la prise de décision▶ Encourager les citoyen·nes à influencer le gouvernement pour qu'il formule de meilleures politiques et entreprenne des actions judicieuses.▶ Permet au gouvernement d'être mieux informé des besoins et des préoccupations des citoyen·nes.
Redevabilité	<ul style="list-style-type: none">▶ Répondre aux demandes des citoyen·nes, responsabilité des agents publics envers le gouvernement (vers le haut) et les citoyen·nes (vers le bas)
Respect du Droit	<ul style="list-style-type: none">▶ Tous les individus et toutes les institutions sont soumis à une loi appliquée équitablement et sont tenus de rendre des comptes à cet égard.▶ Gouvernement par la loi▶ Aucune action arbitraire (par exemple par l'intermédiaire d'une autorité)
Transparence	<ul style="list-style-type: none">▶ Libre circulation de l'information sur les décisions et les actions du gouvernement▶ Sensibilisation de la population et accès à l'information

Exercice gouvernance (option plénière)

Positionnez-vous sur le spectre en fonction des scores suivants:

4= vrai ; 3 = assez vrai ; 2 = rarement vrai : 1 = faux

	Facteur de gouvernance	Moyen
A	Les institutions dans la région du projet offrent des services adéquats.	
B	Les institutions répondent d'égale manière à tous les membres de la communauté.	
C	Les institutions assurent une sécurité pour tous·tes.	
D	Les institutions résolvent le conflit au niveau local en évitant des situations du genre "ce sont toujours les mêmes qui gagnent".	
E	Les institutions sont dignes de confiance et partagent les infos de manière adéquate	
F	Les personnes s'organisent en groupes d'intérêt, clubs ou associations qui influencent la prise de décision au niveau local.	
G	Les institutions responsables prennent les plaintes locales en considération et agissent dessus.	
H	Les institutions avec un mandat pour gérer des conflits ont une capacité de gestion adéquate pour résoudre ce conflit et/ou cette tension.	

Exercice gouvernance (option plénière extenué)

Positionnez-vous sur le spectre en fonction des scores suivants:

4= vrai ; 3 = assez vrai ; 2 = rarement vrai : 1 = faux

	Facteur de gouvernance	Etat	Société Civil	Secteur privé
A	Les institutions dans la région du projet offrent des services adéquats.			
B	Les institutions répondent d'égale manière à tous les membres de la communauté			
C	Les institutions assurent une sécurité pour tous·tes			
D	Les institutions résolvent le conflit au niveau local en évitant des situations du genre «ce sont toujours les mêmes qui gagnent »			
E	Les institutions sont dignes de confiance et partagent les infos de manière adéquate			
F	Les personnes s'organisent en groupes d'intérêt, clubs ou associations qui influencent la prise de décision au niveau local			
G	Les institutions responsables prennent les plaintes locales en considération			
H	Les institutions avec un mandat pour gérer des conflits ont une capacité de gestion adéquate pour résoudre ce conflit et/ou cette tension.			

Exercice gouvernance (option groupe de travail)

Pour les acteurs les plus importants dans votre cartographie des acteurs, attribuez un score pour chaque facteur de gouvernance selon l'échelle suivante:

4= vrai

3 = assez vrai

2 = rarement vrai

1 = faux

Facteur de gouvernance	Acteur 1	Acteur 2	Acteur 3	Votre organisation	Votre partenaire
Inclusif					
Promut l'équité sociale et du genre					
Efficient et effectif					
Participatif					
Respect le droit					
Redevable					
Transparent					

Points importants à retenir : Facteurs de gouvernance

A faire:

- Réfléchissez bien avec qui vous réalisez l'analyse. Dans certains contextes et milieux, il peut être inapproprié ou même risqué de faire cette analyse avec des acteurs externes (ou même des partenaires!)
- Placez-vous toujours aussi, et auto-analysez-vous



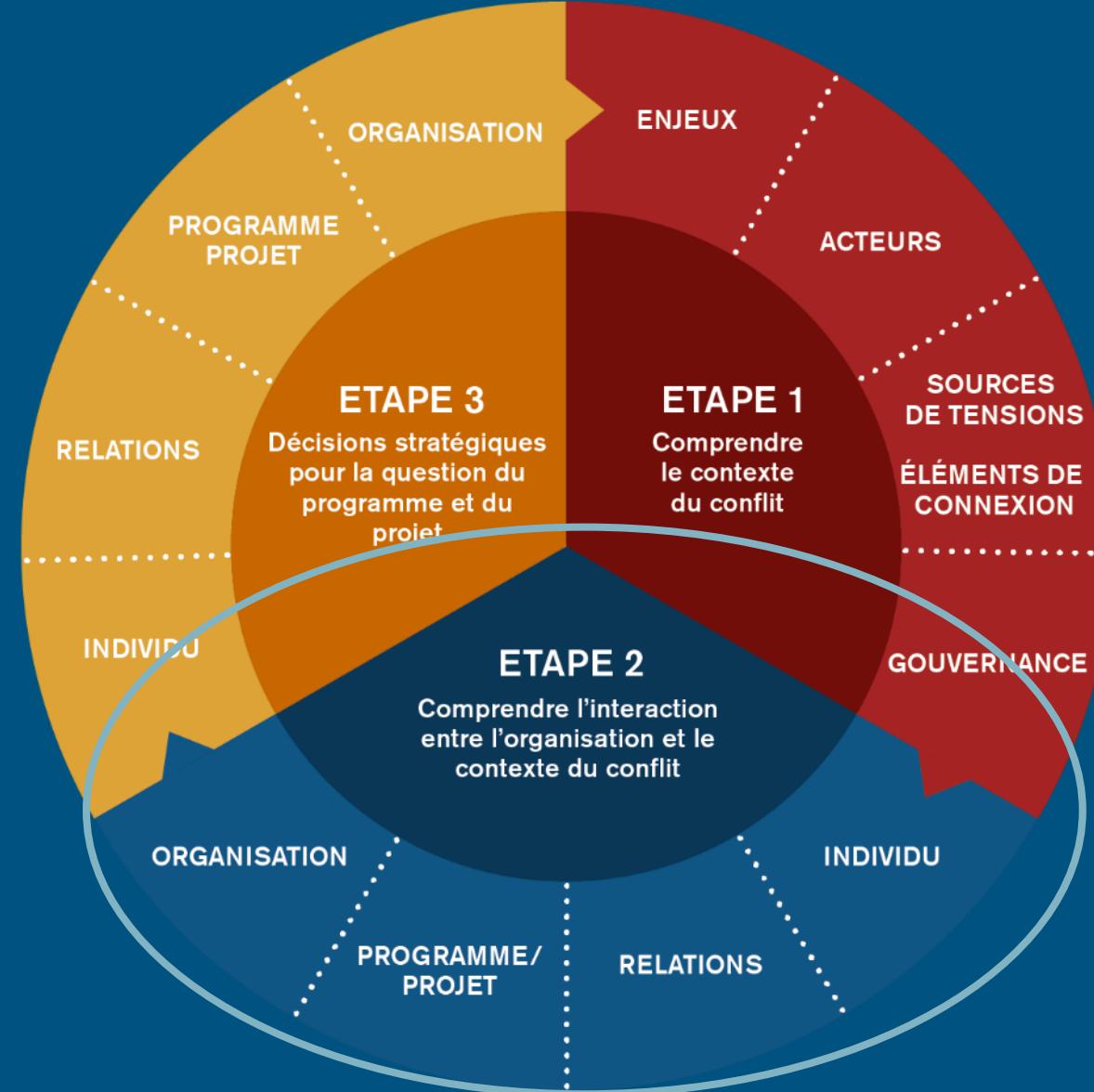
A ne pas faire:

