GUIDE PRATIQUE :

3 ÉTAPES POUR TRAVAILLER EN SITUATIONS DE FRAGILITÉ ET DE CONFLIT

HELVETAS
Together for a better world

INTRODUCTION

Aperçu des 3-Etapes
Acteurs impliqués dans les différentes étapes
Recommandations et conseils pour la préparation
Fragilité et conflit

OUTILS

Etape 1 : Analyse du contexte conflictuel
Enjeux
Cartographie des acteurs
Sources de Tensions (SDT) et Eléments de Connexion (EC)
Problèmes clés de gouvernance dans des situations de conflit et de fragilité
Matrice du conflit et de la fragilité
Scénarios

Etape 2 : Interaction
Transfert des ressources, messages éthiques implicites, collecte et partage d'informations, communication
Champs d'observation
Préparatifs et instructions
Exercice avec questions directrices
Stratégie pour le pays
Etape de mise en œuvre
Etape de management et de conduite du programme

Etape 3 : Décisions stratégiques
Fiches de créativité
Choix stratégiques pour le management
Choix stratégiques pour la mise en œuvre
Intégration du conflit et de la fragilité dans le cadre de référence

ANNEXES

Annexe 1 : Etape 1 Session 1
Annexe 2 : Etape 1 Session 2
Annexe 3 : Etape 1 Session 3
Annexe 4 : Etape 1 Session 4
Annexe 5 : Etape 1 Session 5
Annexe 6 : Etape 1 Session 6
Annexe 7 : Etape 2 liste récapitulative 2a : étape de mise en œuvre
Annexe 8 : Etape 2 liste récapitulative 2b : étape du management, accent sur les situations de conflit et de fragilité
Annexe 9 : Etape 3 Format 3a : mesures/options au niveau du management
Annexe 10 : Etape 3 Format 3b : mesures/options au niveau du terrain
Annexe 11 : Etude de cas MABEBUNI

CHIFFRES ET TABLEAUX

ACRONYMES

Depuis les premières discussions sur l'aide internationale et le travail au développement en situations de conflit dans les années 90, de nombreux outils et approches ont été développés, certains plus utiles que d'autres. Avec plusieurs collègues du KOFF/Swisspeace, nous avons appliqué et travaillé avec différents outils et approches pour mieux adapter le travail au développement et l'aide humanitaire à des contextes difficiles.

L'approche Do-No-Harm de Mary Anderson et ses collègues du CDA a été une découverte qui a inspiré beaucoup d'entre nous. Une partie importante de l'approche 3-Etapes se base sur le concept Do-No-Harm.

Après plus de huit ans de travail de consultant auprès d'organisations de développement et humanitaires, il nous semble que le moment est venu d'offrir à nos collègues sur le terrain un manuel pratique adapté, un outil de raisonnement conceptuel, pour les aider à développer la sensibilité aux situations de conflit et de fragilité.

Avec KOFF/Swisspeace et nos collègues sur le terrain, nous nous sommes embarqués dans un long et inspirant parcours pour développer l'approche 3-Etapes, le manuel correspondant, et le guide pour le terrain. Un grand nombre d'ateliers, de réunions et de discussions ont permis d'obtenir des feedbacks déterminants de nos collègues sur le terrain.
(suite préface)

Nous tenons en particulier à remercier nos collègues d'Helvetas Swiss Intercooperation en Afghanistan, Pakistan, Sri Lanka, Guatemala, Mali et Kirghizstan. Nous leur sommes très reconnaissants pour le temps, l'énergie et les réflexions qu'ils ont partagés avec nous, qui ont été décisifs pour l'élaboration du manuel et du guide pour le terrain.

Nos remerciements s'adressent également à Nara Weigel et Simone Notz pour leurs commentaires et le travail d'édition.

Le guide pour le terrain est une version abrégée du manuel intégral 3-Etapes pour le travail en situations de conflit et de fragilité. Il est destiné à celles et ceux qui ont participé à un atelier d'introduction ou a une formation WFCS (TSFC). Le manuel intégral contient une quantité de nouveaux outils destinés principalement aux facilitateurs dans le cadre des ateliers WFCS (TSCT), aux coordinateurs, et aux responsables de projets.

Esther Marthaler

Sidonia Gabriel

LES 3-ETAPES EN BREF

ETAPE 1

Comprendre le contexte du conflit

Une organisation qui travaille dans des situations de conflit et de fragilité fait partie du contexte. Ses représentants devraient connaître les acteurs impliqués dans le conflit et la fragilité, les tensions et les événements en lien avec le conflit, et avoir une connaissance de base des inter-relations entre la gouvernance et les causes de la fragilité. L'analyse du contexte conflictuel se focalise 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 (EC), 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 conduite.

→ 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, c'est-à-dire entre le programme, l'organisation, et leurs relations avec les partenaires et les participants. Une liste de questions types sur ces éléments permet d'identifier les facteurs pertinents du programme, ceux qui créent des tensions ou, au contraire, exercent une influence positive sur le contexte du conflit. Ces facteurs sont souvent liés au partage des informations et à la communication, au transfert des ressources, et aux messages implicites que nous envoyons par notre comportement au quotidien.

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

ETAPE 3

Décisions stratégiques pour le management du programme et du projet

Sur la base des facteurs identifiés de tensions ou qui ont un impact positif sur le contexte du conflit, des choix stratégiques de management doivent être élaborés. Les trois champs d'observation – programme, organisation et relations – doivent être pris en considération. Des modifications aux projets doivent être intégrées au cycle de gestion du programme, en fonction du contexte du conflit.

→ Résultat de l'étape 3 : décisions stratégiques (mesures et options) et intégration dans le cadre de référence.

3-ETAPES POUR LE TRAVAIL EN SITUATIONS DE FRAGILITÉ ET DE CONFLIT (TSFC)

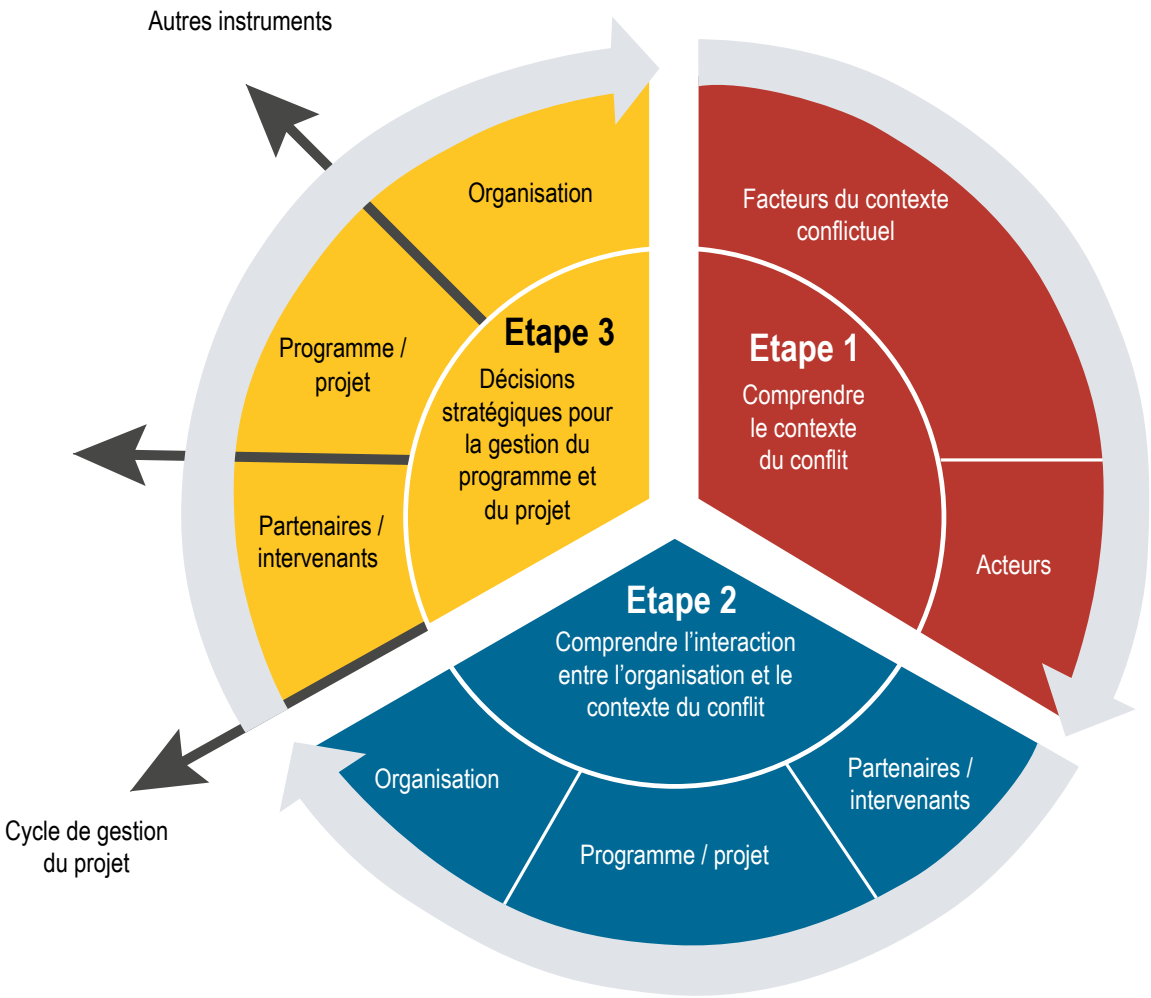


Schéma : 3-Etapes pour le travail en situations de fragilité et de conflit

APERÇU DES 3-ETAPES

INTRODUCTION

	Contenu	Méthode	Résultat	Durée
Entrée en matière	Facteurs clés du conflit et de la fragilité. Communication interculturelle	Atelier de travail/ formation	Compréhension de base des concepts clés	½ – 1 jour
Analyse de la stratégie aux niveaux du pays et du programme	Orientation sur la manière d'intégrer les réflexions sur le conflit et la fragilité dans la stratégie du pays et dans les décisions stratégiques	Etude de dossiers et consultations avec les intervenants locaux	Décisions stratégiques	
Etape 1 : Analyse du contexte conflictuel *		**Atelier de 15 à 20 personnes**		**1 – 2 jours**
Session 1 : Définir l'enjeu : à quoi se réfèrent ces tensions et violences	Définir l'objectif de l'analyse	Plénière/groupes	Compréhension commune de l'objectif de l'analyse	
Session 2 : Identifier les acteurs (cartographie des acteurs).....	Identifier les acteurs du conflit	Plénière/groupes	Tableau des acteurs du conflit aperçu des acteurs principaux du conflit	1 heure
Session 3 : Identifier les SDT (Sources de tension) et les EC (Eléments de Connexion)	SDT / EC	Plénière/groupes	Partage de la compréhension des principales Sources de Tension et des Eléments de Connexion identifiés	2 heures
Session 4 : Principaux problèmes de gouvernance du conflit et de la fragilité	Problèmes de gouvernance en lien avec la fragilité (liste récapitulative)	Plénière/groupes	Classement des principaux problèmes en rapport avec le conflit et la fragilité	1 heure
Session 5 : Matrice du conflit et de la fragilité	Résumer les conclusions dans la matrice	Plénière/groupes	FORMAT : matrice du conflit et de la fragilité	1 heure
Session 6 : Etablir le scénario	Discuter les scénarios à court, moyen et long terme	Plénière/groupes	Scénarios	1 heure
Etape 2 : Interaction programme - contexte				**1 jours**
Présentation des princpales catégories d'interactions	Présenter les exemples	Atelier de travail, petits groupes de discussion ou liste récapitulative		
Questions directrices.....	A utiliser comme liste récapitulative		FORMAT : liste récapitulative 2a & 2b	
Etape 3 : Choix stratégiques				**1 jours**
Exercice de créativité	Ouverture d'esprit/ sortir des stéréotypes	Plénière/groupes	Jeux	
Résumé	Résumé des Etapes 1 et 2		Vue d'ensemble	
Prendre des décisions stratégiques	Développer des mesures/options au niveau de la gestion et de la mise en œuvre	Atelier de travail, petits groupes de discussion	FORMAT : mesures/options	
Intégration dans PCM/cadre de référence	Intégrer le TSFC dans le projet		FORMAT : intégration du conflit et de la fragilité dans le cadre de référence	
Ne jamais oublier	Réflexions finales			

* Si les participants n'ont pas d'expérience avec la sensibilité aux conflits ou Do-No-Harm, une introduction préalable est nécessaire (½ – 1 jour)

(Note de marge) Le temps alloué se réfère à la première évaluation d'un programme ou d'un projet. Des mises à jour ultérieures et le suivi peuvent prendre beaucoup moins de temps

PARTICIPANTS IMPLIQUÉS DANS LES DIFFÉRENTES

L'illustration ci-dessous montre les implications aux différentes étapes d'un projet pour assurer la sensibilité au conflit et à la fragilité.

ETAPE 1

Pour l'analyse du contexte du conflit, il est crucial d'intégrer un large groupe d'intervenants, en particulier les intervenants locaux. L'implication des bénéficiaires de l'intervention est très importante pour obtenir une analyse approfondie et étendue des expériences et des questions sensibles sur le terrain. Leur prise de responsabilité augmente lorsqu'ils sont conviés à contribuer à cette étape.

ETAPE 2

L'analyse des interactions entre l'organisation et le contexte doit être approfondie avec les intervenants, en particulier ceux qui sont plus directement impliqués dans la mise en œuvre sur le terrain.

ETAPE 3

Cette étape concerne la prise de décisions et les éventuels (ré)ajustements du programme au contexte. Les gestionnaires du programme doivent être intégrés à ce stade, même si les décisions peuvent avoir un impact sur tous les intervenants, bénéficiaires inclus. Il est de ce fait important de vérifier régulièrement l'analyse du contexte conflictuel avec tous les intervenants concernés, d'obtenir un feedback sur les ajustements, et d'être à jour sur les changements opérés dans les contextes immédiats.

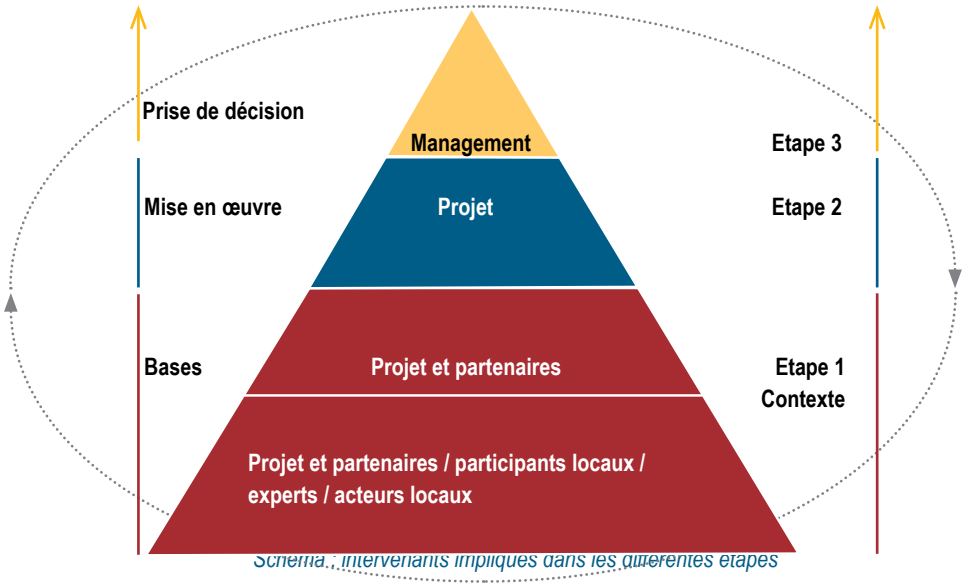


Schéma : Intervenants impliqués dans les différentes étapes

De nombreux intervenants différents sont impliqués dans l'application des 3-Etape du TSFC. Ceux qui jouent un rôle clé sont :

- le responsable du programme/projet
- l'exécutant du projet
- le facilitateur

RECOMMANDATIONS ET CONSEILS POUR LA MISE EN OEUVRE

Recommandations générales pour les responsables de programme et de projet

1. Assurez-vous que la signification de « l'analyse du contexte conflictuel » et les raisons pour l'établir soient bien comprise dans votre programme/projet.
2. Soyez conscient que l'analyse du contexte conflictuel a, ipso facto, un impact sur l'environnement, c'est-à-dire à travers les actions ultérieures de personnes impliquées dans l'analyse.
3. Assurez-vous que l'équipe de direction du programme/projet soit impliquée dans l'analyse du contexte conflictuel, et que l'analyse soit faite de manière inclusive, c'est-à-dire avec les participants du programme et les responsables des finances nationaux et internationaux. Les projets et les programmes doivent chercher à obtenir des résultats équitables pour les femmes et pour les hommes. Essayez également de promouvoir la dimension liée à la parité hommes-femmes en tenant compte de la sensibilité culturelle.
4. Donnez-vous suffisamment de temps pour l'analyse de l'Etape 1 : au moins un jour de travail lors de la phase de planification d'un programme ; les mises à jour ultérieures pourront prendre moins de temps lorsqu'elles sont effectuées régulièrement.
5. Soyez flexible sur la fréquence de l'analyse du contexte conflictuel, qui va dépendre de l'instabilité du contexte ; encouragez la continuité de l'exercice en fonction des objectifs, de la participation et de l'approche.
6. Dans la mesure du possible, insistez pour que le contexte conflictuel soit documenté d'une manière opérationnelle et concise, incluant si possible un résumé écrit ainsi que la MATRICE DU CONFLIT ET DE LA FRAGILITE (*voir annexe 5*). Soyez attentif cependant au fait qu'il peut y avoir des circonstances exceptionnelles qui font qu'il est dangereux de mettre l'analyse sous forme écrite.