- Ne vous sentez pas obligé de noter tous les acteurs pour toutes les catégories. Parfois, cela n'a pas de sens!
- Ne le prenez pas comme un exercice qui représente "la vérité", c'est une perspective subjective de ceux·lles qui participent à l'analyse !

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 FAIBLES ("1" ou "2" dans l'exercice facteurs de gouvernance):	
—	
—	

ÉTAPE 2



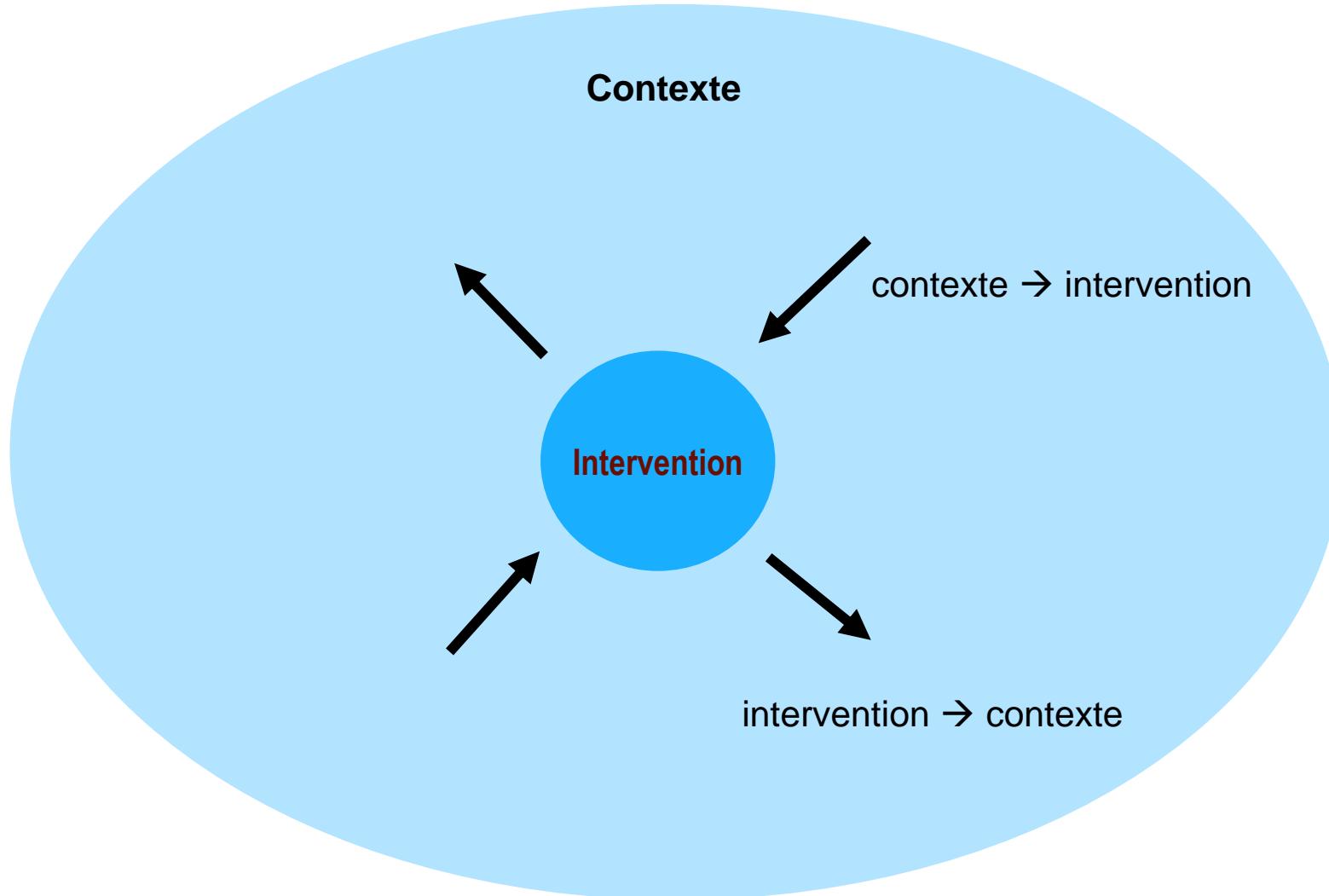
ANALYSE DES INTERACTIONS

Comprendre les effets de nos interventions sur le contexte conflictuel

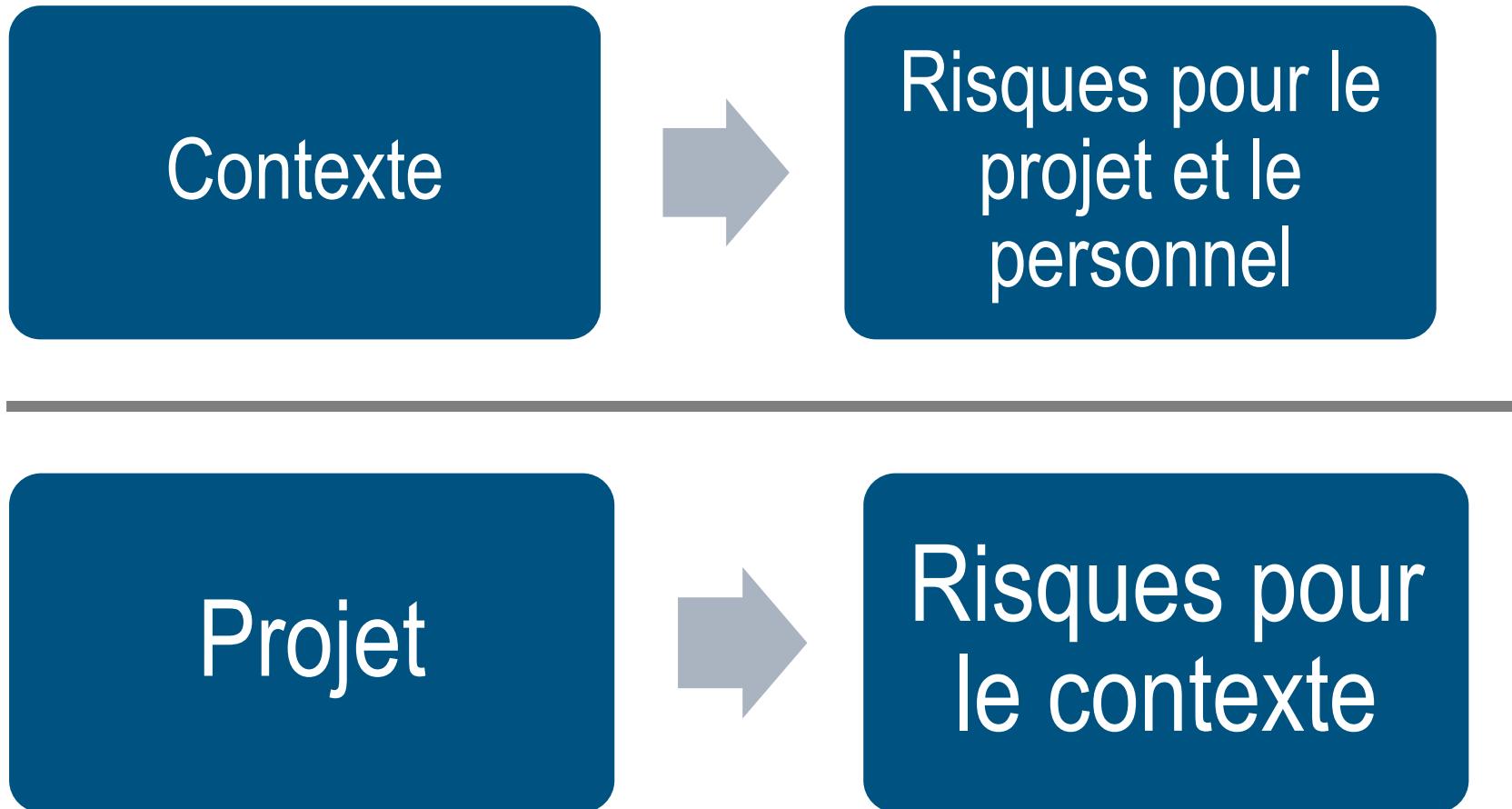
Photo: Alex Kondratiev, <https://unsplash.com/photos/H9t723yPjYI>



Deux directions d'influence



1 contexte, 2 perspectives





IDP resettlement site, Chiure district, Cabo Delgado province. Photo: Owen Frazer



Les composants d'une intervention

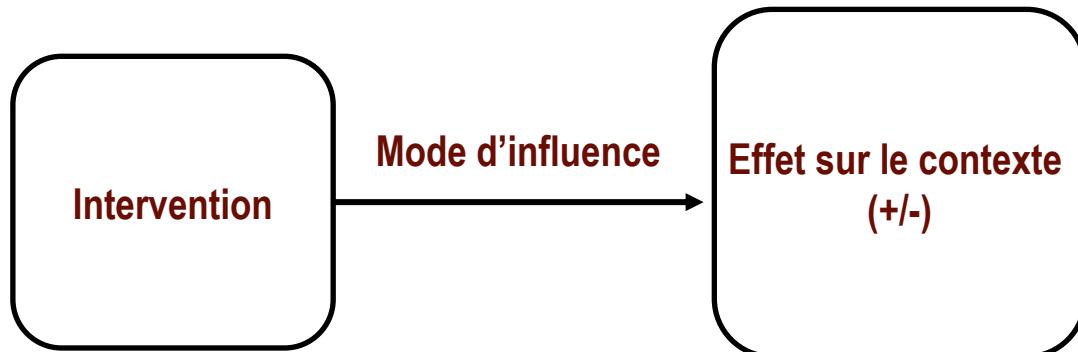


Présentation du projet

[Insérer details sur les composants de l'intervention:

- Projet: objectifs, activités, zones d'intervention
- Organisation: principes de travail, diversité du personnel et leur comportement, Communication interne et externe, gestion de sécurité
- Relations: partenaires opérationnels, autorités, acteurs locaux, donateurs
- Individu: l'identité, comportement, attitudes et compétences du personnel du projet]

Les modes d'influence



Transfert de ressources (QUOI)

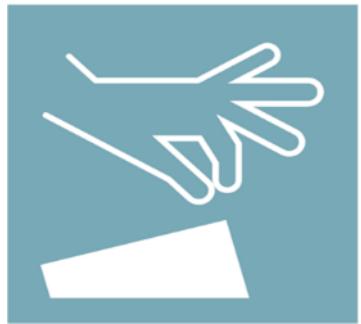
- Diversion/vol
- Répercussions sur le marché
- Effets de distribution
- Effets de substitution
- Effets de légitimation

Comportement (COMMENT)

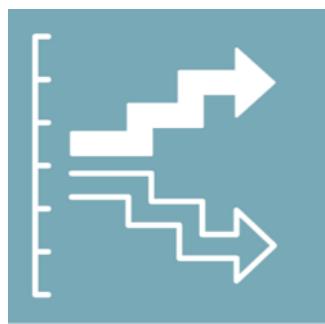
- Absence/présence de:
 - respect
 - redevabilité
 - équité
 - transparence