Recommandations générales pour les facilitateurs et le personnel sur le terrain

7. Gardez à l'esprit que l'analyse du contexte conflictuel est une intervention qui doit être conçue de manière à tenir compte de la dimension du conflit et à ne pas causer de préjudices.
8. Notez que dans certains contextes, il peut s'avérer délicat de documenter l'analyse du contexte conflictuel. Dans de tels cas, faire preuve de créativité afin de réaliser l'analyse malgré tout (par ex. en utilisant des pseudonymes).
9. Choisissez un lieu adéquat pour procéder à l'analyse du contexte conflictuel, de préférence proche du lieu de la réalisation du projet.
10. Insistez sur les aspects spécifiques de l'analyse du contexte conflictuel, tels que les facteurs de division entre les femmes et les hommes, ou qui constituent des sources de tensions, ainsi que ceux qui relient les gens ou qui peuvent être source d'un changement positif dans une situation de fragilité.
11. Assurez-vous que l'analyse du contexte conflictuel ne soit pas un instantané statique, à savoir une simple liste de facteurs, mais des facteurs en lien les uns avec les autres. Explicitez l'interrelation et l'interdépendance entre les différents facteurs pour obtenir une vue d'ensemble et une compréhension de l'environnement du conflit. C'est la dynamique des conflits qui compte.

Analyse de la sensibilité au contexte conflictuel

L'analyse d'un contexte conflictuel a forcément un impacte sur l'environnement, c'est-à-dire sur le conflit, et doit être considérée comme une intervention en soi. Définir les Sources de Tensions (SDT) et les Eléments de Connexion (EC) en situation de fragilité est également un acte sensible ou politique, qui peut soit promouvoir la paix, soit au contraire nourrir les tensions et les conflits. De ce fait, l'analyse du contexte conflictuel doit être réalisée dans une approche de sensibilité au conflit.

Facilitation tenant compte de la sensibilité au conflit

Le facilitateur décide du choix approprié des mots avec les participants et des sujets à approfondir. Sa décision dépendra :

- du contexte du conflit ;
- de la situation actuelle de l'organisation d'aide au développement ;
- du mandat de l'organisation d'aide au développement et de ses attributions. ;
- des besoins ou des précautions à prendre par le personnel, les partenaires, les participants des programmes, et les acteurs ;
- des discussions antérieures

Le facilitateur doit tenir compte du fait que certains membres du personnel local ont pu connaître des traumatismes personnels, soit eux-mêmes, soit leur famille, et qu'ils ont pu être directement affectés par la situation de fragilité ou de conflit. Le personnel local doit avoir une bonne connaissance de la perception locale du programme, du groupe cible et des acteurs concernés. Il faut aussi avoir à l'esprit que certains membres du personnel peuvent appartenir à l'une des parties au conflit ou à des groupes d'opposition.

Partage et diffusion de l'information

Il va de soit qu'il faut partager l'analyse du contexte conflictuel avec les participants principaux de l'organisme responsable du programme ou du projet, du bureau local jau siège central. Des visions différentes peuvent enrichir les discussions internes.

Le programme ou le projet devrait également envisager de partager l'analyse du contexte conflictuel avec d'autres participants (au moins partiellement, dans des contextes très sensibles), tels que les organisations donatrices bi-ou multilatérales ou d'autres ONG. Cette coordination peut favoriser une compréhension commune, une meilleure coordination et des ajustements. C'est un bon moyen de créer des synergies et des alliances.

L'option de partager l'analyse du contexte conflictuel avec une des parties au conflit est ouverte à discussion mais ne devrait pas être écartée a priori. Ce partage peut être nécessaire pour des questions de sécurité. Il s'agit cependant de prendre en considération les principes de neutralité, d'impartialité et d'indépendance en particulier. Selon les spécificités du conflit, ce partage peut s'avérer nécessaire, ou au contraire impossible.

- Partage de l'analyse du contexte conflictuel : lorsque l'analyse du contexte conflictuel est partagée avec l'une des parties au conflit, cela peut être perçu par les autres parties comme une violation des principes de neutralité et d'indépendance. Ce partage inégal de l'analyse du contexte conflictuel peut également mettre en danger la sécurité du personnel et même le programme ou le projet dans son entier.
- Les sources d'information à la base de l'analyse du contexte conflictuel doivent être soigneusement vérifiées, étant donné le risque élevé de manipulation et de distorsion des informations (en particulier lors de conflits violents).
- Le choix de la langue est souvent une question sensible et cruciale, dans la mesure où il va déterminer qui peut lire certains rapports/manuels, ce qui est traduit, qui fait la traduction et qui va la recevoir. Il peut être utile de traduire l'analyse du contexte conflictuel en langue(s) locale(s). Le choix des mots et leurs significations influencent la perception que d'autres peuvent avoir du conflit. Par conséquent, il s'agira de bien expliquer les termes utilisés et de vérifier leur signification locale et leur perception.

FRAGILITÉ ET CONFLIT

Les principales questions liées à la fragilité sont l'efficacité et la capacité de l'Etat, sa légitimité telle que perçue par les citoyens, et son autorité légitime pour assurer la sécurité et faire usage de la force. Lorsque ces fonctions essentielles de l'Etat font défaut et là où éclate un conflit violent, on retrouve normalement deux éléments moteurs – perçus parfois comme des «réalités» – **Sources de Tension et de Division (SDT), et Eléments de Connexion (EC)**. Il y a dans les sociétés des éléments qui divisent les femmes et les hommes et qui agissent comme sources de tension. Il y a aussi invariablement des éléments qui rassemblent les gens, qui favorisent la non-violence et qui agissent comme des éléments de connexion.

(Texte en marge) Aperçu de sources de tensions et des éléments de connexion : VALEURS, INSTITUTIONS, EXPERIENCES COMMUNES, TRANSITION ou STRUCTURES

Comprendre ce qui divise les femmes et les hommes et l'origine des tensions est donc primordial pour saisir comment une intervention peut aggraver ou au contraire réduire ces tensions.
Comprendre les possibilités d'amélioration, en dépit du conflit, permet aux organisations de mieux saisir dans quelle mesure leurs interventions peuvent renforcer ou affaiblir les facteurs d'atténuation du conflit, voire peuvent devenir des forces positives de stabilité et de non-violence dans la société.

L'analyse du contexte conflictuel oblige à analyser la situation. Pour cela, il est nécessaire de connaître d'abord les faits. Questions qui demandent des réponses : que font les femmes et les hommes dans cette situation particulière ? Qu'est ce qui exactement divise les gens ? Quelles sont précisément les sources de tensions entre eux ? Qu'est-ce qui peut favoriser un changement positif ou peut potentiellement rassembler les gens ?
Il est important d'être très précis.
En situation de conflit, **TOUJOURS SE DEMANDER :** ***que font les femmes et les hommes ?***

A. Acteurs importants des situations de fragilité et de conflit

En situation de fragilité, la confiance est souvent absente. Les gens se sentent insécurisés ou menacés, et abandonnés face à leurs problèmes. Aucun gouvernement ne les protège ; ils ne sont pas entendus, voir opprimés par un Etat autoritaire. Ces situations sont caractérisées par l'absence d'un Etat capable de faire la médiation entre les différents intérêts et groupes opposés, de chercher des solutions, et d'agir au nom de ses citoyens. Il arrive que les représentants de l'Etat prennent avantage de la situation pour leur propre bénéfice. Dans des situations de fragilité il est de ce fait souvent difficile de comprendre la dynamique entre les groupes existants et les autres acteurs, chacun selon son rôle. Lorsque les rôles ne sont pas clairs et que l'autorité est contestée, il s'agit d'abord d'obtenir une image claire des différents groupes et acteurs impliqués, et de comprendre leurs relations

B. Deux réalités : Sources de Tensions (SDT) et Eléments de Connexion (EC)

En traitant ces deux réalités, on peut dire que l'un des éléments est une Source de Tension (SDT). Qu'est-ce qui en fait une SDT ? En quoi divise-t-elle les gens ? Quelle est son importance ? Qu'est-ce que l'on en sait vraiment ? « La religion » est souvent considérée comme un facteur de division. Même si « la religion », peut avoir une signification propre pour des groupes différents (chrétiens et musulmans, ou différents sous-groupes de l'Islam), elle n'est souvent pas la véritable source de tension. La question est de savoir comment les gens utilisent la religion.

En traitant ces deux réalités, on peut dire que l'autre contient un Elément de Connexion (EC). Comment le sait-on ? Comment connecte-il les gens et peut-il favoriser un changement positif ? Pourquoi est-ce important ? Qu'est-ce qu'on en sait vraiment ? Que font les gens ?

Similairement, les éléments de connexion ne devraient pas être idéalisés ou surestimés. Les femmes ou des groupes de femmes sont souvent identifiées comme des EC, tout comme « les intérêts économiques » ou « les infrastructures ». Si dans certaines situations, les femmes parviennent à surmontent les barrières, dans d'autres elles réclament vengeance pour la souffrance de leurs proches. Les infrastructures ou des ressources naturelles (comme une rivière) peuvent connecter les gens physiquement, mais peuvent aussi créer des tensions.

C. Les Sources de Tensions (SDT) et les Eléments de Connexion (EC) ne sont pas des individus.

Ainsi que la CDA le souligne dans ses observations sur Do-No-Harm, les gens sont des individus qui agissent souvent comme membres d'un groupe, mais qui peuvent néanmoins avoir d'autres priorités et des intérêts divergents et changeants. Ils ont des opinions et leur propre vécu, et peuvent agir autrement pour toutes sortes de raisons. Fondamentalement, quel que soit leur discours, pensez-y et, ce qui est encore plus important, sachez que leurs actions sont des SDT et des EC. Il n'y a pas de SDT ou d'EC sans implication directe des femmes et des hommes.

> “ Des hommes comme Nelson Mandela sont souvent perçus comme Elément Connecteur “

Nelson Mandela est certainement devenu un symbole et, en tant que tel, a été utilisé comme un EC pour la promotion de la paix. Nelson Mandela, en tant que personne, s'est beaucoup servi de cette image. En tant que personne cependant, il n'est pas un EC.

En identifiant une personne comme une SDT ou un EC, il devient difficile de la sortir de ce rôle. Nous savons que des combattants peuvent devenir des acteurs de la paix, des guérilleros peuvent devenir des fermiers, et des politiciens des environnementalistes. La paix est possible parce que des femmes et des hommes 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 d'opportunités de changements. Des groupes et des acteurs d'un conflit peuvent agir comme des SDT ou des EC. Par conséquence :

> “ Les Talibans peuvent être à la fois une SDT et un EC “

Les Talibans font quantités de choses dont certaines sont des SDT, et d'autres des EC. Aux yeux de beaucoup de gens par exemple, ils ne sont pas corrompus et ils introduisent la justice en Afghanistan en créant un certain ordre.

Travailler dans des contextes où opèrent des groupes d'opposition tels que les Talibans ou le Hamas (ou n'importe quels acteurs armés) est en effet délicat car cela soulève beaucoup de questions et de dilemmes. Dans un tel environnement, le défi consiste à la fois à encourager les EC tout en évitant de soutenir les SDT ou de donner l'impression de défendre la cause des Talibans ou du Hamas. Ce qui n'est pas facile !

D. Facteurs liés à la gouvernance en situations de fragilité et de conflit

Les trois aspects principaux de la fragilité sont l'(in)efficacité, la légitimité et l'autorité de l'Etat. L'efficacité est l'habilité ou la capacité d'un Etat à fournir suffisamment de biens et de services à ses citoyens. La légitimé se réfère à l'acceptation de l'Etat par la population ainsi qu'à la garantie des droits politiques et des libertés civiques. L'autorité est l'aptitude à renforcer le monopole de l'usage légitime de la force. Plus il répond à ses trois critères, plus l'Etat est stable, et mieux il fonctionne.

Un des mécanismes clés dans lequel les principes de la bonne gouvernance jouent un rôle, telles que la responsabilité, la transparence, la participation, la non-discrimination et l'inclusion, a trait aux relations Etat citoyens.

Le schéma ci-après offre un point de départ pour discuter ou aborder les enjeux de la gouvernance en situations de conflit et de fragilité.
Dès lors qu'il a été démontré que la relation entre les citoyens et l'Etat est l'un des facteurs majeurs de nombreux problèmes de gouvernance, l'approche 3-Etapes se concentre sur ces facteurs, qui sont par la suite repris sous la forme d'une liste de questions pour déterminer quels sont les facteurs de gouvernance problématiques dans une région donnée. L'analyse suggérée dans cet inventaire est basée sur l'évaluation de la perception de femmes et d'hommes plutôt que sur des données objectives. De ce fait il est recommandé d'utiliser les index pour compléter l'analyse.
La liste des questions de l'Etape 1 Session 4 sert soit au contrôle, soit à définir les points de départ pour le dialogue/la discussion/l'intervention sur la gouvernance en situations de conflit. Elle constitue un outil important pour stimuler les discussions sur le rôle des responsables et des garants du droit (tel que défini dans HRBA Human Rights based approach) dans leur contexte respectif.

E. Schéma de gouvernance en situations de fragilité et de conflit

Bonne gouvernance (accent sur les institutions en charge de la sécurité, de la justice et du développement)		
Bonne gouvernance	Gouvernance efficace	Légitimité/Relation
Sécurité	Gestion financière publique	Voix et responsabilité
Réconciliation nationale	Corruption	Légitimité et confiance ..... des citoyens dans ..... l'Etat
Justice de transiton	Décentralisation	Liberté d'expression ..... et médias
Droit humain	Services publics	Service pour tous Vision partagée de la ..... bonne gouvernance .....
Possibilité des citoyens à s'organiser		Vision partagée de la bonne gouvernance

TABLE : Schéma de gouvernance en situations de fragilité et de conflit
Adapté de JGA au Rwanda, document DFID Mars 2010

Définitions : facteurs clés de la fragilité et du conflit :

Acteurs (du conflit) : Les individus ou les groupes de personnes capables d'exercer une influence sur ou contre la paix, d'annihiler les efforts de promotion de la paix ou de les bloquer, ou qui attisent délibérément la violence.

Elément de Connexion (EC) : éléments dans les sociétés qui relient les gens entre eux, facilitent la résolution non-violente de querelles et qui peuvent faciliter les processus de transformation.

Sources de Tension (SDT) : éléments dans les sociétés qui divisent les gens et créent des tensions.

Problèmes de gouvernance : facteurs de gouvernance et de fragilité basés sur le concept de fragilité évoqué plus haut et analysés selon une approche auto évaluative pour permettre de rechercher les problèmes de la gouvernance locale qui sont pertinents pour le programme ou le projet.

ANALYSE DU CONTEXTE CONFLICTUEL

LOUTIL

ETAPE 1

SESSION 1 : DÉFINIR L'ENJEU99 de

De quelles tensions ou violence parlons-nous ?

Instructions pour le facilitateur

1. Rassemblez les informations sur les principaux conflits/tensions/crises dans la zone du projet en répondant aux questions suivantes :
   - Quels sont les conflit/tensions/crises en cours dans la région de votre projet ?
   - Evaluez l'intensité (basse, moyenne, élevée) et la probabilité d'une escalade (quand et à quelle fréquence) pour chaque conflit/tension/crise.
   - Après avoir identifié tous les conflits possibles, sélectionnez les plus graves (ne les utilisez que pour l'analyse plus détaillée qui suit).

Résultats de l'Etape 1 : Schéma des facteurs clés du conflit et de la fragilité (voir Annexe 5)

Conflits dans la région du projet	Intensité/impact (basse, moyenne, élevée)	Probabilité d'escalade (basse, moyenne, élevée)

Tableau : identification des risques et conflits principaux

2. Selon que vous voulez travailler sur des cas réels ou sur des cas fictifs, suivez les instructions :
   A) Scénario fictif : Demandez aux participants de lire attentivement le scénario (*MABEBUNI, Annexe 11*) et passez ensuite à la Session 2.
   B) Cas réels

3. Travail sur des cas réels : prenez l'analyse des risques et conflits majeurs ci-dessus et rassemblez les participants en petits groupes de travail. Choisissez ensuite les conflits/tensions/crises les plus pertinents en relation avec le projet, puis demandez aux participants de choisir deux personnes de chaque groupe pour présenter l'histoire et l'analyser. (*cf. Annexe 1*)

Les cas devraient être sélectionnés en fonction des critères suivants :

- le cas est en lien avec nos projets/programmes;
- il s'agit de la dispute d'un groupe ou d'une communauté (par opposition à un conflit interpersonnel ou à une dispute intercommunautaire);
- il ne s'agit pas d'un cas inter-Etats ou international;
- il implique une violence directe ou indirecte sévère;
- le comportement est non coopératif, destructif et persistant.

Dans la session 2, il est demandé aux participants d'établir une cartographie (acteurs) du

conflit (des individus ou groupes capables d'influencer la paix ou le conflit, de miner les efforts, voire même de perpétrer la violence de manière délibérée), ce qui permet d'identifier les acteurs impliqués dans le conflit et de comprendre leurs relations. (*cf. Annexe 2*)
Expliquez d'abord les outils, puis formez des groupes.

Il est conseillé d'utiliser des papiers découpés ou des cartons ronds de couleur de tailles différentes (selon le pouvoir et l'influence des acteurs / groupes). Ils peuvent être déplacés et réarrangés lors de la discussion.

Instruction pour le facilitateur

CARTOGRAPHIE DES ACTEURS

Les cercles indiquent les parties au conflit.
La taille du cercle indique l'importance relative de chaque partie.

Une ligne droite symbolise une relation ou un rapport intacte entre les deux.

Une ligne double entre deux parties symbolise une alliance ou un rapport solide.

Une ligne en zigzag symbolise l'existence d'une querelle ou d'un conflit entre deux parties.

Un double trait traversant une ligne simple symbolise une rupture des relations.

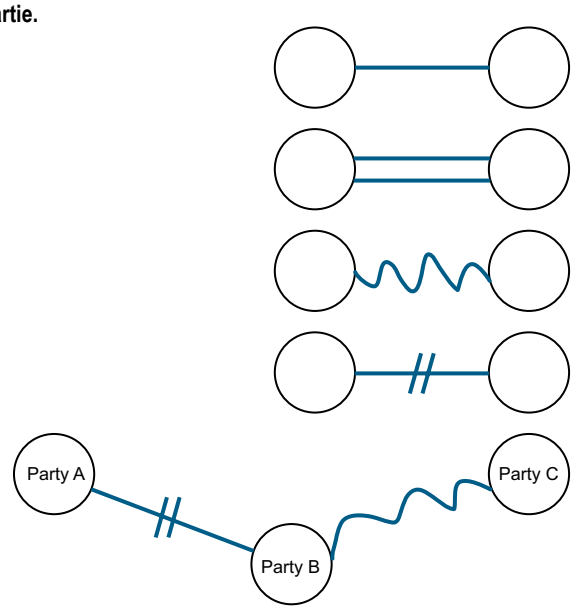
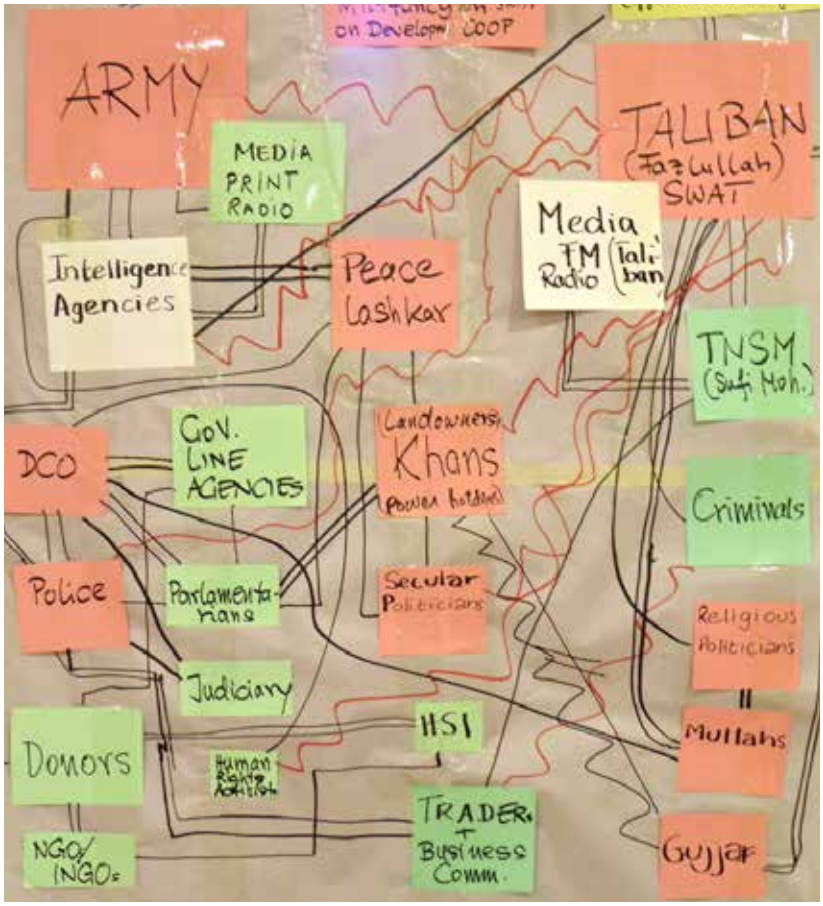


Tableau : symboles pour la cartographie des acteurs
Adapté de : InWent, CICO Handbook 2004

Le tableau dans l'exemple représente le niveau régional et permet à l'équipe du programme/projet de comprendre les relations entre les différents acteurs dans leur contexte. Le tableau a été la base de discussion au sein du groupe au sujet de leur(s) propre(s) position(s), et un moyen d'identifier les conflits « cachés » et les acteurs qui y sont impliqués, ainsi que la nature du ou des conflits : religieux, politique, social, technique.



Exemple de cartographie des acteurs (Hinduskush)

Instruction pour le travail de groupe et pour la présentation

1. Demandez quels sont les acteurs en cause dans le conflit/crise/tension ?
2. Ecrivez les noms des acteurs sur des cartons ronds : petits ronds pour les acteurs moins puissants et grands ronds pour les acteurs plus puissants.
3. Quelles sont les autres parties impliquées ou en relation avec ces acteurs ? Incluez les groupes marginalisés et les acteurs externes.
4. Ne pas oublier d'ajouter votre propre organisation sur le tableau : une organisation impliquée dans un contexte fait partie de celui-ci ! De ce fait, il est important d'être conscient des relations actuelles ou possibles de votre organisation.
5. Reliez les différents cartons en utilisant diverses lignes illustrant la qualité de la relation entre les parties. Les exemples des différentes lignes figurent ci-dessus.
6. Réfléchissez aux positions des différentes parties et cherchez à identifier les alliances, les contacts étroits, les relations interrompues et les confrontations connues.
7. FACULTATIF : Dans le tableau, vous pouvez ajouter les SDT et les EC (les problèmes qui divisent ou qui relient) entre les acteurs (cf. Session 3).

Pour comprendre comment les différentes parties perçoivent la même situation, il est souvent important de refaire la cartographie d'une situation conflictuelle sous différents points de vue.

Option : L'assemblée est divisée en plusieurs groupes et chaque groupe prépare son propre tableau.

SESSION 3 : SOURCES DE TENSIONS (SDT) ET ÉLÉMENTS DE CONNEXION (EC)

LOUTIL

ETAPE 1

Quels sont les facteurs positifs et négatifs dans la société (VALEURS, INSTITUTIONS, EXPERIENCES COMMUNES, TRADITIONS, STRUCTURES) qui divisent ou rassemblent les femmes et les hommes (*cf. Annexe 3*)

L'analyse du pouvoir peut fournir un aperçu plus détaillé du rôle des différents acteurs.
Pour plus d'information, se référer à la liste des liens dans l'introduction aux 3-Etapes du manuel TSFC.

Instruction pour le facilitateur

- Assurez-vous d'une compréhension commune et partagée par tous des facteurs clés du conflit et de la fragilité (SDT et EC) au niveau national/macro; soit les principaux enjeux du conflit (voir également la session d'introduction sur les facteurs clés).
- Assurez-vous que les groupes savent quels conflits/tensions/crises ils veulent examiner.
- Assurez-vous que les groupes examinent une situation concrète, en lien avec le projet et le programme, et n'analysent pas la situation politique globale – par exemple en Afghanistan – ni l'influence d'un intérêt international sur le conflit. Il est important d'examiner la situation conflictuelle identifiée auparavant dans les Sessions 1 et 2.

Instruction pour le facilitateur

A) Session de brainstorming (en utilisant les questions clés mentionnées ci-après ou d'autres questions appropriées).
En réunion plénière ou en petits groupes : chacun partage ses idées, qui sont ensuite reportées sur un flipchart ou sur des cartes.

Instruction pour la personne qui anime le brainstorming

- Si des mots en vogue, des raccourcis ou des stéréotypes sont utilisés, se demander en quoi est-ce une SDT, un EC (par ex. pénurie d'eau, méfiance, immigrants illégaux).
- Si une carte n'est pas claire, demandez au groupe de reformuler la phrase ou reformulez-la vous-même.
- Gardez un peu de distance, ne discutez pas trop longtemps (abordez tous les aspects).

Il est important que quelqu'un de plus expérimenté ou de mieux entraîné dirige ce processus.

Questions clés pour stimuler les discussions

Les questions suivantes peuvent aider à révéler les SDT et les EC de plusieurs manières :

- Qu'est ce qui conduit à des 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 ?
- Comment les femmes et les hommes sont-ils différemment affectés par les tensions ?
- Quelles sont les activités communes en dépit des tensions ?

B) Etablissez les priorités de la session de brainstorming

Instruction pour les groupes

- Sélectionnez les principaux SDT et EC.
- Donnez un en-tête (ou titre) à chacun d'eux.
- Dites en une phrase pourquoi c'est important.
- Facultatif pour les utilisateurs plus expérimentés : C'EST LE MOMENT DE PENSER A DES INDICATEURS pour évaluer si les SDT (ou EC) s'améliorent ou se détériorent.

RÔLE IMPORTANT DU FACILITATEUR: utilisez les 5 catégories principales: VALEURS, INSTITUTIONS, EXPÉRIENCES PARTAGÉES, TRADITIONS, STRUCTURES

Sources de tensions	**Avec titre et phrase pour explication**
	Traumatismes post guerre civile : manque important de confiance de la population ; la confiance se limite à son propre groupe. **Gouvernance faible :** les femmes et les hommes ne peuvent pas faire valoir ou défendre leurs prétentions aux ressources. **Répartition inégale de l'assistance extérieure :** certaines communautés et certains groupes semblent obtenir plus que d'autres, ce qui engendre un sentiment de discrimination. Affiliation à différents partis politiques: le gouvernement (mais aussi des hommes forts locaux) favorise certains partis et en discrimine d'autres. **Avec titre et phrase pour explication**
Eléments de connexion	**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. **Religion commune :** tout le monde est musulman dans cette province, ce qui crée la confiance et une identité commune. Institutions tribales et droit coutumier : grâce à ces institutions, les femmes probablement et les hommes certainement peuvent se rassembler et interagir au niveau des districts. Elles règlent également les conflits. **Evènement sportif local :** des expériences communes de cricket créent la confiance et détendent l'atmosphère. **Jour de marché :** tous les hommes (les femmes sont supposées rester à la maison) se retrouvent et font du commerce entre eux.

Exemples pour SDT et EC (Hindu Kush)

SESSION 4 : PROBLÈMES CLÉS DE GOUVERNANCE DANS LA GESTION DU CONFLIT ET DE LA FRAGILITÉ

Quels sont les aspects de la gouvernance locale qui créent le plus de difficultés dans ce contexte ? (*cf. Annexe 4*)

Cette session fournit un classement des problèmes de gouvernance qui se présentent lorsque l'on travaille dans des contextes de conflit et de fragilité. Elle permet de relever un nombre de facteurs de gouvernance particulièrement relevant à ce contexte de fragilité/conflit. Le classement proposé se base sur la perception et l'autoévaluation des intervenants locaux.

1. Quelles sont les organisations responsables de la sécurité, de la justice et du développement ?
   Instruction : Notez-les sur un flipchart.

2. Quels sont les problèmes clés de la gouvernance ?
   Instruction pour la session plénière : en plénière, le facilitateur demande aux participants d'examiner les institutions inventoriées ci-dessus pendant qu'il place une bande ou une corde sur le sol, de la longueur de la salle – il pose une carte portant le numéro 1 à une extrémité et une autre carte avec le numéro 5 à l'autre extrémité.

   1 ——●—————————————————————————— 5

   Le facilitateur lit les énoncés A à G ci-dessous l'un après l'autre et prie les participants de les positionner sur la corde selon les critères suivants : 5. correcte – 4. plutôt correcte – 3. parfois correcte – 2. rarement correcte – 1. incorrecte.

   A. Est-ce que les institutions locales concernées offrent des services adéquats ? CLASSER DE 1 à 5
   B. Répondent-elles d'égale manière à tous les membres de la communauté ? CLASSER DE 1 à 5
   C. Assurent-elles une sécurité pour tous ? CLASSER DE 1 à 5
   D. Est-ce qu'elles résolvent le conflit au niveau local en évitant des situations du genre « ce sont toujours les mêmes qui gagnent » ? CLASSER DE 1 à 5
   E. Sont-elles transparentes et dignes de confiance ? CLASSER DE 1 à 5
   F. Les femmes et les hommes s'organisent-ils en groupes d'intérêt, clubs ou associations qui influencent la prise de décision au niveau local ? CLASSER DE 1 à 5
   G. Les institutions responsables prennent-elles les plaintes locales en considération ? CLASSER DE 1 à 5

   Une fois que les participants se sont positionnés le long de la corde, le facilitateur demande à quelques personnes la raison pour laquelle elles se sont placées à cet endroit.

EXEMPLE :
Le facilitateur lit à haute voix la question A (« les institutions locales concernées offrent-elles des services adéquats ? »), puis il demande aux participants de se mettre le long de la corde à l'endroit où, selon eux, les institutions précédemment inventoriées sur le flipchart se situent. Les participants qui partagent cette opinion se placeront à l'extrémité de la corde avec la carte numéro 5. Ceux qui ne partagent pas cet avis se placeront à l'extrémité de la corde avec la carte numéro 1. Le co-facilitateur prend une photo du groupe pour capter l'évaluation du groupe et prend des notes pendant que le facilitateur demande aux participants de justifier leur position.

L'exercice se termine par une discussion e des explications qui pourraient correspondre aux exemples ci-dessous		
A	Il est fait confiance au Comité de la Communauté de développement qui fournit des prestations en fonction de ses capacités (le centre n'accorde que peu de fonds)	4
B	L'administration provinciale est perçue comme un service qui répond aux besoins que de certaines communautés	2
B	Des membres de communauté sont privilégiés par rapport à d'autres (en raison de bonnes relations)	1
C	La police locale ne rend des comptes qu'à ses supérieurs, contrôlés par une élite dans la capitale. Quelquefois elle est incapable d'intervenir en cas de vols	3
C	La sécurité est précaire en raison d'un grand nombre d'insurgés démobilisés désœuvrés et non intégrés dans les forces de sécurité nationale	1
D	Les disputes locales sont rarement soumises aux instances locales parce que la population minoritaire n'obtient jamais gain de cause	4
E	L'administration locale ne fournit pas d'informations à tous sur les montants des projets publics, et il n'y a pas de gouvernement local légitime	2
E	Le gouvernement du district ne donne pas de détails sur les allocations de fonds provenant du centre	1
F	Les groupes de femmes sont très importants pour le travail social	5
F	Les groupes religieux assistent tous les membres de la communauté, indépendamment de leur religion	5
G	Les plaintes locales sont rarement prises en compte et les institutions locales sont incapables de les résoudre	1

*Tous les relevés qui présentent un chiffre 3 ou inférieur doivent être ajoutés à la section Gouvernance de la **MATRICE CONFLIT ET FRAGILITÉ** dans la prochaine session (session 5). Les facteurs de gouvernance positive (4 et 5) peuvent être intégrés dans les EC.*

Instruction pour les séances de groupe : en petits groupes, par ex. par région, reprenez les questions A à G et donnez une valeur aux institutions concernées en utilisant la même échelle (1 à 5). Relevez les discussions sur un flipchart.

Institution	Evaluation

TABLEAU : Gouvernance des institutions locales

SESSION 5 : MATRICE DU CONFLIT ET DE LA FRAGILITÉ. RÉSUMEZ TOUS LES ÉLÉMENTS

Quel sont les aspects principaux du conflit et de la fragilité ?

Le résultat de l'Etape 1, la matrice qui suit, résume les discussions des différentes séances de l'analyse du contexte du conflit. Il faut cependant relever qu'il s'agit d'un outil simplifié et que le contenu des discussions doit être développé dans les notes de séance, pour faciliter l'écriture du rapport. Il est important que la matrice puisse être partagée avec celles et ceux qui n'ont pas participé à la séance, tels que les chefs de bureau du siège central, les partenaires et les intervenants.

Le format standardisé permet de :

- créer un bon aperçu des éléments clés du conflit pertinents pour le programme/projet ;
- accorder la priorité aux SDT et aux EC en rapport avec le projet ;
- mettre l'analyse du contexte conflictuel régulièrement à jour.

Instructions

1. Décrivez le type de violence, de la fragilité ou de conflit dans le pays / la région (cf. Session 1).
2. Examinez les SDT et les EC prioritaires (cf. Session 3).
3. Attribuez les acteurs identifiés du conflit aux SDT ou EC respectifs.
4. Reportez les facteurs relevant de la Gouvernance dans la section Gouvernance de la Matrice Conflit et Fragilité (cf. Session 4).

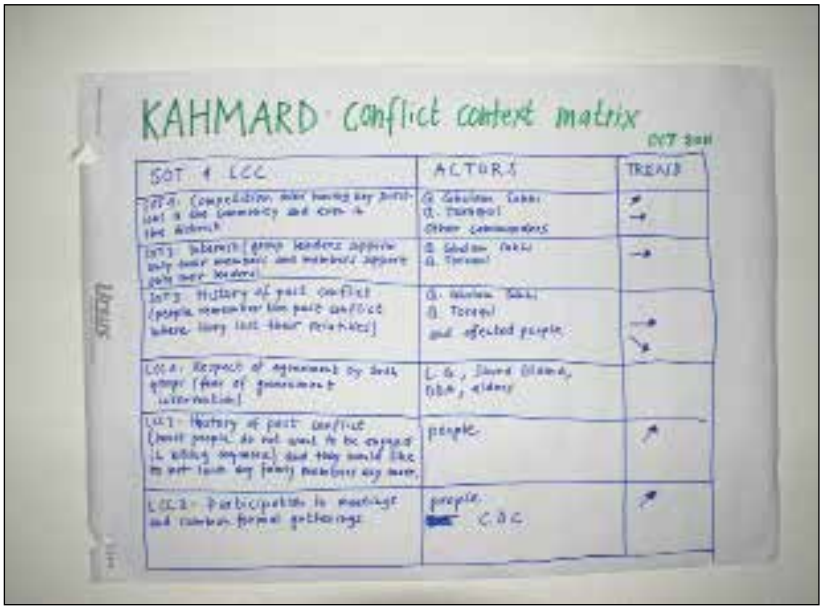
MATRICE DU CONFLIT ET DE LA FRAGILITÉ (*cf. Annexe 5*)

Types de violence : (voir Etape 1, session 1, « crises/tensions/conflit principaux »	Acteurs clés relevant de cette
SDT/EC :	
SDT 1 :	
SDT 2 :	
SDT 3 :	
EC 1 :	
EC 2 :	
EC 3 :	
FACTEURS DE GOUVERNANCE :	

TABLEAU : Matrice du conflit et de la fragilité

Le nombre d'éléments n'est pas restreint à 3. Il est cependant conseillé de limiter la liste aux éléments les plus importants. Davantage d'objets peuvent être pris en compte dans les notes de séance.