Ce que nous faisons: les effets potentiels inattendus de nos actions

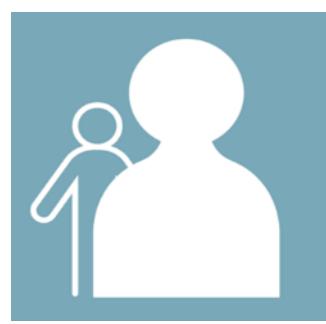
Le transfert des ressources



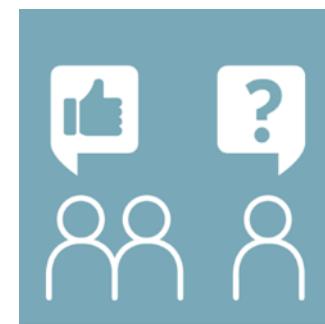
Diversion/vol



Effets de marché



Effets de substitution



Effets de légitimation



Effets de distribution

Diversion / vol

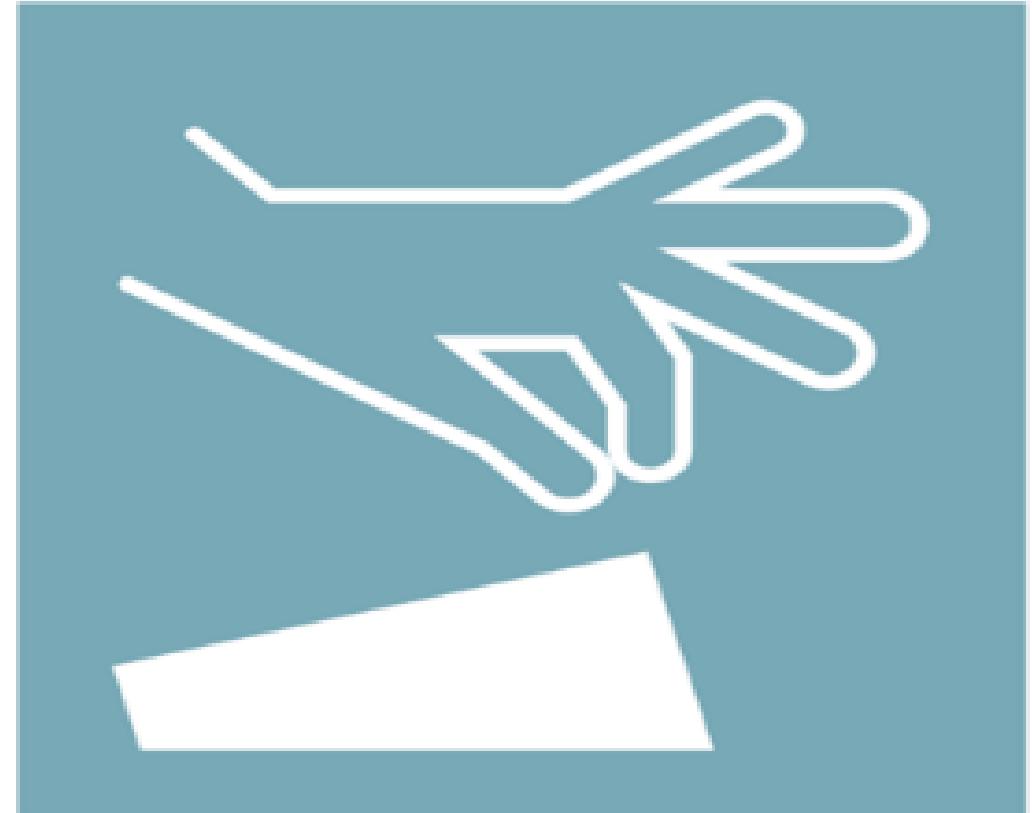
Définition:

Le matériel ou de l'argent des projets est détourné, non comptabilisé régulièrement, ou volé et peut être investit dans le conflit.

Exemple:

Un projet soutient les entreprises agricoles dans une zone conflictuelle.

Les entreprises soutenues sont obligées à payer de l'argent de protection à un groupe armé.



Effets de marché

Définition:

Le programme d'assistance affecte les relations entre l'offre et la demande de quelque chose.

Exemple:

Avec l'adoption des nouvelles techniques de production introduit par le projet, les entreprises agricoles n'ont plus besoin de certains produits. Ceci crée des tensions avec les fournisseurs de ces produits.



Effets de substitution

Définition:

L'intervention substitue l'effort qui devraient être fait au niveau local, et ainsi affaiblissons les institutions locales

Exemple:

En prenant la responsabilité pour former des entreprises agricoles, le projet substitute aux services techniques de l'état qui sont censé offrir ce genre de soutien.