Exemple avec SDT et EC (ne contenant pas encore de facteurs de gouvernance) de l'Hindu Kush



LCC = CE

Exemple de la matrice de conflit et de fragilité (Hindu Kush)

Exemple Etape 1

NEPAL/AFGHANISTAN Types de violences : chefs de guerre en lutte pour le pouvoir local / régional, contexte pour le pouvoir de l'Etat (conflit politique), conflits locaux avec des affiliations politiques ou idéologiques plus étendues	
Etape 1	**Acteur(s) clé(s) relevant de cette SDT/EC**
SDT 1 : Le donateur nous demande de quitter les zones maoïstes	Groupes d'opposition armés, ONG, Donateur, Gvt Népal
SDT 2 : Les deux parties suspectent l'équipe locale d'être des espions	
SDT 3 : la population locale ressent les murs de sécurité et les fils barbelés comme une violence et une intimidation, ce qui diminue la confiance dans les organisations de développement et crée même des tensions avec la communauté	Les deux parties au conflit
SDT 4 : Si l'organisation engage du personnel de sécurité d'une tribu perçue comme responsable de la situation de tensions, cela peut signifier qu'il est soit plus fiable que prévu, soit que l'organisation de développement est partiale	Groupes d'opposition armés & ONG
EC 1 : Les relations entre les parties dans le cadre du projet de l'ONG sont bonnes	Gvt Népal, Maoïstes et ONG
PROBLEMES DE GOUVERNANCE : • Le gouvernement local légitime est absent (seulement ..... une administration) • Les procédures pour porter plainte sont inefficaces	

SESSION 6 : SCÉNARIOS À COURT, MOYEN ET LONG TERME

LOUTIL

ETAPE 1

Les scénarios sont des histoires qui illustrent ce que le monde pourrait devenir si certaines de ces tendances persistent et/ou si certaines conditions sont réunies.
(*cf. Annexe 6*)

Instruction :

1. Définissez la période que vous voulez étudier.
2. Regardez votre matrice du conflit et de la fragilité et discutez les hypothèses et les événements majeurs qui peuvent se produire (par ex. les soldats de la paix restent , le président sera réélu).
3. Discutez les indicateurs ci-dessous.
   Il se peut que vous fassiez confiance à certaines de vos hypothèses et que vous soyez sûr que certaines tendances se concrétiseront sous une forme ou sous une autre. Après les avoir examiné à la loupe, discutez les différentes tendances et comment elles pourraient influencer la situation.
4. Développez des scénarios.

Maintenant, en commençant avec les hypothèses clés, prenez deux résultats opposés comme deux différents scénarios possibles (la version statu quo est intégrée dans les deux scénarios) et imaginez une histoire future autour des deux versions choisies. Le schéma ci-après montre un scénario possible ; le second schéma proposant une autre évolution possible.

Conseil : En identifiant les tendances, faites attention de baser votre estimation sur des évidences plutôt que sur des suppositions.

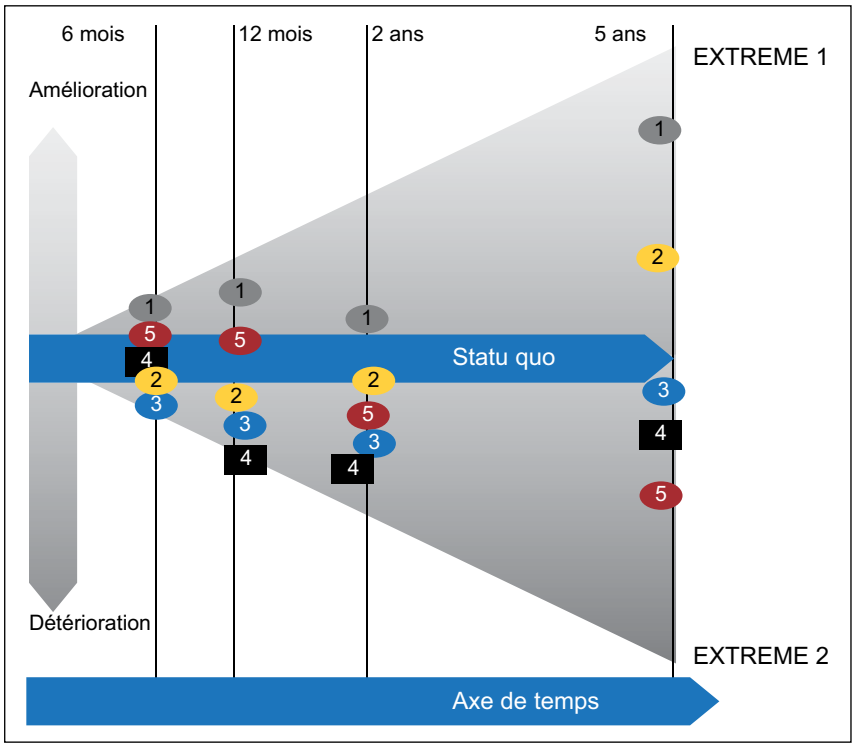
Indicateurs :

1. Nombre de conflits violents
2. Sécurité interpersonnelle
3. Participation des minorités, femmes incluses
4. Conflit politique et polarisation des débats politiques
5. Activisme civique, nombre d'organisations de la société civile et leur ..... indépendance
6. Qualité (des prestations) des institutions locales/nationales
7. Légitimité de l'Etat, ou son acceptation telle que perçue par les citoyens

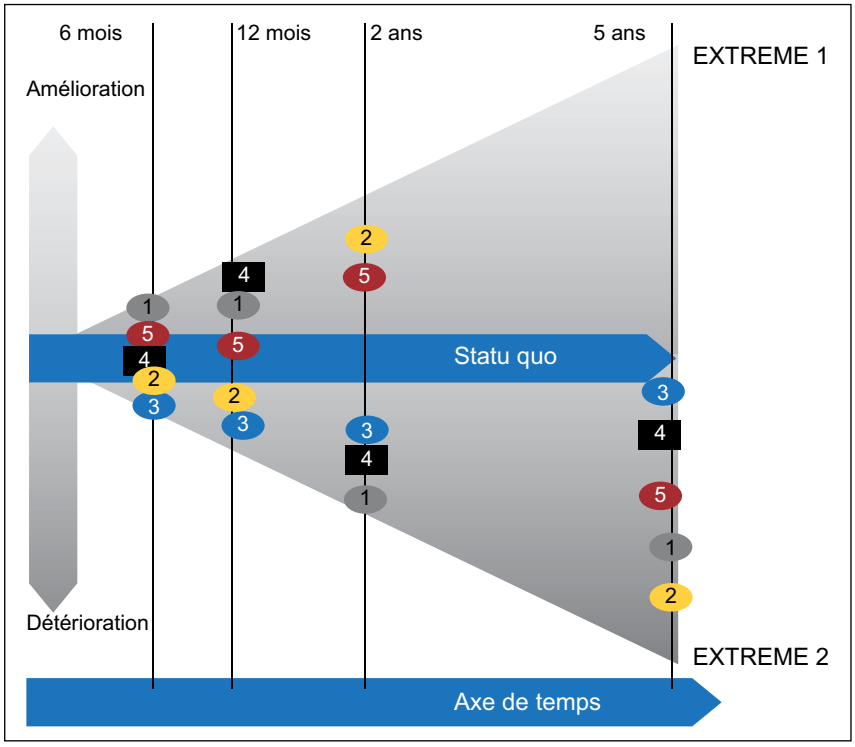
Instruction :

Discutez les mesures possibles pour faire face à ces différents scénarios.

SCÉNARIO 1



6 mois



INTERACTION ENTRE LE CONTEXTE DU CONFLIT ET L'ORGANISATION

LOUTIL

ETAPE 2

"Ce n'est jamais l'ensemble du programme d'assistance qui a un impact.

C'est un fragment des programmes d'assistance, une ou plusieurs

décisions, qui produisent un effet négatif ou positif sur le conflit"

A cette étape, l'analyse du contexte conflictuel (éléments clés du conflit et de la fragilité présentés dans la MATRICE DU CONFLIT ET DE LA FRAGILITÉ) est comparée aux trois éléments qui constituent l'intervention sur le terrain :

- Le programme/projet
- L'organisation
- Ses relations avec les partenaires et les intervenants

Ces trois éléments sont appelés ci-après champs d'observation.
Cette deuxième étape de l'analyse – une des trois étapes de l'approche – sert à montrer à quel moment l'organisation et les SDT et les EC interagissent directement. Elle signale au personnel et aux partenaires à quel moment ils doivent prendre des mesures pour éviter des conséquences négatives et donner un impact positif sur le contexte.

Cette étape renforce en plus une compréhension commune parmi le personnel et les partenaires impliqués sur la manière dont les organisations gèrent leurs activités en situation de fragilité. Des tensions dans le contexte d'un programme/projet ont un impact sur le niveau de confiance de la population locale, des autorités, et des institutions décisionnelles envers les organisations de développement. Ces tensions peuvent se ressentir de diverses manières, par ex. l'atmosphère de travail : des personnes qui ont longtemps travaillé ensemble peuvent éprouver des problèmes à poursuivre des relations de travail avec d'autres échelles de valeur; les intérêts de l'organisation peuvent changer, etc. Une accentuation des processus ouverts et participatifs aide à réduire les pressions internes, qui peuvent s'amplifier en raison de l'instabilité du contexte. Cette étape est par conséquent primordiale pour développer le niveau de sensibilité au conflit, à la violence et à la fragilité au sein de l'organisation.

Résultats *de l'Etape 2*

1. *La direction de l'organisation, le personnel et les partenaires impliqués ont une bonne perception de l'interaction entre le contexte conflictuel et le programme/projet.*
2. *Une liste des interactions entre l'organisation de développement et le contexte conflictuel indique à quel moment une action s'impose pour éviter des conséquences négatives et favoriser un impacte positif sur le conflit.*

Tous les programmes d'assistance impliquent le transfert de ressources (services sociaux, formation, nourriture, abri, eau, soins médicaux, fonds) qui constitue l'interaction la plus évidente avec le contexte, en dehors de la politique et des positions d'une organisation. Tous ces aspects ont des effets particulièrement sensibles sur les sources de tensions et les éléments de connexion. Des Messages Ethiques Implicites – la manière d'apporter de l'aide et la communication – jouent aussi un grand rôle.

TRANSFERTS DE RESSOURCES, MESSAGES ETHIQUES IMPLICITES, COMMUNICATION, RÉCOLTE ET PARTAGE D'INFORMATION[6]

Selon l'expérience de la CDA de Do-No-Harm, les projets d'assistance interagissent en général avec le contexte, principalement à travers les transferts de ressource et les Messages Ethiques Implicites. Selon notre propre expérience, la communication et la récolte/ le partage d'informations jouent aussi un rôle majeur.

Transferts des ressources : Lorsque des ressources extérieures (nourriture, fonds, soins médicaux, formation, mobilité, etc.) sont apportées dans un milieu qui en en manque, où les hommes et les femmes sont en conflit les uns avec les autres, ces ressources représentent un pouvoir et une richesse aux yeux de la population locale, et deviennent dès lors une part du conflit. Les personnes en conflit cherchent à contrôler et à utiliser l'assistance en ressources pour soutenir leur camp et affaiblir l'autre.

Messages Ethiques Implicites : les messages éthiques implicites se focalisent sur le « comment » l'assistance est fournie. La façon de porter assistance contient une série de messages implicites qui ont aussi un impact sur le conflit.

Communication et récolte/partage d'information : La communication et la récolte/le partage d'information se sont avérés être un des problèmes clés, en particulier dans le domaine de la coopération au développement, où les relations avec le terrain se construisent dans le long terme, et où une bonne part du renforcement des capacités est liée à la proximité des relations établies, qui subissent de fréquents changements durant la mis en œuvre du projet. En parallèle, une bonne communication au sein de l'organisation ainsi qu'avec les partenaires sur la situation de fragilité et ses enjeux est de première importance et constitue souvent un défi majeur pour tous les collaborateurs.

CHAMPS D'OBSERVATION

Les éléments de l'organisation et leurs relations avec les partenaires et les intervenants exercent tous deux une grande influence sur le potentiel de réussite d'un programme et sur l'accroissement de son potentiel de connexion, et par conséquent son impact positif sur le conflit. De ce fait, le transfert des ressources et les Messages Ethiques Implicites sont non seulement pertinents au niveau des programmes et des projets, mais aussi au niveau de l'organisation et de ses relations avec les partenaires et intervenants. Cela signifie que l'examen de l'interaction entre l'organisation de

[6]développement et le contexte du conflit doit inclure les projets, l'organisation, les partenaires et les intervenants.

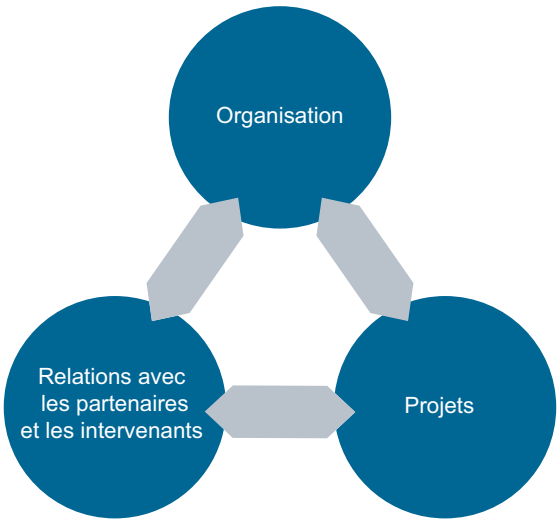
1. Programmes et projets : Les éléments de cette catégorie se rapportent au volet opérationnel des actions de développement sur le terrain, là où le problème des interactions avec le contexte local se pose avec le plus d'acuité.
   Ils comprennent :
   a. Les objectifs de l'ensemble du programme
   b. Les objectifs des projets spécifiques
   c. Les activités du projet
   d. La sélection (des groupes) de bénéficiaires/personnes concernées/ ..... ayants droits.
   e. Le transfert des ressources vers l'environnement local (bénéficiaires, ... intervenants, communautés, etc.)
   f. La collecte et le partage d'informations

2. Organisation : les éléments de cette catégorie se rapportent à la structure organisationnelle. Certains de ces aspects peuvent empiéter sur les programmes/projets. Les aspects suivants doivent être régulièrement examinés par rapport à la sensibilité au conflit :
   a. Les principes et le travail d'approche
   b. Le personnel (y compris la politique de recrutement)
   c. La gestion de la sécurité et les zones géographiques d'interventions
   d. La communication interne
   e. La coordination
   f. La récolte de fonds, les donateurs et l'allocation des ressources

3. Relations, comprenant les partenaires et les intervenants du programme.
   Les aspects suivants doivent être examinés :
   a. Les partenaires opérationnels
   b. La communication avec les intervenants
   c. La communication avec les autorités locales
   d. les donateurs

Ces trois éléments – programme/projet, organisation et relations – sont étroitement liés et interdépendants. Ensemble ils représentent l'interaction de l'organisation avec le contexte.

Champs d'observation



PRÉPARATIONS ET INSTRUCTIONS

- Invitez le cercle restreint des intervenants du programme. Le nombre de personnes peut être inférieur à celui des invités pour l'analyse du contexte conflictuel. Idéalement 10 à 20 personnes. Assurez-vous que des membres de la direction générale, ainsi que les femmes et hommes impliqués dans les décisions financières et les responsables de la sécurité soient présents. Si vous vous centrez sur un projet spécifique, l'accent doit être mis sur le personnel clé et les partenaires impliqués dans la mise en œuvre, plutôt que sur une participation élargie des membres de l'organisation.
- Il est conseillé d'inviter également les femmes et hommes ayant participé à l'analyse du contexte conflictuel. Si cela n'est pas possible, assurez-vous que tous les participants soient informés des résultats de la discussion préalable sur l'analyse du contexte du conflit.
- Assurez-vous d'un bon équilibre entre le personnel international, national et local, les différents échelons de la direction, et d'une parité hommes-femmes.
- La réunion peut durer une demi-journée environ. Elle doit se tenir dans un lieu adéquat qui permette une discussion animée et ininterrompue, où les participants se sentent à l'aise.
- L'exercice aura lieu sous la forme d'une discussion structurée, ayant davantage le caractère d'un meeting que d'un atelier de formation.

Instruction pour le facilitateur

- Le facilitateur introduit les trois sujets de discussion – programme/projet, organisation et relations (cf. Champs d'observations ci-dessus).
- Si le personnel et les partenaires présents occupent différentes positions, le facilitateur proposera de constituer des groupes, auxquels il attribuera les séries de questions appropriées (pour les exécutants ou pour les responsables).
- Le facilitateur introduit les questions, exemples à l'appui, et propose de former des groupes de travail appropriés.
- Les groupes de travail peuvent être constitués en fonction de la position respective des participants (direction ou terrain) et être répartis selon les trois sujets de discussion – programme/projet, organisation et relations.
- Chaque groupe passe la liste en revue et présentera ses résultats lors du feedback final en session plénière.
- Assurez-vous que tous les groupes rapportent à la séance plénière et qu'il reste suffisamment de temps pour le feedback final.
- Les groupes passent en revue la Matrice préétablie du conflit et de la fragilité, des SDT, des EC et des acteurs, en utilisant les questions directrices ci-après comme guide pour la discussion. En tant que facilitateur, assurez-vous que les groupes traitent toujours ces questions en rapport avec les SDT, les EC, et les acteurs identifiés dans la MATRICE DU CONFLIT ET DE LA FRAGILITÉ (les éléments clés du conflit).
- Le facilitateur introduit les questions directrices et les groupes discutent les « LISTE RÉCAPITULATIVE ETAPE 2a » et « LISTE RÉCAPITULATIVE ETAPE 2b ».
- Selon l'objectif et les discussions antérieures au sein de l'organisation, vous pouvez ignorer certaines de ces questions.
- Durant l'exercice, compléter le formulaire qui se trouve à la fin des questions directives.

EXERCISE AVEC QUESTIONS DIRECTRICES

CHANGEMENT : 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 précédente peuvent avoir perdu de leur pertinence et causer un préjudice dans la situation actuelle.
Le diable se cache dans les détails. De ce fait il est important de rechercher les interactions concrètes entre le projet et le contexte.

Plus la description des interactions entre les objectifs du projet, les activités et les facteurs du conflit analysés au préalable est précise, plus des décisions concrètes peuvent être prises ensuite pour éviter d'alimenter les tensions.

COMMENT UTILISER LES QUESTIONS DIRECTRICES

- Les questions relatives à la mise en œuvre doivent être discutées avec les partenaires et le personnel du terrain.
- Les questions relatives à la gestion et au programme doivent servir de liste récapitulative.

Si des séances initiales de TSFC ont déjà eu lieu, il suffira de travailler uniquement sur ces questions (sans passer par un atelier de travail complet).

NIVEAU DE STRATÉGIE POUR LE PAYS OU DU PROGRAMME

En ce qui concerne les stratégies au niveau du pays et du programme, se référer à *l'Annexe* correspondante dans le manuel intégral.
Des outils additionnels tels que l'Analyse politico-économique, fournissent une orientation pour l'analyse des systèmes politiques, pour les relations entre l'Etat et la société ou sur la répartition du pouvoir entre les classes et les groupes dans la prise de décisions au niveau stratégique. Ces outils se trouvent dans le manuel intégral.

NIVEAU DE MISE EN OEUVRE

Le travail avec les communautés en situation de fragilité ou de conflit implique un grand nombre de défis pour les gestionnaires de projet et le personnel du terrain. Confrontés aux problèmes de la gestion des projets au quotidien, ceux-ci ont généralement une perception différente, mais non moins importante, de l'interaction entre le projet et le contexte. Ils font souvent eux-mêmes partie du conflit et doivent trouver un juste équilibre entre les exigences de leur travail et leurs obligations envers leurs familles et leurs amis. Dans un contexte de conflit, le fait d'acheter ses légumes dans le mauvais magasin ou de conduire la mauvaise voiture peut être un sérieux problème. De même, une attitude mal réfléchie au préalable peut susciter des sentiments d'animosité ou de la suspicion.

Les questions de la liste récapitulative Etape 2a permettent de créer une plate-forme pour ces réflexions et servent de guide pour démarrer le processus. Le but de ces questions est de débloquer les problèmes et de stimuler la discussion.
Les questions dans la section « Niveau du Management » peuvent également s'appliquer sur le terrain. Le facilitateur décidera des questions les plus appropriées.

Liste récapitulative pour le niveau de mise en œuvre Etape 2a (voir Annexe 7)

NIVEAU DU MANAGEMENT ET DU PROGRAMME

Format Etape 2b : niveau du Management & point central de la fragilité et du conflit (Annexe 8) durant l'exercice suivant.

Projet

Questions directrices pour LES OBJECTIFS ET LES ACTIVITÉS

Les objectifs du projet et des activités sont la base même de la sensibilité à la fragilité et au conflit. Le Transfert des Ressources et les Messages Ethiques Implicites sont étroitement liés à l'environnement, à travers les activités. Il est de ce fait indispensable de comparer régulièrement les objectifs et les activités des projets avec les acteurs, les SDT, les EC et les problèmes de gouvernance enregistrés dans la MATRICE DU CONFLIT ET DE LA FRAGILITÉ de l'ETAPE 1.

Instruction pour le facilitateur

Décrivez comment les buts/objectifs du projet se rapportent au contexte du conflit.

Liste récapitulative

1. Examinez l'analyse de votre ETAPE 1 et déterminez de quelle manière vos objectifs ... sont en rapport avec le contexte du conflit :

→ De quelle manière vos objectifs sont-ils affectés par le contexte conflictuel ? Pou ..... vez-vous les atteindre si vous tenez compte de l'analyse du contexte conflictuel ?

2. Examinez l'analyse de votre ETAPE 1 et demandez-vous si les activités du projet ..... peuvent produire les changements envisagés. Notez que la sélection des activités à ... considérer dépend de la nature du conflit identifié.

→ Est-ce que ces activités ont une chance de produire les changements envisagés si ..... l'on tient compte des acteurs du conflit et des sources de tension ?

NIVEAU DU MANAGEMENT ET DU PROGRAMME

Questions directrices pour LES PREMIERS INTERVENANTS « CONCERNÉS »

Les bénéficiaires directement et indirectement concernés font partie du contexte. En situation de tension, la définition des bénéficiaires peut être très controversée. Dans une situation polarisée, les communautés et les intervenants peuvent facilement ressentir le processus de sélection comme inéquitable. Les groupes qui ne sont pas soutenus peuvent commencer à exercer ou à augmenter la pression sur les bénéficiaires. Les groupes choisis peuvent gagner en pouvoir ou être élevés dans des positions nouvelles dans le but de profiter des ressources qui leur sont attribuées par l'organisation de développement, ce qui peut conduire à davantage d'exclusion sociale ou à la marginalisation des groupes exclus. Le transfert des ressources peut aussi attirer l'attention des parties au conflit sur leurs bénéficiaires et les mettre en danger.

Instruction pour le facilitateur

- Demandez aux participants de décrire les liens directs ou indirects entre les acteurs ... de tension/conflit et les bénéficiaires.

Liste récapitulative

3. Y a-t-il des ayants droit/bénéficiaires qui prennent activement position ou soutiennent . une partie au conflit (dans différentes perspectives) ?

Information et Communication

Questions directrices pour RÉCOLTE ET PARTAGE DES INFORMATION, et pour COMMUNICATION EXTERNE

En situation de fragilité, les informations peuvent être biaisées et déformées ; ceux qui sont à l'origine des sources d'information cherchent souvent à manipuler les informations pour des raisons politiques, et les destinataires interprètent l'information selon leur propre analyse du conflit.

Dès lors, la collecte et le partage d'informations doivent être gérés avec précaution, afin d'éviter qu'un groupe intéressé du conflit n'exploite les ressources du projet pour ses propres objectifs.

On a pu observer dans diverses organisations que la perception d'une situation varie considérablement entre le personnel du terrain, les bureaux en charge du programme et le siège central, ce qui peut conduire à des malentendus et empêcher des ajustements flexibles à court terme. La communication et la manière de faire circuler les informations liées aux situations de tension et de conflit au sein de l'organisation sont de ce fait impératives. Il est fortement recommandé que le reporting se réfère à la Matrice du conflit et de la fragilité, pour que l'analyse du contexte du conflit soit intégrée dans les rapports d'activités réguliers.

D'autres intervenants ayant un intérêt dans le projet mais qui ne participent pas à l'exécution du projet/programme, doivent être soigneusement pris en considération. Ils peuvent exercer une grande influence sur les objectifs et les résultats. Ces intervenants peuvent notamment être des communautés locales, le milieu des affaires, des individus influents, mais aussi des paramilitaires, voire même des groupes criminels. L'équipe du programme ou du projet doit identifier ces intervenants et avoir une idée de leurs positions et intérêts dans la configuration du conflit ou de la situation de tension.

Instruction pour le facilitateur

- Quelles sont les sources d'information sur les tensions dans le contexte du projet/programme ? (voir la liste récapitulative ci-après pour illustration).
- Avec qui votre organisation partage-t-elle ses informations sur les tensions dans le ..... contexte ?
- La communication entre le personnel du terrain et le siège central sur des problèmes liés .. à la situation de tension est-elle suffisamment claire pour renforcer la compréhension ..... commune de la situation et pour soutenir un processus efficace de prise de décision ?
- Quel est le rôle des autres intervenants du programme en rapport avec les SDT, les EC, et les acteurs ?

Liste récapitulative

4. Examinez la cartographie des acteurs de l'ETAPE 1 et vérifiez si vous avez tenu compte des informations sur le contexte de tous les intervenants impliqués.
5. L'organisation encourage-t-elle activement tout le personnel à avoir des discussions ..... structurées sur les enjeux du conflit ?
6. Y a-t-il des moments spécifiques dans le cycle de management de projet (PCM) durant .. lesquels les analyses du conflit (ETAPE 1) et d'autres problèmes de sensibilité au conflit sont partagés au sein de l'organisation ?
7. Avez une politique claire précisant avec qui vous partagez quel type d'information (par ... ex. rapports d'activités différents pour différents intervenants ?)
8. Avez-vous une politique claire sur le partage des informations qui comprenne des conseils sur l'emploi approprié de la langue (par ex. sur certains mots sensibles) et des .. formes (par ex. écrite, orale, noms dévoilés ou cachés) ?

- *Dans un contexte de conflit et de fragilité, les informations sur les différents intérêts, les stratégies des partenaires, des intervenants, du personnel, des bénéficiaires, etc. peuvent être très sensibles. L'organisation de développement doit s'assurer que le fait de révéler ces informations ne met pas en danger le personnel et les bénéficiaires.*
- *Dans un contexte de fragilité, il est primordial de récolter des informations de différentes sources et de différentes parties, notamment du gouvernement, des autorités locales, des acteurs de la société civile et de leaders de l'opposition, de factions armées (si possible), afin de pouvoir faire une analyse de la situation la plus équilibrée possible.*

L'organisation

Questions directrices pour VALEURS ET PRINCIPES

Dans un contexte conflictuel, les principes directeurs d'une organisation de développement (par ex. participation, égalité des droits hommes-femmes, transparence) peuvent être difficiles à appliquer sans mettre les personnes en danger. La transparence par exemple, qui requière le partage des informations, demande davantage de prudence en situation de tension. Il est quelquefois nécessaire de garder les informations secrètes afin de protéger ceux qui sont concernés.

Les principes directeurs ou les valeurs de l'organisation peuvent ne pas correspondre avec ceux des acteurs clés du conflit. L'intervention d'une organisation étrangère n'est pas forcément bienvenue partout.
Si une organisation décide de faire des concessions pour pouvoir soutenir les personnes les plus marginalisées et affectées par le conflit, et rester engagée, ces concessions doivent être faites pour une période limitée, sur la base d'informations fiables et d'hypothèses explicites.
Passez en revue les principes de votre organisation et discutez-en pour savoir si leur application est affectée par les tensions.

Instruction pour le facilitateur

Discutez des différents principes (règles ?) de travail auxquels votre organisation adhère. Les participant examinent les principes de leur organisation et discutent si leur application est mise en cause par les tensions.

Liste récapitulative

9. L'organisation a-t-elle des principes de travail et des valeurs difficiles à appliquer en raison de la situation de fragilité ? (Regardez les Sources de Tension (SDT), les ..... Eléments de connexion (EC) et les acteurs pour répondre à cette question).

   Principes et valeurs qui peuvent être examinés :
   a. Partenariat
   b. Equité sociale
   c. Equité hommes-femmes
   d. Transparence
   e. Responsabilité
   f. propriété locale
   g. Engagement à long terme
   h. Responsabilisation et renforcement des capacités
   i. Non-discrimination
   j. Défense des intérêts

Questions directrices pour LE PERSONNEL

L'escalade ou la désescalade d'un conflit se produit normalement de manière inattendue. La mise en œuvre d'un programme ou d'un projet spécifique doit être parfois revue et ajustée rapidement. Le lieu d'origine des membres du personnel (leur affiliation ethnique)

et la classe sociale à laquelle ils appartiennent peuvent prendre de l'importance. Une situation de tension affecte aussi les relations internes. La tension peut croître entre le personnel, et la question des positions occupées peut devenir importante. Si, par exemple, des tensions ethniques font parties du conflit, l'attention doit porter sur l'affiliation ethnique des membres du personnel dans la région en question.

En raison d'un changement de priorités et de dynamique de la situation conflictuelle, une délocalisation du personnel et la création de nouveaux postes dans d'autres régions peut s'imposer. Il se peut aussi qu'il faille engager du personnel supplémentaire, des femmes et des hommes peuvent être directement affectés par le conflit. Un renforcement de capacité peut aussi devenir nécessaire dans des régions faisant partie des problèmes clés du conflit et de la sensibilité au conflit.

Instruction pour le facilitateur

- Comment la prise en compte de la sensibilité au conflit et de la diversité du personnel est-elle intégrée dans le recrutement (composition du personnel, détails du contrat, code de conduite) ?
- Quel est le background du personnel de votre organisation, et quelle est leur position en regard des facteurs clés de la fragilité et du conflit ?

Liste récapitulative

10. La politique de recrutement du personnel inclut-elle des critères de sensibilité au conflit ?
11. Le personnel est-il conscient et formé de manière appropriée pour travailler dans une situation de tension ?
12. La diversité (ethnique, religieuse, sociale, politique, etc.) qui existe dans le contexte est-elle équitablement respectée dans la composition de l'équipe et de la hiérarchie ?
13. Le personnel sur le terrain est-il perçu comme étant neutre ?
14. Y a-t-il des membres du personnel qui ne peuvent plus être envoyés dans certaines régions géographiques (en raison du background ethnique, du sexe, d'expériences antérieures, etc.) ?

Exemple

- Le recrutement et l'assignation du personnel sont très délicats en situation de conflit, en particulier lorsque le conflit repose sur des divisions ethniques. Lorsqu'une minorité ethnique se bat pour plus d'autonomie et se sent discriminée, et que des membres de cette minorité font surtout partie des équipes de soutien sans être pour autant dans des positions de cadre, cela peut créer des tensions au sein de l'organisation. Ce problème a également un impact sur l'image que se font les partenaires et les autorités locales de l'organisation.

Questions directrices pour LA SÉCURITÉ

Règles de sécurité et zones d'implication géographiques :
Sur le plan de la sécurité, la situation peut évoluer rapidement. L'accès à certaines zones géographiques peut devenir toujours plus difficile et les mesures de sécurité, comme les procédures mises en place pour le personnel doivent être ajustées.

La sensibilité au conflit ne remplace pas une évaluation de la sécurité. Cette évaluation doit être faite régulièrement et séparément, avec le personnel et les partenaires. La principale question d'une évaluation de la sécurité consiste à définir les mesures pour améliorer la sécurité du personnel et des partenaires dans le contexte actuel.

Le TSFC examine l'impact que ces règles de sécurité ont sur les tensions dans le contexte. L'examen du changement de priorités des partenaires, des intervenants, des communautés concernées, ainsi que de leurs perceptions, est important étant donné que les règles de sécurité sont visibles et peuvent être perçues de différentes manières (cf. Messages Ethiques Implicites).

Instruction pour le facilitateur

- Comment les règles de sécurité pour votre personnel sont-elles perçues dans le contexte (par les partenaires, les intervenants, les communautés concernées) ?
- Quelles conséquences ont certaines de ces règles ?
- Comment la sécurité peut-elle être optimalisée ?

Liste récapitulative

15. Avez-vous une politique claire et partagée sur la fermeture des projets/programmes en cas de problèmes de sécurité, ainsi que sur la sécurité du personnel (Message Ethique Implicite) ?
16. Vos règles de sécurité vous encouragent-elles à établir des relations de confiance avec vos partenaires locaux et intervenants pour renforcer la sécurité, plutôt que de compter sur une protection armée d'agents du secteur de la sécurité ou d'autres arrangements de sécurité armée ?

Questions directrices pour ACQUISITION ET LOGISTIQUE

Les activités sur le terrain nécessitent des moyens logistiques tels que véhicules, carburant, nourriture, matériel de bureau, location de bureau etc. Dans une approche de sensibilité au conflit, il est important d'en connaître les fournisseurs, étant donné qu'il s'agit-là également d'un transfert direct de ressources au contexte.

« L'aide influence les prix, les salaires et les bénéfices. Elle peut soit renforcer l'économie de guerre (profiter à des activités ou à des personnes en lien avec la guerre) ou l'économie de paix (renforcer la production civile « normale », la consommation et l'échange) ». La logistique doit être régulièrement évaluée par rapport à la sensibilité au conflit, car le diable se cache dans les détails.

Instruction pour le facilitateur

Expliquez ce que cela signifie et passez en revue la liste suivante.

Liste récapitulative

17. Approvisionnement : d'où vient le matériel et qui bénéficie de la vente/location ?

Biens à passer en revue :

– Véhicules
– Carburant
– Location de bureau
– Logement du personnel
– Nourriture
– Opérateurs de communication (téléphone, internet, etc.)
– Générateurs
– Service d'entretien et de maintenance des locaux
– Equipement de bureau et matériel

Acteurs externes

Questions directrices pour PARTENAIRES ET DONATEURS

De nombreuses organisations internationales de développement travaillent avec des partenaires locaux et avec des donateurs. Lorsque la situation est polarisée et tendue, le travail en partenariat avec une organisation locale particulière peut envoyer un signal politique, avec des conséquences non désirées. Dans certaines situations, les organisations partenaires sont limitées dans leurs activités en raison de contraintes politiques.

Il est de ce fait important de connaître les partenaires et leur réputation pour établir une relation de confiance dans la durée.
Le choix du partenaire est également déterminant pour la perception locale et la sécurité du programme. Un bon choix permet de poursuivre un programme dans des circonstances difficiles.

Instruction pour le facilitateur

Discutez des partenaires et des donateurs, et de leur rôle respectif en lien avec les principaux acteurs du conflit/fragilité, ainsi que de la perception qu'en ont les intervenants.