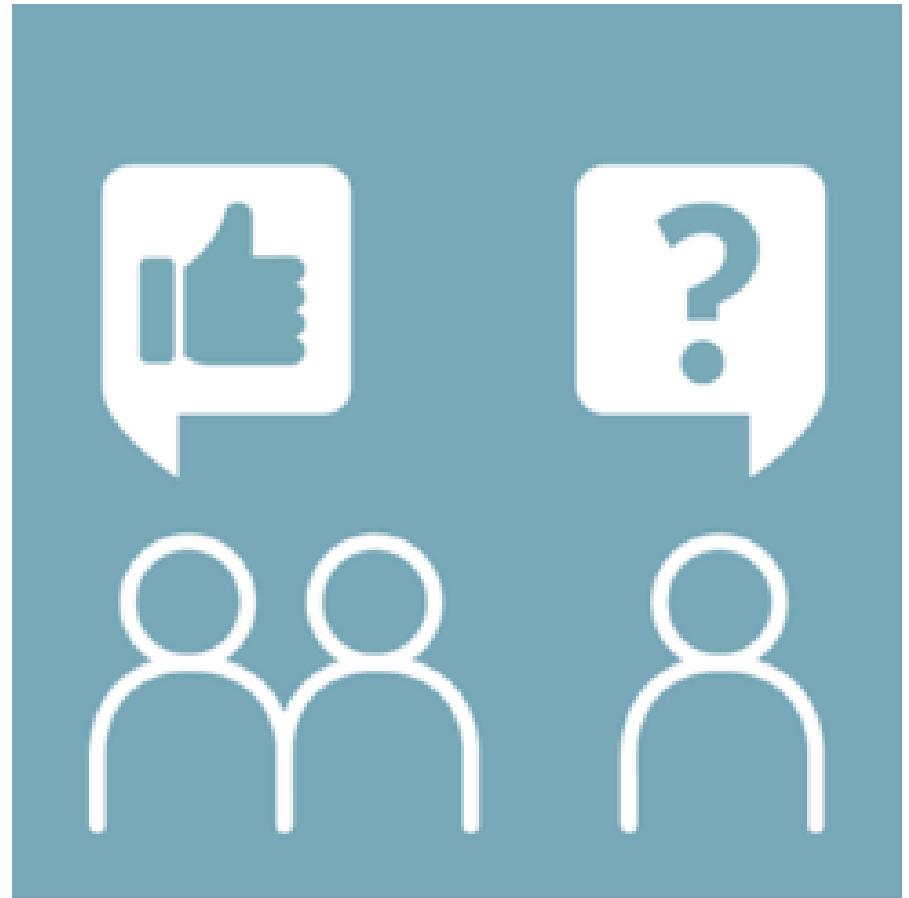
Effets de légitimation

Définition:

Les activités du projet donnent une légitimité non-désirée à des acteurs (leur accordant une respectabilité), contribuant ainsi aux tensions.

Exemple:

L'équipe du projet invite le/la maire à la cérémonie d'ouverture. Le·la maire risque d'utiliser sa présence et son association avec les résultats du projet pour des fins électorales. Ceci contribue à des tensions avec ses opposants politiques.



Effets de distribution

Définition:

Le projet favorise un groupe particulier, ce qui génère des tensions avec d'autres groupes.

Exemple:

La sélection des entreprises qui participeront au projet est perçu comme biaisé. La plupart des entreprises dans le secteur du projet appartient à des personnes d'une ethnie spécifique.



Risques liés au transfert de ressources (1)

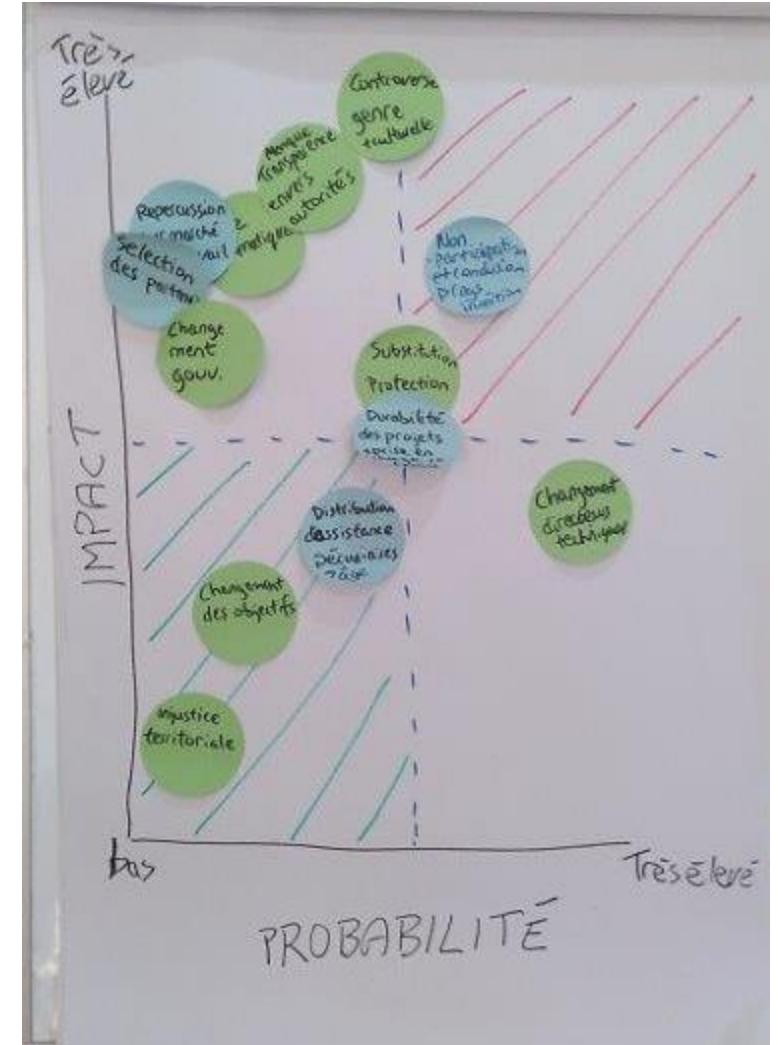
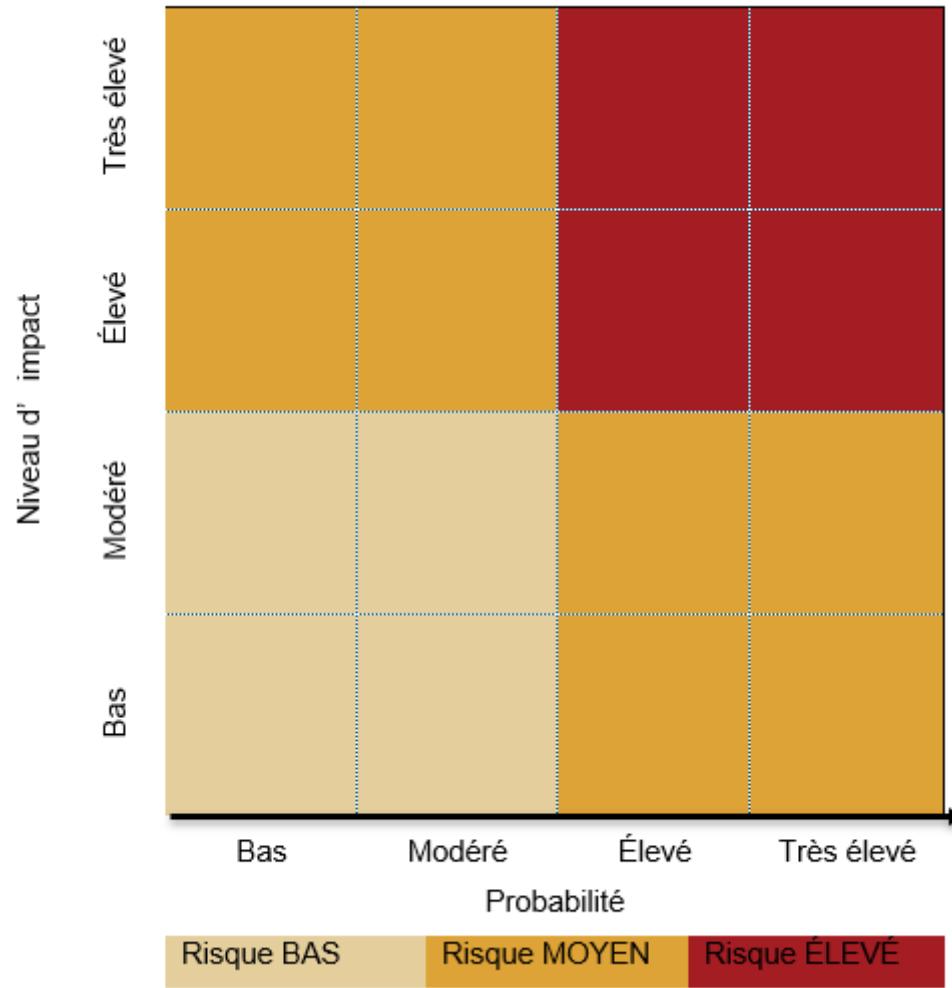
Mécanisme	Composant spécifique de l'intervention	Titre et description de l'effet négatif	Mesures d'atténuation déjà prises	Probabilité	Niveau d'impact
		Quelle ligne ou source de tensions risque d'être aggravée ?	Quelles mesures sont déjà prises pour atténuer l'effet ? Sont-elles efficaces ?	Compte tenu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

Risques liés au transfert de ressources (2)

Mécanisme	Composant de l'intervention	Titre et description de l'effet	Mesures d'atténuation déjà prises	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 invitée·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)

Matrice des risques

Matrice des risques



Comportement: les principes de la sensibilité aux conflits



Respect



Redevabilité



Équité



Transparence

Respect

A faire	A éviter
Être cooperatif	Être désinteressé
Réactions calmes et compréhensives	Réactions défensives et agressives
Être sensible aux besoins locaux	Être indifférent
Communication sur le même niveau	Arrogance, prétendre de savoir mieux
Ecouter activement	Couper la parole, etc.
Attitude de confiance	Attitude de méfiance



À réfléchir

- L'identité du personnel: pour assurer une bonne connaissance de la culture local
- Les normes et valeurs: relation entre les normes promues par le projet et les normes locales

Redevabilité

A faire	A éviter
Responsabilité pour ses actions et décisions	Attitude d'impotence: passer la responsabilité à d'autres
Respecter les lois et règles et veiller que les autres le font aussi	Accepter l'impunité, désobéir aux règles
Communication inclusive et non-violente	Communication à huit clos et démontrer son pouvoir
Rendre compte	Cacher les résultats
Reconnaitre les erreurs et s'efforcer de les corriger.	Ne pas assumer la responsabilité de ses propres actes.



Comité des utilisateurs de l'irrigation et Sarina LAMA, responsable de l'irrigation et participante à une formation agricole, Népal, mars 2018. Crédit : Flurina Rothenberger

À réfléchir

- Mécanismes de concertation: pour assurer l'implication des parties prenantes dans l'élaboration, mise en œuvre et suivi du projet.

Équité

A faire	A éviter
Traiter tous les gens en fonction de leurs besoins et situation	Traiter les gens différamment, donner des priviléges
Prendre tout le monde au sérieux	Ignorer les demandes/plaintes etc. des gens
(faire) respecter les règles	(laisser) rompre les règles
Inclure toute diversité de gens	Exclure des groupes
Faire participer, donner une voix	Ne pas écouter et tenir en compte



ZARASOA GILDA, 23 ans, et son mari ANINJARA Arsène, 33 ans, effectuant les tâches ménagères quotidiennes, village d'Antrema, commune d'Antranokarany, ville d'Ambohijanahola, région de Diana, Madagascar, mai 2022. Photo : Felana RAJAONARIVELO.

À réfléchir

- Collecte d'information: éviter des informations biaisées
- Règles de sécurité: éviter les perceptions de discrimination dues à l'impossibilité d'accéder à certaines zones

Transparence

A faire	A éviter
Partager information	Ne pas partager information
Être ouvert	Poker face
Communiquez de manière proactive sur les projets, processus, changements, etc.	Ne pas communiquer sur les plans, les processus, les changements, etc.
Partager critères pour prendre des décisions	Ne pas clarifier critères pour prendre des décisions
Rendre les informations disponibles dans les langues locales	Partir du principe que tout le monde maîtrise votre langue de travail.



Le facilitateur Mohammad Abu Boker Shiddik (27 ans) présente l'analyse budgétaire lors de la session PDMO-Analyse coûts-avantages organisée par Protyashi dans le cadre du projet SIMS au village de North Mardasha, Union : 10 North Mardasha, Upazila : Hathajari, District : Chattogram au Bangladesh, le 20 avril 2022. Crédit : K M Asad

À réfléchir

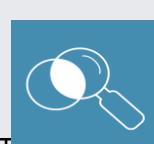
- Communication: utiliser une communication adaptée aux sensibilités des acteurs et parties prenantes dans la zone de l'intervention