Liste récapitulative

18. Savez-vous comment les organisations partenaires et donateurs sont perçus (en rapport avec les SDT et EC, et leurs relations avec d'autres acteurs importants) ?
19. Ces partenaires/donateurs sont-ils actuellement engagés dans d'autres projets dans .. le contexte du conflit ?

TRANSPARENCE ET RESPONSABILITÉ
Le traitement d'informations financières est très délicat et déterminant. Pour suffisamment de transparence, il est conseillé aux organisations de développement d'utiliser des mécanismes appropriés pour la reddition des comptes vers le bas.

Exemple Etape 1 et Etape 2

NEPAL/AFGHANISTAN Types de violence : chefs de guerre combattant pour le pouvoir local/régional, contexte du pouvoir étatique (conflit politique), conflits locaux avec affiliations politiques ou idéologiques élargies		
ETAPE 1		ETAPE 2
		Acteur(s) clé(s) en rapport ..... avec ces SDT/EC
SDT 1 : Les donateurs veulent que nous quittions les zones maoïstes	Groupes d'opposition armés, ONG, donateur, Gvt Népal	Si nous nous retirons, nous négligeons les droits des ..... défavorisés et nous abandon... nons nos intervenants principaux
SDT 2 : Le personnel est suspecté d'espionnage par les deux parties	Les deux parties au conflit	Ces suspicions mettent le personnel sous forte tension
SDT 3 : La population locale est intimidée par les murs de sécurité et les barbelés. Ce qui peut réduire la confiance faite à l'organisation de développement et même créer des tensions à l'intérieur de la communauté		Des mesures de sécurité trop visibles peuvent réduire la confiance faite à l'organisation de développement et même créer des tensions avec la communauté
SDT 4 : Si l'organisation engage du personnel de sécurité provenant d'une tribu perçue comme responsable de la situation de tension, cela peut signifier soit que le personnel est plus digne de confiance que prévu, soit que l'organisation de développement est partiale	Groupes d'opposition armés & ONG	L'organisation n'est plus considérée comme impartiale
EC 1 : Bonnes relations entre les parties, dans le contexte du projet de l'ONG	Gvt Népal, Maoïstes & ONG Elite et groupes défavorisés	Grâce aux bonnes relations, la plupart des problèmes peuvent être discutées avec les DEUX parties au conflit Les groupes défavorisés n'osent pas s'exprimer ; ils n'ont pas droit à la parole
PROBLÈME DE GOUVERNANCE • Le gouvernement local légitime n'est pas présent (seulement l'administration) • Le mécanisme pour porter plainte ne fonctionne pas correctement		Il est prévu que le gouvernement local devienne un partenaire majeur du projet

Exemple Etape 2

CLÔTURE DE L'ÉTAPE 2

INSTRUCTION

Une fois les questions passées en revue, les réponses données par les groupes doivent être présentées en session plénière. Le facilitateur peut reformuler les phrases ou demander des clarifications durant la discussion.
A la fin de l'atelier de travail, le facilitateur explique comment l'information sur les points identifiés de l'interaction entre l'organisation de développement et le contexte conflictuel sera utilisée.

→ A la fin, tous les travaux des groupes sont conservés et utilisés pour l'étape 3 !

DÉCISIONS STRATÉGIQUES POUR LE PROGRAMME ET LA GESTION DU PROJET

RÉSUMÉ

La première condition pour travailler en situations de conflit et de fragilité est de ne pas causer de préjudices. Il faut savoir aussi que nous affaiblissons les sources de tensions (SDT) identifiées et devons être capables de comprendre le rôle et les relations des différents groupes pour savoir comment travailler dans un environnement tendu. Nous devons cependant aussi comprendre que notre implication produit des résultats. Nnous pouvons dès lors être amenés à nous appuyer sur des composantes qui renforcent les Eléments de Connexion (CE) et favorisent la paix et la stabilité.

RÉVISION ETAPE 1 ET ETAPE 2

Les Etapes 1 et 2 de ce manuel décrivent les étapes analytiques pour effectuer une évaluation du contexte du conflit, et comment une organisation de développement interagit avec celui-ci

La troisième étape se base sur la liste des interactions observées (Etape 2). Elle amène à faire des choix pour des adaptations, et termine avec un certain nombre de décisions stratégiques concrètes et de management sur le programme/projet et sur les caractéristiques particulières des projets à prendre en compte dans le conflit et la fragilité.

Synthèse

LES ETAPES	Résultat
→ Etape 1	Matrice des facteurs clés du conflit et de la fragilité
→ Etape 2	Liste d'interactions entre le contexte et le projet
→ Etape 3	Décisions stratégiques (mesures et variantes) et intégration dans le cadre .. logique

Dans l'Etape 3 – basée sur la liste des interactions – des mesures concrètes sont prises pour mettre au point ou adapter le projet/programme.

Les résultats de l'Etape 3 :
1. La direction de l'organisation, le personnel et les membres des partenaires opérationnels ont une bonne compréhension de l'influence mutuelle entre le contexte du conflit et le programme/projet.
2. Une liste d'interactions entre l'organisation de développement et le contexte du conflit indique à quel moment il faut agir pour éviter des conséquences négatives et favoriser un impact positif sur le conflit.

FICHE DE CRÉATIVITÉ

Avant de commencer à développer des alternatives pour des choix stratégiques, COMMENCEZ avec un exercice pour stimuler votre potentiel créatif.

EXERCICE (Exemple) :
Proposez aux participants d'imaginer un large éventail d'alternatives – mêmes fictives !

« Vous êtes le directeur du programme et Brad Pitt vous a fait dont de $ 500 000 à investir dans deux villages, mais vous n'avez que deux mois pour les dépenser. Que faites-vous ? »

Ou :

« Vous êtes le directeur du programme et vous avez besoin d'aide pour des réfugiés affamés. Mais entre vous et ces personnes en difficulté, il y a deux raffineries de pétrole clôturées et bien gardées, et les armées rebelles. Que faites-vous ?

- Imaginez autant de solutions que possible (même farfelues et créatives) – « la quantité génère la qualité ! » Plus vous proposez de solutions, plus il y en aura de bonnes !
- Identifiez les solutions qui ont le plus de chance d'aboutir.
- Vérifiez que les solutions ne vont pas – en même temps – détériorer la situation.

DÉVELOPPEZ DES CHOIX STRATÉGIQUES (MESURES/SOLUTIONS) AU NIVEAU DU MANAGEMENT

Les résultats des étapes précédentes sont TOUJOURS le point de départ pour des discussions. Vérifiez les résultats des Etapes 1 et 2 pour développer des solutions et des mesures !

Cette étape est normalement prévue pour une équipe restreinte de cadres, comprenant des cadres supérieurs du bureau sur le terrain, des cadres des partenaires, et un ou deux collaborateurs administratifs tels que les responsables de la logistique et des finances.

Cf. Annexe 9 : Format Etape 3a : Mesures/solutions au niveau du management

DÉVELOPPEZ DES CHOIX STRATÉGIQUES (MESURES/SOLUTIONS) AU NIVEAU DU TERRAIN

Au niveau du projet ou de la mise en œuvre, les mesures et les solutions de l'Etape 1 et de l'Etape 2 peuvent être plus concrètes et pratiques. Des discussions approfondies avec le personnel sur le terrain sont au cœur de cette étape.

Cf. Annexe 10 : Format Etape 3b : Mesures/solutions au niveau du terrain

REVÉRIFICATION DES CHOIX

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

La décision sur le choix de la solution qui sera mise en place doit être revérifiée.

REVÉRIFICATION
Les solutions possibles dépendent et doivent être ajustées :
a. au contexte spécifique (étape 1 – analyse du contexte conflictuel)
b. au projet spécifique (étape 2 – interactions)
c. à la capacité de gérer les défis éventuels qui accompagnent les choix stratégiques, ainsi que la capacité de prendre des décisions et de les appliquer (étape 3 – choix stratégiques)

INSERTION DU CONFLIT ET DE LA FRAGILITÉ DANS LE CADRE LOGIQUE

		court terme	moyen terme	long terme	ressources nécessaires	
					propres	externes
	Mesures identifiées à insérer dans le cadre logique					
Objectif 1 Activité 1 Activité 2 Activité 3						
Objectif 2 Activité 1 Activité 2 Activité 3						
Objectif 3 Activité 1 Activité 2 Activité 3						
Objectif 4 Activité 1 Activité 2 Activité 3						

La prise de décisions sur les différentes solutions et mesures est un long processus qui peut s'avérer complexe. Les bonnes solutions ne se présentent souvent qu'après d'intenses discussions et quantité d'options devront être discutées, et peut-être même testées. Une fois engagé dans le processus d'une discussion ouverte, et en revenant régulièrement sur toutes les difficultés de l'assistance en situations de conflit et de fragilité, ces discussions seront cependant très bénéfiques pour le programme et les projets, car elles ouvrent de nouvelles pistes de dialogue et de nouvelles approches.

Pour obtenir d'autres points de vue sur ces processus, les discussions peuvent être partagées avec des collègues, le personnel respectif d'autres pays et les conseillers stratégiques du siège central.

Exemple Etape 1, Etape 2 et Etape 3

NEPAL/AFGHANISTAN Types de violence : Seigneurs de la guerre en lutte pour le pouvoir local/régional, contestation du pouvoir de l'Etat (conflit politique), conflits locaux avec des affiliations politiques ou idéologiques étendues			
ETAPE 1	Acteur(s) clé(s) de ces SDT/EC	ETAPE 2	ETAPE 3
SDT 1 : Les donateurs veulent que nous nous retirions des zones maoïstes	Groupes d'opposition armés, ONG, donateurs, Gvt Népal	En cas de retrait, nous ignorons les droits des défavorisés et nous abandonnons nos principaux intervenants	• Restez engagés mais soyez très clair et transparent sur la définition des groupes défavorisés, et partagez l'analyse avec tous les intervenants
SDT 2 : Le personnel est suspecté d'espionnage par les deux parties	Groupes d'opposition armés, ONG	Le personnel est sous forte pression à cause des suspicions	• Formation complémentaire et soutien au personnel, conseil et communication intense avec les deux parties pour créer la confiance
SDT 3 : La population locale perçoit les hauts murs de sécurité et les fils barbelés comme de l'intimidation. Ceci peut réduire la confiance dans l'organisation de développement et même conduire à des tensions avec la communauté		Des mesures de sécurité trop visibles peuvent réduire la confiance dans l'organisation de développement et même créer des tensions avec la communauté	• Revoyez les prescriptions de sécurité et engagez des discussions sur la sécurité avec les intervenants locaux. • Réévaluez attentivement l'Etape 2 du guide
SDT 4 : En cas d'engagement de personnel de sécurité d'une tribu perçue comme responsable de la situation de tension, cela peut signifier que ce personnel est soit plus fiable que prévu, soit que l'organisation est partiale	Groupes d'opposition armés et ONG	L'organisation peut ne plus être perçue comme impartiale	• Réorganisez le concept de sécurité
EC 1 : Il y a de bonnes relations entre les parties dans le contexte des projets de l'ONG	Gvt Népal, Maoïstes et ONG GoN, Maoists & NGO	Grâce aux bonnes relations, la plupart des problèmes peuvent être discutés avec les DEUX parties au conflit. Le principe de non discrimination est très difficile à maintenir. Le travail dans une société qui discrimine les femmes sunnites en ce qui concerne leur éducation, affectera automatiquement n'importe quel projet d'éducation pour les femmes dans la région. Ceci peut créer un conflit dans le village entre la population sunnite et chiite en raison du sentiment de marginalisation d'un des groupes Les groupes défavorisés n'osent pas s'exprimer : les défavorisés ne sont pas entendus	• Profitez de la confiance et de la notoriété gagnée grâce à un bon travail de projet. Utilisez-le comme un espace de sécurité et comme une plateforme pour des discussions sur les problèmes (par ex. l'eau). • Elargissez les cercles d'acteurs/intervenants invités à ces discussions. • Identifiez des personnes religieuses progressistes et essayez d'avoir un dialogue avec elles pour augmenter l'espace de participation des femmes. • Discussions approfondies et consultations avec les intervenants. Décision : QUOTA pour la constitution de groupes et de fonctions exécutives (Femmes, Dalit, Janajati).
PROBLEMES DE GOUVERNANCE • Absence du gouvernement local légitime (seulement des employés de l'administration) • Les mécanismes de plaintes ne sont pas efficaces		Il est prévu que le gouvernement local devienne un partenaire majeur du projet	• Evaluez d'autres mécanismes de réclamations (probablement coutumiers) • Evaluez les possibilités d'accroitre la responsabilité (comme une condition nécessaire) dans le travail avec le gouvernement local, avant ou en travaillant avec lui lors de prestations de services.

CONCLUSION

Une fois que vous êtes passé par toutes les étapes, vous aurez analysé le contexte, regardé les interactions entre le contexte et le programme/projet et finalement trouvé des solutions ou des mesures pour renforcer les éléments de connexion identifiés dans les étapes précédentes. En parallèle, lors de la dernière étape, vous aurez identifié les sources de tension et les mesures pour les affaiblir et pour prévenir leur escalade.

Il vous reste à faire le contrôle régulier et le rapport de toutes les issues identifiées.

N'oubliez jamais :

- lorsque vous adaptez le projet/programme au contexte du conflit n'oubliez pas d'examiner les solutions qui renforcent les Elément de Connexion.
- Il peut y avoir des conséquences financières résultant de l'interaction entre le contexte du conflit et l'organisation de développement, y compris le remaniement des activités, les mesures complémentaires de sécurité, le recrutement du personnel, la formation et le renforcement des capacités, etc. La direction peut être amenée à devoir prendre rapidement des décisions sur les implications financières. Il est par conséquent important que des responsables des finances participent au processus interne du TSCT.
- Assurez-vous que le personnel en charge du TSCT a suffisamment de poids au niveau de la direction.
- Flexibilité dans l'attribution du temps : un temps suffisant devrait être prévu pour permettre au personnel d'ajuster les programmes par rapport à la sensibilité au conflit
- Vérifiez si les donateurs ont une politique qui tient compte de la sensibilité au conflit. Rendez-les également attentifs au fait que certains objectifs peuvent ne pas être atteints en raison de l'évolution de la situation. Si la situation empire, discutez-en ouvertement avec les donateurs.
- Le TSCT doit faire partie du suivi.
- La langue des rapports et de l'information sur les activités doit tenir compte de la sensibilité au conflit. Certaines informations auront peut-être besoin d'être traduites dans les langues locales.
- En situation de conflit, le partage des informations est un sujet sensible.

ANNEXE 1

ETAPE 1 SESSION 1 : DÉFINISSEZ LES ENJEUX

De quelles tensions ou violence parlons-nous ?

Instruction pour le travail en groupe :

1. Le groupe sélectionne parmi les risques ou conflit/tension/crise majeurs identifiés ci-dessus celui qui est le plus actuel par rapport au projet.

→ Les cas doivent être sélectionnés selon les critères suivants :

- le cas est en rapport avec nos projets/programmes ;
- il s'agit d'une querelle de groupe ou de communauté (par opposition à un conflit ou une querelle interpersonnelle) ;
- il ne s'agit pas d'un cas inter-états ou international ;
- il s'agit soit d'une violence directe (contre des personnes, des biens ou des institutions), soit d'une grave violence indirecte ;
- le comportement est non coopératif, destructif et persistant.

Instruction pour la présentation (si nécessaire) :

- les cas, ou les histoires, seront présentés oralement ;
- la présentation de chaque histoire, ou des histoires, en séance plénière, devrait prendre entre 3 et 6 minutes.

ANNEXE 2

ETAPE 1 SESSION 2 : IDENTIFIEZ LES ACTEURS (CARTOGRAPHIE DES ACTEURS

Quels sont les acteurs les plus relevant pour les tensions, et quelles sont leurs relations ?

Instruction pour le travail de groupe et pour la présentation :

a. Demandez : quels sont les acteurs pertinents pour le conflit/crise/tension ?
b. Ecrivez les noms des acteurs sur des cartons ronds : cartons ronds plus petits pour des acteurs moins puissants, et cartons ronds plus grands pour des acteurs plus puissants.
c. Quels sont les autres parties impliquées ou en relation avec ces acteurs ? Incluez les groupes marginalisés et les acteurs extérieurs.
d. N'oubliez pas de mettre votre propre organisation sur le tableau. Souvenez-vous : toute organisation travaillant dans un contexte en devient partie ! Par conséquent, il est important d'être conscient des relations existantes et potentielles de votre organisation.
e. Reliez entre eux les différents cartons en utilisant différentes lignes symbolisant la qualité de la relation. Vous trouvez ci-dessous des exemples pour différentes lignes.
f. Réfléchissez à la position des différentes parties et essayez d'identifier les alliances, les contactes étroits, les relations interrompues et les confrontations connues.

2. FACULTATIF : pouvez-vous placer les SDT est les EC (les problèmes qui relient ou qui divisent) entre les acteurs sur le tableau ?

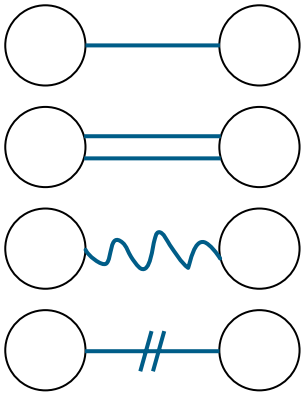
Les cercles indiquent les parties au conflit.
La taille relative du cercle indique la taille relative de chaque partie.

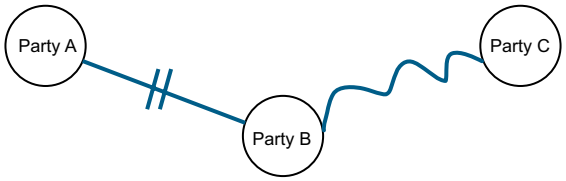
Une ligne droite indique une connexion ou une relation intacte entre les deux.