Exercice: Le comportement

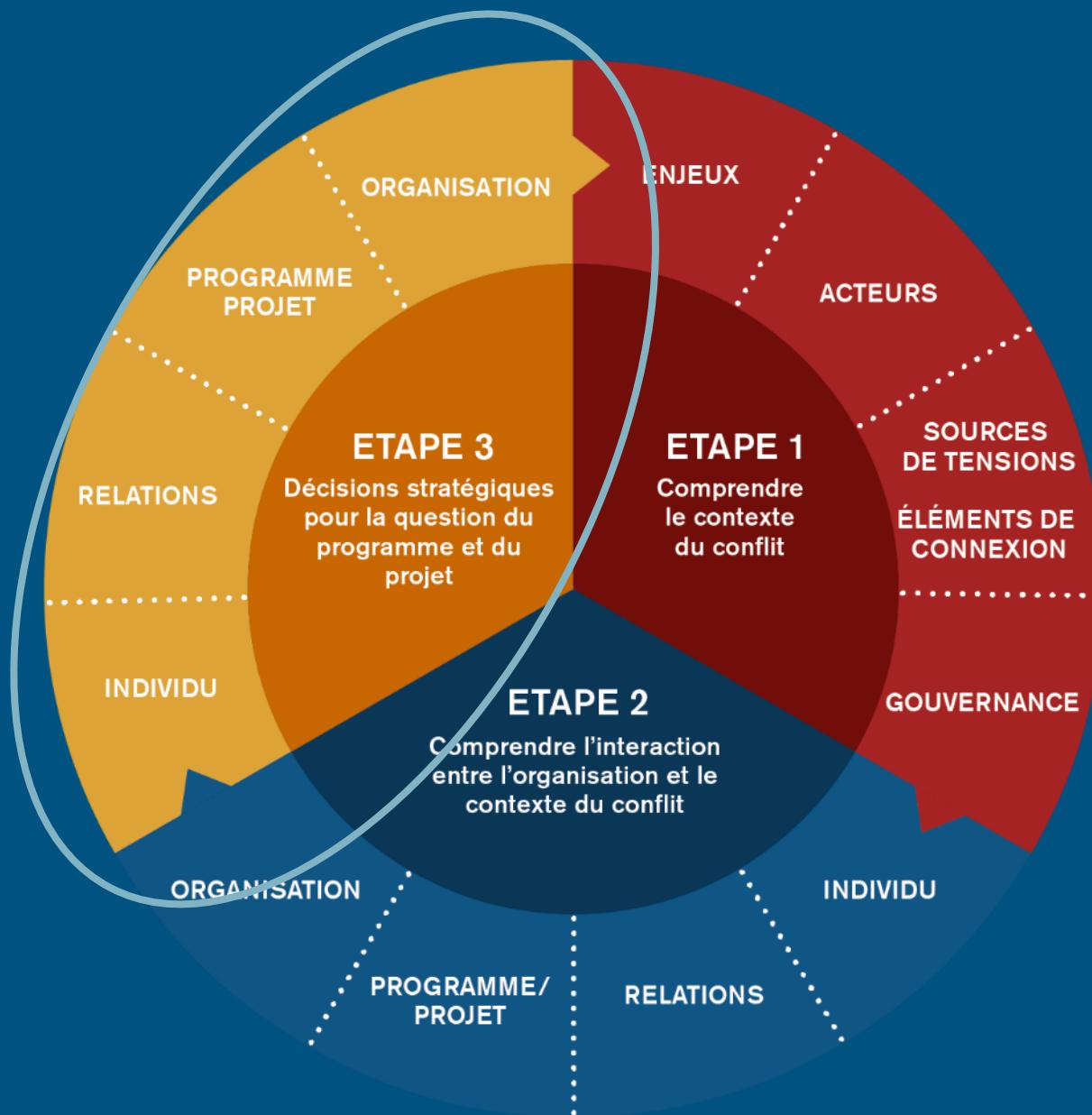
Composant spécifique Principe de l'intervention

Qu'est-ce qu'on devrait changer pour assurer l'application du principe ? Pourquoi?

Exemples d'application des principes de la sensibilité aux conflits

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		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		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



MESURES D'ADAPTATION

Comment adapter le projet pour atténuer les risques

Malkovich the chameleon. Photo: Anastasia Mezenina, <https://unsplash.com/photos/7DGdHT5LTl0>



Exercice: Atténuation des risques

Exemples d'un brainstorming pour un projet migration en Afrique du Nord

risque

idées



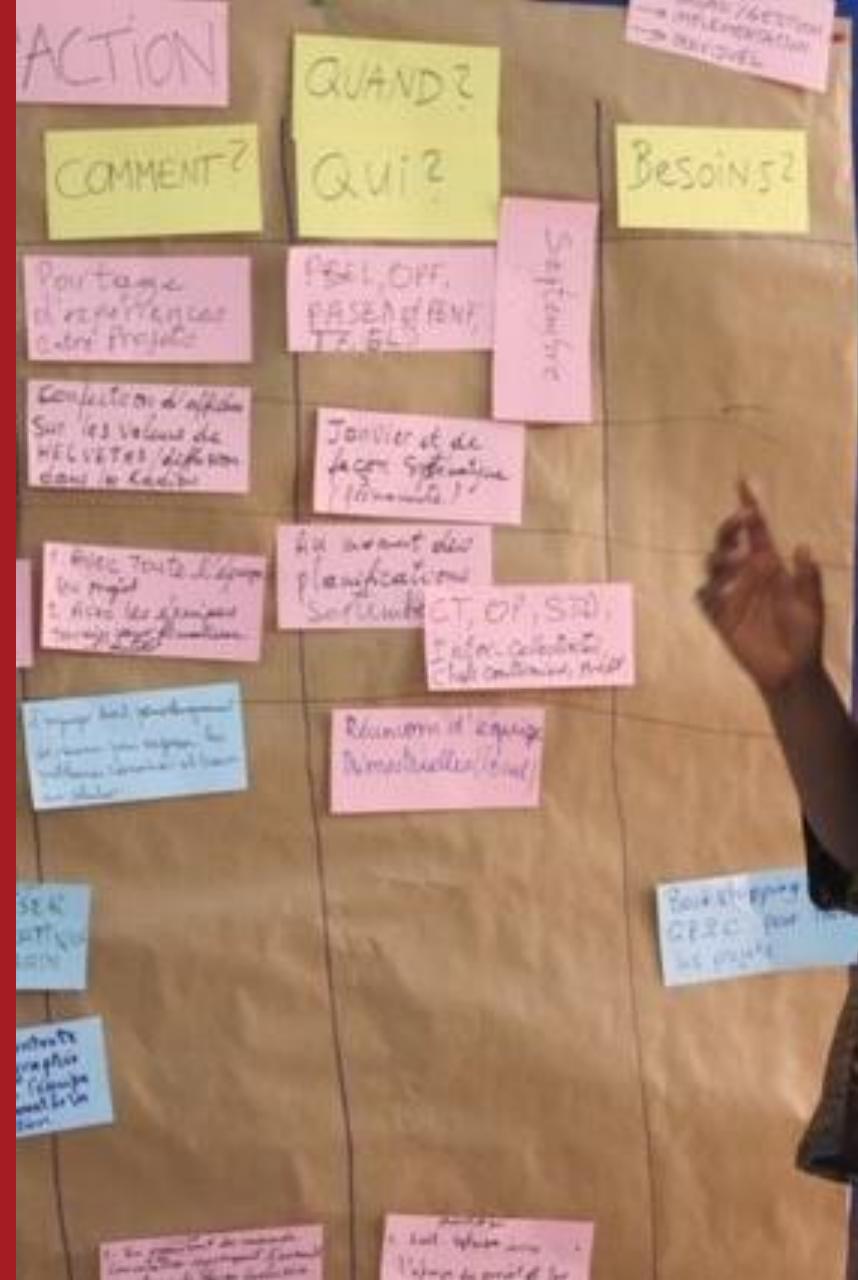
Exercice: Renforcement de l'impact positif

La sensibilité de conflit consiste à atténuer des 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.

Groupe	Question
Cartographie des acteurs	Est-ce que le projet pourrait contribuer à l'amélioration des relations entre certains acteurs ? Lesquels ? Comment ? 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 ?
Sources de tension et éléments de connexion	Qu'est-ce que le projet pourrait faire pour renforcer des éléments de connexion identifiés ?
Facteurs de gouvernance	Comment est-ce que le projet pourrait contribuer à la bonne gouvernance ?

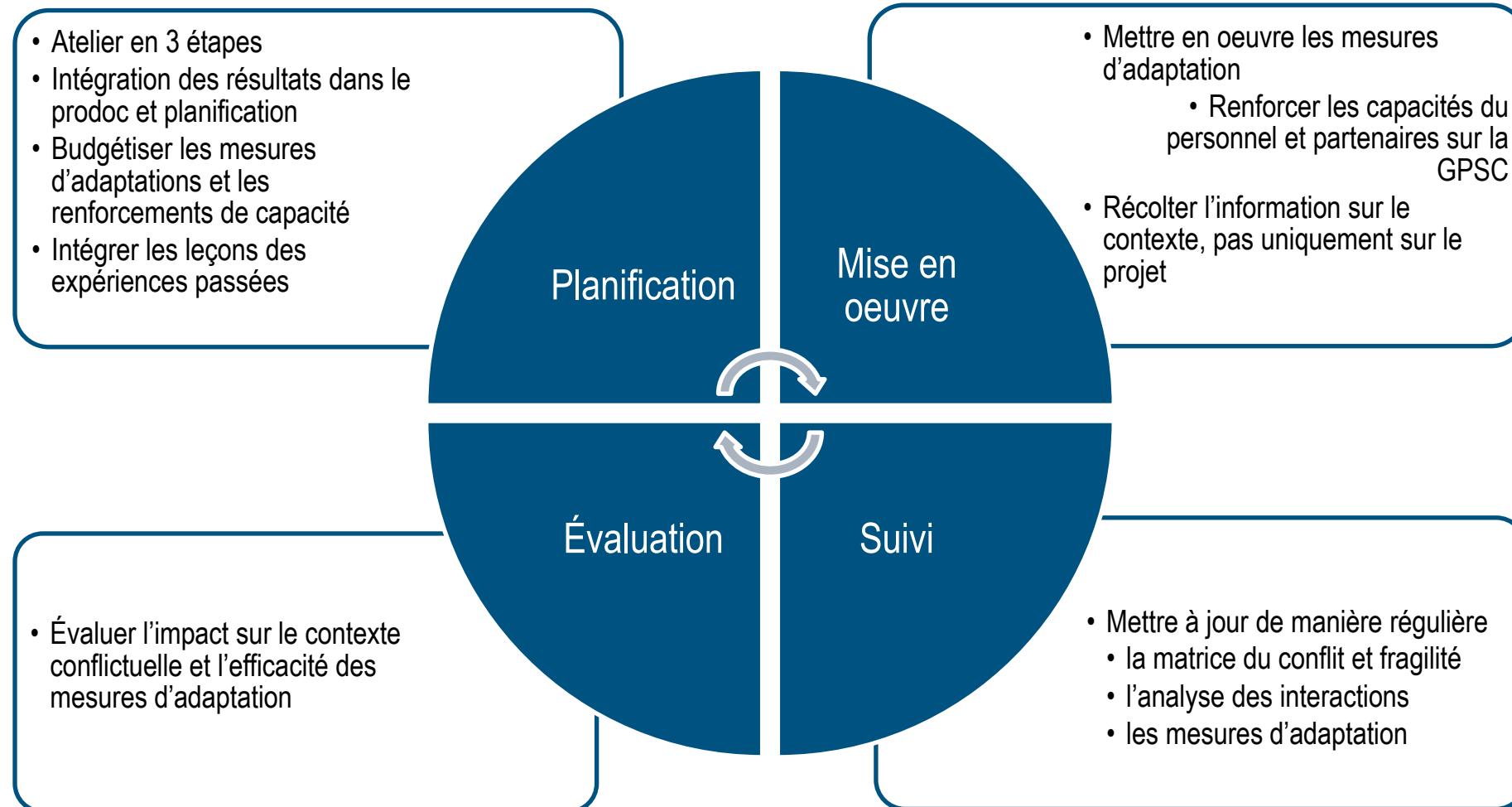
PLAN D'ACTION



Exercice: plan d'action

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?</i>	<i>Qu'est-ce qui devrait changer?</i>	<i>Comment pouvons-nous constater et mesurer ce changement?</i>
Projet					
Organisation					
Relations					
Individu					

GPSC dans le cycle du projet



EVALUATION



Formation, discussion et évaluation YOU, de gauche à droite : Dilbora Irisova (16 ans) - élève de 11e année à Aravan (au fond), Bibigul Bolotbek (17 ans) - étudiante en économie à Jalal-Abad, Aibek Nurbek (17 ans) - étudiant en informatique à Jalal-Abad, Diana Eralieva (19 ans) - étudiante en anglais à l'université d'Osh (à l'arrière-plan), Kirghizistan, octobre 2020. Crédit : Patrick Rohr

Restitution sur l'atelier