Une ligne double entre deux parties symbolise une alliance ou une forte relation.

Une ligne en zigzag indique une querelle ou un conflit entre les deux parties.

Deux traits coupant une ligne droite indiquent une connexion/relation interrompue.





Source : inWent, CICO Handbook 2004

Il est souvent utile de refaire le tableau d'une situation de conflit selon différents points de vue afin de comprendre comment les différentes parties perçoivent la même situation.

ANNEXE 3

ETAPE 1 SESSION 3 : IDENTIFIEZ LES SOURCES DE TENSIONS (SDT) ET LES ÉLÉMENTS DE CONNEXION (EC)

Quels sont les facteurs positifs et négatifs (par ex. VALEURS, INSTITUTIONS, EXPÉRIENCES PARTAGÉES, TRADITIONS, STRUCTURES) dans la société qui divisent ou rassemblent les hommes et les femmes ?

1. Brainstorming pour identifier les SDT et les EC

Utiliser les questions ci-dessous ou d'autres questions appropriées pour :
→ rassembler les SDT et les EC sur un flipchart (une personne les enregistre)

Questions clés pour stimuler la discussion

Les questions clés suivantes peuvent être utilisées pour faire ressortir les SDT et les EC de plusieurs manières :

- 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 ?

2. Etablir les priorités de la session de brainstorming

→ Choisissez les SDT et les EC les plus importants
→ Donnez un titre à chacun d'eux
→ Notez en une phrase pourquoi c'est important

ANNEXE 4

ETAPE 1 SESSION 4 : PROBLÈMES CLÉS DEGOUVERNANCE EN SITUATION DE CONFLIT ET DE FRAGILITÉ

Quels sont les aspects de la gouvernance locale qui causent le plus de difficultés dans le contexte ?

1. Quelles sont les organisations responsables pour la sécurité, la justice et le développement ?
Instruction : Notez les plus pertinentes sur un flipchart.

2. Question : Quels sont les problèmes clés de la gouvernance ?
Instruction :
En petits groupes (par ex. groupes régionaux), parcourir les questions A à G ci-dessous et classez les institutions (ci-dessus) selon la même échelle (1 à 5).
Notez vos discussions sur un flipchart.

Institution	Classement

(5 correcte – 4 plutôt correcte – 3 parfois correcte – 2 rarement correcte – 1 incorrecte)

A) Les institutions locales concernées offrent-elles des services adéquats ? EVALUATION 1 à 5
B) Les institutions locales concernées offrent-elles les mêmes services à tous les membres de la communauté d'égale manière? CLASSER de 1 à 5.
C) Les institutions locales concernées assurent-elles la sécurité pour tous ? CLASSER de 1 à 5.
D) Les institutions locales concernées résolvent-elles le conflit au niveau local, en évitant des situations du genre « les gagnants obtiennent tout » ? CLASSER de 1 à 5.
E) Les institutions locales concernées sont-elles transparentes et responsables10 pour tous ? CLASSER de 1 à 5.
F) Les femmes et les hommes se rassemblent-ils en groupes d'intérêts, en clubs ou en associations qui influencent la prise de décision au niveau local ? CLASSER de 1 à 5.
G) Les institutions locales concernées traitent-elles les plaintes au niveau local ? CLASSER de 1 à 5.

ANNEXE 5

ETAPE 1 SESSION 5 : MATRICE DU CONFLIT ET DE LA FRAGILITÉ, RÉSUMEZ TOUS LES ÉLÉMENTS

Instruction

1. Décrivez le type de violence, de fragilité ou de conflit dans le pays/la région (voir Session 1)

2.
- Parcourez les SDT et les EC priorisés (voir Session 3)
- Attribuez les acteurs identifiés aux SDT ou EC respectifs

3. Inscrivez les facteurs relevant de la gouvernance (voir Session 4) dans la section Gouvernance de la Matrice du conflit et de la fragilité.

MATRICE du CONFLIT et de la FRAGILITÉ

Types de violence : (voir Etape 1 Session 1 « crises/tensions/conflit » principaux)	
	Acteur(s) clé(s) correspondant à ces SDT/EC
SDT 1 :	
SDT 2 :	
SDT 3 :	
CE 1 :	
CE 2 :	
CE 3 :	
FACTEURS DE GOUVERNANCE :	
–	
–	

Notez que le nombre d'éléments n'est pas limité à 3. Il est cependant recommandé de limiter la liste aux éléments les plus importants. D'autres points peuvent être enregistrés dans les notes de séance.

ANNEXE 6

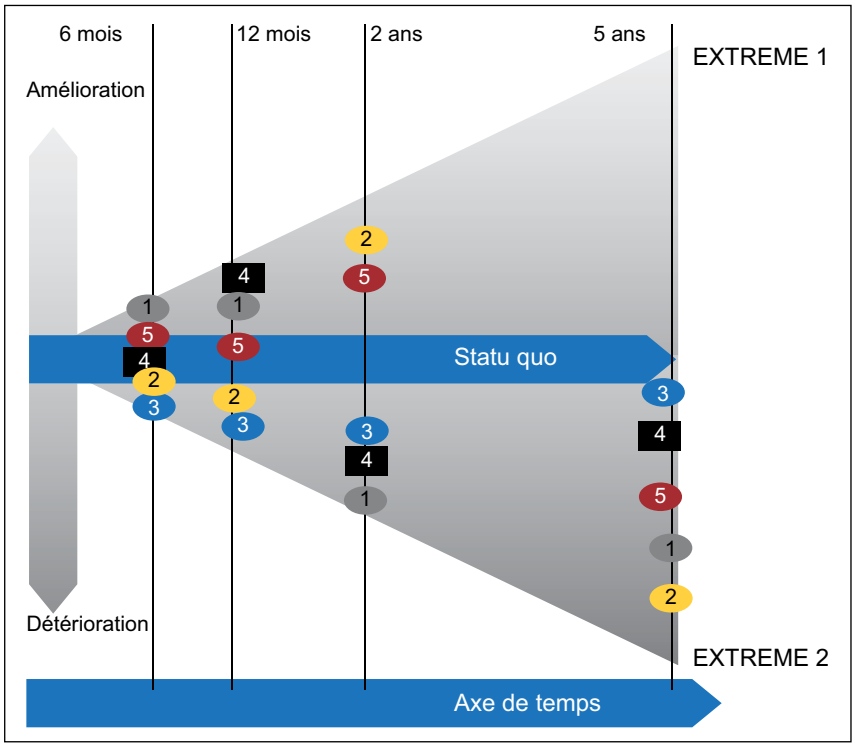
ETAPE 1 SESSION 6 : DISCUTEZ DES SCÉNARIOS A COURT, MOYEN

1. Définissez la période que vous voulez étudier.
2. Regardez votre matrice du conflit et de la fragilité et discutez les hypothèses et les événements majeurs à venir (par ex. les soldats de la paix restent sur place, le président sera réélu).
3. Discutez les indicateurs ci-dessous.
   Il se peut que vous fassiez confiance à certaines de vos hypothèses sur l'évolution (tendances) de ces indicateurs, et que vous soyez sûr que certains évolueront d'une manière particulière. Après débat, envisagez différentes variantes (comment les indicateurs vont se développer) et comment elles pourront influencer la situation.
4. Développez des scénarios.
   A partir de là, en commençant avec les hypothèses majeures, prenez deux solutions extrêmes comme deux différents scénarios possibles (la version statu quo est intégrée dans les deux scénarios) et imaginer une histoire future autour des deux versions choisies.
   Le schéma ci-après montre un des scénarios possibles. Un deuxième ayant une issue différente peut être développé.

Proposition : lorsque vous identifiez les différentes tendances, soyez attentif de fonder votre estimation sur des évidences plutôt que sur des suppositions.

Indicateurs :

8. Nombre de conflits violents
9. Protection et sécurité interpersonnelle
10. Participation des minorités (y compris des femmes)
11. Conflit politique et polarisation du débat politique
12. Activisme civique, nombre et autonomie des organisations de la société civile
13. Qualité (des prestations fournies) des institutions locales/nationales
14. Légitimité de l'Etat, ou son acceptation par les citoyens



ANNEXE 7

ETAPE 2 LISTE RÉCAPITULATIVE 2A : NIVEAU DE LA MISE EN OEUVRE

	Commentaires
Transfert des ressources • **Vol/Diversion : alimenter le conflit avec des biens volés ou détournés.** Est-il déjà arrivé que du matériel ou de l'argent des projets aient été détournés, non comptabilisé régulièrement, ou volés (par qui ?), le voleur a-t-il un lien avec les parties au conflit ? • **Répercussion sur le marché :** dérégler les marchés locaux avec un influx de marchandises importées. Le programme d'assistance a-t-il contribué à augmenter ou baisser les prix dans la région (qui profite de l'augmentation des coûts et qui y perd) ? • **Effets de la distribution :** distribuer des biens le long de la ligne de conflit. Votre projet bénéficie-t-il équitablement à tous les groupes dans le cadre de l'environnement de travail (examiner la diversité en termes d'ethnie, de politique, de statuts sociaux, de sexe, de religion, de caste, de tout ce qui peut être cause de friction dans le contexte) ? Dans le cas contraire, comment gérez-vous la situation. • **Effets de substitution :** substitution des structures ou systèmes existants. Y a-t-il des groupes qui en tirent un plus grand profit et, cas échéant, ont-ils de ce fait davantage de moyens à investir dans le conflit ? • **Effets de légitimation :** donner une légitimité à un groupe ou à un leader en travaillant avec eux. Est-ce que les activités du projet donnent une légitimité à des acteurs (leur accordant une respectabilité), contribuant ainsi aux tensions. Ces personnes/groupes auraient-ils moins de légitimité sans le projet ? • **EXEMPLE DE QUESTIONS ADDITONNELLES élaborées par le programme HSI par pays :** • Par souci de qualité et de coût, certains produits agricoles et autres matériaux nécessaires au projet sont achetés hors du district. L'équipe a-t-elle discuté de la possibilité d'obtenir les mêmes conditions auprès des marchands locaux ? Si non, pourquoi ? • Lorsqu'une infrastructure (murs de protection d'un canal de dérivation, approvisionnement en eau, etc.) bénéficie à un commandant local (sécurisant sa propriété, accès facile à l'eau etc.),que faites-vous ?	
Information et communication • Est-t-il arrivé que différentes parties d'un conflit local aient eu des opinions divergentes sur un projet ? Comment le gérez-vous ? • Prenez-vous, ou avez-vous suffisamment de temps, pour expliquer le projet à tous les intervenants concernés afin d'éviter des malentendus ou des incompréhensions ? Y a-t-il des groupes ou des individus qui semblent mal interpréter les projets ou votre travail ? • N'êtes-vous pas toujours très sûr de votre manière d'expliquer les difficultés à vos collègues ou à votre hiérarchie ? • Avez-vous les mêmes bons rapports et canaux de communication avec tous les intervenants ou les parties au conflit ? • Savez-vous où dans le PCM les problèmes relatifs au conflit et à la fragilité sont évalués et enregistrés ?	
Messages éthiques implicites • Est-il arrivé que des bénéficiaires (femmes et hommes) du projet rencontrent des problèmes à ce titre (par ex. à cause de valeurs locales, de conflits locaux) ? • Avez-vous déjà engagé du personnel de sécurité armé ? Est-ce que des personnes ont déjà utilisé des armes pour vous menacer ou vous obliger à faire ou à vous abstenir de faire le travail du projet ? • Avez-vous parfois le sentiment que des employés du projet utilisent des privilèges à leur propre profit ? • Vous sentez-vous suffisamment protégé ? • Avez-vous parfois un sentiment de résignation, dans le sens de ne pas être capable d'atteindre vos objectifs ? • Est-il parfois difficile de convaincre les partenaires ainsi que les femmes et les hommes (bénéficiaires) de travailler selon les principes de votre organisation ? Le cas échéant, comment gérez-vous la situation ?	

ANNEXE 8

ETAPE 2 LISTE RÉCAPITULATIVE 2B : NIVEAU DU MANAGEMENT ET POINT CENTRAL DE LA FRAGILITÉ ET DU CONFLIT

			Commentaires
LE PROJET	OBJECTIFS ET ACTIVITÉS	1. Examinez l'analyse de votre ETAPE 1, analysez et déterminez comment vos objectifs se rapportent au contexte du conflit	
		Objectif 1	
		Objectif 2	
		Objectif 3	
		Objectif 4	
		2. Examinez l'analyse de votre ETAPE 1 et regardez si les activités du projet ont une chance d'amener les changements .. envisagés	
	LES PREMIERS INTERVENANTS « CONCERNÉS »	3. Y a-t-il des ayants droits/bénéficiaires qui prennent activement position ou qui soutiennent une partie au conflit (dans différentes perspectives) ?	
INFORMATION / COMMUNICATION	PARTAGE DES INFORMATIONS	4. Regardez la cartographie des acteurs de l'ETAPE 1 et vérifiez si vous avez tenu compte des informations sur le contexte de tous les intervenants impliqués ?	
	COMMUNICATION INTERNE	5. L'organisation encourage-t-elle activement tout le personnel à avoir des discussions structurées sur les enjeux du conflit ?	
		6. Y a-t-il des moments spécifiques (dans le PCM) durant lesquels les analyses du conflit (ETAPE 1) et d'autres problèmes de sensibilité au conflit sont partagés au sein de l'organisation ?	
	COMMUNICATION EXTERNE	7. Avez-vous une politique claire précisant avec qui vous partagez quel type d'information (par ex. rapports d'activités différents pour différents intervenants) ?	
		8. Avez-vous une politique claire sur le partage des informations, qui comprenne des conseils sur l'emploi approprié de la langue (par ex. sur certains mots sensibles) et des formes (par ex. écrite, orale, noms dévoilés ou cachés) ?	

			Commentaires
AU SEIN DE L'ORGANISATION	VALEURS ET PRINCIPES	9. Y a-t-il des principes de travail et des valeurs difficiles à appliquer en raison de la situation de fragilité ? (Regardez les Sources de tensions (SDT), les Eléments de Connexion (EC) et les acteurs pour répondre à cette question.) Principes et valeurs qui peuvent être examinés :	
		a. partenariat	
		b. équité sociale	
		c. équité hommes-femmes	
		d. transparence	
		e. responsabilité	
		f. propriété locale	
		g. engagement à long terme	
		h. responsabilisation et renforcement des capacités	
		i. non discrimination	
		j. défense des intérêts	
	PERSONNEL	10. La politique de recrutement du personnel inclut-elle des critères de sensibilité au conflit ?	
		11. Le personnel est-il conscient et formé de manière appropriée pour travailler dans une situation de tension ?	
		12. La diversité (ethnique, religieuse, sociale, politique, etc.) qui existe dans le contexte est-elle équitablement respectée dans la composition de l'équipe et de la hiérarchie ?	
		13. Le personnel sur le terrain est-il perçu comme étant neutre ?	
		14. Y a t-il des membres du personnel qui ne peuvent plus être envoyés dans certaines régions géographiques (en raison du background ethnique, du sexe, d'expériences antérieures, etc.) ?	

			Commentaires
ACTEURS EXTERNES	PERSONNEL	15. Avez-vous une politique claire et partagée sur la fermeture des projets/programmes en cas de problème de sécurité, ainsi que sur la sécurité du personnel (Message éthique implicite) ?	
		16. Vos règles de sécurité vous encouragent-elles à établir des relations de confiance avec vos partenaires locaux et intervenants pour renforcer la sécurité ?	
	LOGISTIQUE	17. Approvisionnement : d'où vient le matériel et qui bénéficie de la vente/location	
		• Véhicules (loués à un chef de guerre ?)	
		• Carburant	
		• Location du bureau	
		• Logement du personnel	
		• Nourriture	
		• Opérateurs de communication (téléphone, internet, etc.)	
		• Générateurs	
		• Services d'entretien des locaux	
		• Equipement de bureau et matériel	
	PARTENAIRES ET DONATEURS	18. Savez-vous comment les organisations partenaires et donateurs sont perçus (en rapport avec les SDT/EC et leurs relations avec d'autres acteurs importants) ?	
		19. Ces partenaires/donateurs sont-ils actuellement engagés dans d'autres projets dans le contexte du conflit ?	

ANNEXE 9

ETAPE 3 FORMAT 3A : MESURES/SOLUTIONS AU NIVEAU DU MANAGEMENT

				Commentaires de l'Etape précédente 2	Mesures/Solutions
LE PROJET	OBJECTIFS ET ACTIVITES	1.	Examinez l'analyse de votre ETAPE 1, analyser . et déterminer comment vos objectifs se rapportent au contexte du conflit		
			Objectif 1		
			Objectif 2		
			Objectif 3		
			Objectif 4		
		2.	Examinez l'analyse de votre ETAPE 1 et regardez si les activités du projet ont une chance d'amener les changements envisagés		
INFORMATION / COMMUNICATION	LES PREMIERS INTERVENANTS « CONCERNÉS » PARTAGE DES INFORMATIONS	3.	Y a-t-il des ayants-droits/bénéficiaires qui prennent activement position ou qui soutiennent une partie au conflit (dans différentes perspectives) ?		
		4.	Regarder la cartographie des acteurs de l'ETAPE I et vérifier si vous avez tenu compte des informations sur le contexte de tous les intervenants impliqués		
	COMMUNICATION INTERNE	5.	L'organisation encourage-t-elle activement tout le personnel à avoir des discussions structurées sur les enjeux du conflit ?		
		6.	Y a-t-il des moments spécifiques (dans le PCM) durant lesquels les analyses du conflit (ETAPE 1) et d'autres problèmes de sensibilité au conflit sont partagés au sein de l'organisation ?		
		7.	Avez-vous une politique claire précisant avec qui vous partagez quel type d'information (par ex. rapports d'activités différents pour différents intervenants) ?		
	COMMUNICATION EXTERNE	8.	Avez-vous une politique claire sur le partage des		
			informations, qui comprenne des conseils sur l'emploi approprié de la langue (par ex. sur certains mots sensibles) et des forme (par ex. écrite, orale, noms dévoilés ou cachés) ?		
AU SEIN DE L'ORGANISATION	VALEURS ET PRINCIPES	9.	Y a-t-il des principes de travail et des valeurs difficiles à appliquer en raison de la situation de fragilité ?(Regarder les Sources de Tensions (SDT), les Eléments de Connexion (EC et les acteurs pour répondre à cette question.)		
			Principes et valeurs qui peuvent être examinés : a. partenariat b. équité sociale c. équité hommes-femmes d. transparence e. responsabilité f. propriété locale g. engagement à long terme h. responsabilisation et renforcement des ..... capacités i. non discrimination j. défense des intérêts		

				Commentaires de l'Etape précédente 2	Mesures/Solutions
PARTENAIRES ET DONATEURS	PERSONNEL	10.	La politique de recrutement du personnel inclutelle des critères de sensibilité au conflit ?		
		11.	Le personnel est-il conscient et formé de manière appropriée pour travailler dans une situation de tension ?		
		13.	La diversité (ethnique, religieuse, sociale, politique, etc.) qui existe dans le contexte est-elle équitablement respectée dans la composition de l'équipe et de la hiérarchie ?		
		14.	Le personnel sur le terrain est-il perçu comme étant neutre ?		
		15.	Y a-t-il des membres du personnel qui ne peut plus être envoyés dans certaines régions		
			géographiques (en raison du background ethnique, du sexe,		
		16.	d'expériences antérieures, etc.) ?		
	SECURITE	17.	Avez-vous une politique claire et partagée sur la fermeture des projets/programmes en cas de problème de sécurité, ainsi que sur la sécurité du personnel (Message éthique implicite) ?		
		18.	Vos règles de sécurité vous encouragent-elles à établir des relations de confiance avec vos partenaires locaux et intervenants pour renforcer la sécurité		
ACTEURS EXTERNES	LOGISTIQUE	19.	Approvisionnement : d'où vient le matériel et qui bénéficie de la vente/location ?		
			• Véhicules (loués à un chef de guerre ?)		
			• Carburant		
			• Location du bureau		
			• Logement du personnel		
			• Nourriture		
			• Opérateurs de communication (téléphone, internet, etc.)		
			• Générateurs		
			• Service d'entretien des locaux		
			• Equipement de bureau et matériel		
		20.	Savez-vous comment LES organisations partenaires sont perçues (en rapport avec les SDT/EC et leurs relations avec d'autres acteurs importants) ?		
		21.	Ces partenaires/donateurs sont-ils actuellement engagés dans d'autres projets dans le contexte du conflit ?		

ANNEXE 10

ETAPE 3 FORMAT 3B : MESURES/SOLUTIONS AU NIVEAU DU TERRAIN

	Commentaires de l'Etape précédente 2	Mesures/Solutions
Transfert des ressources		
• **Vol/Diversion : alimenter le conflit avec des biens volés ou détournés.** Est-il déjà arrivé que du matériel ou de l'argent des projets aient été détournés, non comptabilisé régulièrement, ou volés (par qui ?), le voleur a-t-il un lien avec les parties au conflit ?		
• **Répercussion sur le marché :** dérégler les marchés locaux avec un influx de marchandises importées. Le programme d'assistance a-t-il contribué à augmenter ou baisser les prix dans la région (qui profite de l'augmentation des coûts et qui y perd) ?		
• **Effets de la distribution :** distribuer des biens le long de la ligne de conflit. Votre projet bénéficie-t-il équitablement à tous les groupes dans le cadre de l'environnement de travail (examiner la diversité en termes d'ethnie, de politique, de statuts sociaux, de sexe, de religion, de caste, de tout ce qui peut être cause de friction dans le contexte) ? Dans le cas contraire, comment gérez-vous la situation.		
• **Effets de substitution :** substitution des structures ou systèmes existants. Y a-t-il des groupes qui en tirent un plus grand profit et, cas échéant, ont-ils de ce fait davantage de moyens à investir dans le conflit ?		
• **Effets de légitimation :** donner une légitimité à un groupe ou à un leader en travaillant avec eux. Est-ce que les activités du projet donnent une légitimité à des acteurs (leur accordant une respectabilité), contribuant ainsi aux tensions. Ces personnes/groupes auraient-ils moins de légitimité sans le projet ?		
• **EXEMPLE DE QUESTIONS ADDITONNELLES élaborées par le programme HSI par pays :** Par souci de qualité et de coût, certains produits agricoles et autres matériaux nécessaires au projet sont achetés hors du district. L'équipe a-t-elle discuté de la possibilité d'obtenir les mêmes conditions auprès des marchands locaux ? Si non, pourquoi ?		
• Lorsqu'une infrastructure (murs de protection d'un canal de dérivation, approvisionnement en eau, etc.) bénéficie à un commandant local (sécurisant sa propriété, accès facile à l'eau etc.),que faites-vous ?		
Information et Communication		
• Est-il arrivé que les différentes parties d'un conflit local aient eu des opinions divergentes sur un projet ? Comment le gérez-vous ?		
• Prenez-vous, ou avez-vous suffisamment de temps, pour expliquer le projet à tous les intervenants concernés afin d'éviter des malentendus ou des incompréhensions ? Y a-t-il des groupes ou des individus qui semblent mal interpréter les projets ou votre travail ?		
• N'êtes-vous pas toujours très sûr de votre manière d'expliquer les difficultés à vos collègues ou à votre hiérarchie ?		
• Avez-vous les mêmes bons rapports et canaux de communication avec tous les intervenants ou les parties au conflit ?		
• Savez-vous où dans le PCM les problèmes relatifs au conflit et à la fragilité sont évalués et enregistrés ?		
Messages éthiques implicites		
• Est-il arrivé que des bénéficiaires (femmes et hommes) du projet rencontrent des problèmes à ce titre (par ex. à cause des valeurs locales, de conflits locaux) ?		
• Avez-vous déjà engagé du personnel de sécurité armé ? Est-ce que des personnes ont déjà utilisé des armes pour vous menacer ou vous obliger à faire ou à vous abstenir de faire le travail de projet ?		
• Avez-vous parfois le sentiment que des employés du projet utilisent des privilèges à leur propre profit ?		
• Vous sentez-vous suffisamment protégé ?		
• Avez-vous parfois un sentiment de résignation, dans le sens de ne pas être capable d'atteindre vos objectifs ?		
• Est-il parfois difficile de convaincre les partenaires ainsi que les femmes et les hommes (bénéficiaires) de travailler selon les principes de votre organisation ? Le cas échéant, comment gérez-vous la situation ?		

ANNEXE 11

ETUDE DE CAS MABEBUNI

Carte de la République de Mabebuni

Situation dans la République de Mabebuni

Introduction

La République de Mabebuni est située dans une région semi-aride. Les zones fertiles se trouvent au centre du pays et le long de la rivière qui traverse le pays vers le Sud. Les gens de Mabebuni sont des agriculteurs et des éleveurs nomades par tradition. Les ressources minérales du pays ont été peu exploitées jusqu'à présent. Des conflits entre différents groupes ethniques et une élite politique corrompue ralentissent le développement socio-économique du pays.

Au cours des derniers mois, la situation politique s'est fortement détériorée. La CAIN, un groupe armé revendiquant l'indépendance territoriale du Nord, a déclaré son indépendance de manière unilatérale, et forcé l'armée régulière à se retirer de la région du Nord. Au Sud, une junte déçue par l'inaction de l'élite politique et par l'incapacité de l'armée régulière à contrôler le Nord, a destitué le président par un coup d'Etat militaire. L'actuel gouvernement transitoire d' « Union Nationale » cherche à rétablir l'ordre constitutionnel et à mettre en place de nouvelles institutions légitimes.

Développement socio-économique

La République de Mabebuni est l'un des pays les plus pauvres du monde. L'économie est basée sur l'exportation de produits agricoles, en particulier le coton, et sur le revenu provenant de l'extraction de l'or. Récemment, des ressources minérales prometteuses ont été découvertes au Nord mais n'ont pas été exploitées jusqu'à présent. Dans les plaines désertiques, il n'y a pas d'opportunités économiques à l'exception de l'élevage du bétail. Au cours des dernières décennies, des sécheresses fréquentes et la désertification progressive ont mis en péril ce style de vie traditionnel. Dans les régions périphériques, et en particulier dans le Nord, le taux d'alphabétisation est en dessous de 35%. L'éducation de base est faible et le chômage des jeunes est très élevé. En raison du manque d'infrastructures économiques, Mabebuni dépend en grande partie de l'aide étrangère.

Les différentes phases du conflit et la corruption toujours plus visible ont conduit à une crise des institutions étatiques. Des réseaux criminels profitent des frontières poreuses et de l'absence de système judiciaire. La République de Mabebuni est devenue un centre de trafic d'armes, de drogue et de trafic humain. En raison de la guerre en Kadalie, pays qui borde Mabebuni au Nord, beaucoup de Mabebuniens qui travaillaient auparavant en Kadalie sont retournés au pays. A la chute de l'ancien président Fighadi de Kadalie, de nombreux Mabebuniens qui s'étaient battus pour lui sont retournés au Mabebuni. Certains ont rejoint la CAIN, le mouvement armé pour l'indépendance du Nord. Depuis la défaite de Fighadi, les investissements kadaliens au Mabebuni ont fortement baissé.

Conflit

Depuis l'indépendance de la République de Mabebuni, des groupes ethniques du Nord se sont régulièrement révoltés contre le gouvernement dans la capitale Ouacobani, accusant l'élite politique de ne pas prendre suffisamment en compte les besoins des régions périphériques. Certains groupes ethniques, en particulier les Regatous, revendiquent le droit à l'autodétermination, le respect de leur identité culturelle, une réelle participation politique, plus d'investissements pour le développement socio-économique du Nord et une répartition équitable des ressources. Durant les 50 dernières années, il y a eu plusieurs soulèvements armés contre le gouvernement central. La situation de la population locale s'est à chaque fois détériorée et, en dépit de nombreux accords de paix, les causes des révoltes n'ont pas été traitées. En raison de cette situation, beaucoup de Mabebuniens ont émigré dans les pays voisins, la situation socio-économique des ménages s'est détériorée, la représentativité politique fait toujours défaut et certains mouvements politiques et armés se sont radicalisés. Au cours des dernières années, de nouveaux groupes considérés comme « terroristes », soutenus et financés par des mouvements radicaux islamistes au Moyen-Orient, ont émergé dans la région. Ces groupes entretiennent des liens étroits avec les réseaux criminels actifs dans la région. Du fait du manque de perspectives socio-économiques, les jeunes sont ouverts au recrutement par des groupes armés ou criminels et à des trafics de tout genre. Ces six derniers mois, quelques-uns de ces mouvements armés du Nord, y compris la CAIN, dont l'effectif a augmenté en raison du retour de combattants mabebuniens de Kadalie, ont proclamé l'indépendance du Nord. Par manque de connaissance de la région et de ressources, l'armée régulière n'a pas réussi à reprendre le contrôle du territoire jusqu'à présent. En plus des combats, une crise alimentaire perdure en raison d'une mauvaise saison des récoltes. Le gouvernement n'a toujours pas distribué d'aide alimentaire. La situation s'est encore aggravée du fait que de nombreuses organisations internationales ont suspendu leurs activités pour des raisons de sécurité. La crise alimentaire conduit à une intensification des conflits entre les agriculteurs et les éleveurs nomades, non seulement au Nord mais aussi au Sud. Les éleveurs migrent plus loin au Sud qu'auparavant pour trouver de la nourriture et de l'eau pour le bétail et pour fuir le conflit. Ils ne sont cependant pas bien reçus au Sud, où ils sont perçus comme une menace par les agriculteurs. Parallèlement au conflit entre le gouvernement et les groupes rebelles pour l'indépendance du Nord, on trouve aussi des conflits interethniques entre les agriculteurs et les éleveurs.

Situation politique

Une multitude de groupes ethniques vivent ensemble au Mabebuni. Certains sont organisés en branches structurées de clans et de familles. L'affiliation à un certain groupe ethnique est une caractéristique sociale très importante. A côté des tribus nomades vivant dans les régions désertiques telles que les Regatous, il existe d'autres tribus plus petites. Elles sont toutes divisées par la situation politique, en particulier par les enjeux de l'indépendance du Nord. Celles qui sont en faveur de l'indépendance du Nord soutiennent la Coalition Armée pour l'Indépendance du Nord (CAIN). D'autres, provenant de différentes origines ethniques, rejoignent le Mouvement Islamique du Mabebuni (MIM). Leurs représentants réclament l'instauration de la Sharia, plus d'autonomie et de développement économique pour le Nord, tout en voulant continuer à faire partie de la République de Mabebuni.

Les groupes terroristes islamiques (qui forment ensemble le réseau SIQMA) ne soutiennent aucune de ces revendications politiques. Ils sont pour l'introduction de la Sharia et cherchent à influencer le processus au moyen de leur pouvoir financier. Beaucoup de Regatous sont sceptiques face à ce mouvement terroriste. Craignant de devenir des citoyens de seconde classe en cas de sécession du Nord, les minorités ethniques du Nord soutiennent le gouvernement central à Ouacobani. La société civile au Nord est complètement fragmentée selon différents lignes/clivages : pour ou contre l'indépendance du Nord, pour ou contre la Sharia. Chacun des acteurs mentionnés a des supporters au sein de la société civile.

Les autorités traditionnelles sont moins divisées que la société civile. Bénéficiant encore du respect de la population, elles sont les seules à avoir gardé une certaine influence. Elles jouent le rôle d'intermédiaire entre les différents groupes dans les négociations pour l'accès aux ressources de base de la population (par ex. l'accès à l'eau).

La situation au Sud est également très précaire. La population locale est toujours plus déçue de l'incapacité de l'ancien gouvernement à rétablir la situation et par le laxisme et la corruption de l'élite politique, d'où un sentiment d'insécurité générale. Peu après la déclaration d'indépendance du Nord, des jeunes de l'armée régulière ont fomenté un coup d'Etat contre le gouvernement de Mabebuni, l'accusant de ne pas allouer suffisamment de moyens aux forces militaires, ce qui a encore affaibli la situation de l'armée régulière au Nord. La majorité de la nouvelle junte est composée de jeunes officiers qui sont pour la plupart inexpérimentés dans les affaires politiques. Afin d'accélérer le retour à l'ordre constitutionnel et sous pression de la médiation régionale conduite par un pays voisin, ils ont accepté de céder le pouvoir à un gouvernement de transition, tout en restant des acteurs vitaux dans les négociations sur la transition.

La population et la société civile du Sud sont partagées : certains sont en faveur du coup d'Etat militaire qui représente une rupture avec l'ancien régime, d'autres y sont opposés. Le gouvernement de transition et les autorités officielles manquent de légitimité et la constitution est suspendue. Comme dans le Nord, les autorités traditionnelles locales du Sud connaissent un regain de légitimité car elles sont la seule institution qui fonctionne encore et qui est respectée. La communauté internationale a dénoncé le coup d'Etat et a établi un embargo économique, aux conséquences désastreuses pour la population de Mabebuni. Le développement économique du pays a considérablement baissé depuis l'imposition de l'embargo. Pour soutenir la lutte contre le terrorisme islamique, les Etats-Unis et la France soutiennent toujours l'armée régulière de Mabebuni. Le plus grand problème pour le Mabebunien moyen n'est cependant pas lié au terrorisme islamique mais à la crise alimentaire, à l'insécurité, à la corruption de l'élite politique et à la crise économique. Les Mabebuniens sont déçus de voir que les Etats-Unis et la France ignorent leurs besoins réels et comment, à leurs yeux, ils se servent de leur territoire pour leur lutte contre le terrorisme.

L'Union Européenne est perçue comme plus neutre dans ce contexte et comme ayant des liens moins étroits avec l'armée régulière. La Suisse a bénéficié d'une grande crédibilité dans le contexte jusqu'à présent. Elle a beaucoup contribué au développement rural, à l'éducation et à la bonne gouvernance. La Suisse a aussi soutenu des initiatives en faveur du dialogue politique et de la médiation entre les différents acteurs du conflit. Comme la crise s'est intensifiée sur les deux fronts, les efforts de médiation de la Suisse et en particulier son soutien financier à un mouvement associatif d'acteurs dans le Nord, dont certains maintiennent une relation étroite avec les groupes armés, ont déclenché de fortes critiques dans les médias de Mabebuni. Selon les médias, la Suisse n'est plus impartiale et a pris parti en faveur de ceux qui plaident pour l'indépendance du Nord. L'impact de ces événements sur les activités de développement de la Suisse n'est pas clair pour l'instant ; dans l'immédiat ils ont conduit à un refroidissement des rapports entre les acteurs suisses et le gouvernement de transition. Certains projets suisses continuent, alors que d'autres ont été interrompus. Une évaluation plus détaillée de la situation permettra de déterminer si des adaptations mineures ou des modifications plus fondamentales des programmes seront nécessaires.

Le programme de développement rural

Le budget du programme de développement rural s'élève à CHF 5 millions pour les deux ans à venir. Le premier objectif de ce projet est d'améliorer la sécurité alimentaire et renforcer le rôle des femmes dans le secteur rural. Le projet est mis en place par CIVITAS, une ONG suisse.

Le programme se déroule dans la région centrale de Mabebuni, une région très fertile grâce à la rivière qui la traverse. On y trouve beaucoup de petites entreprises agricoles qui souffrent toutes de la baisse des exportations, du coton en particulier. En raison de la crise alimentaire qui affecte le pays, la pression exercée sur la région centrale pour qu'elle augmente sa productivité est très élevée. La région est proche de la zone contrôlée par le mouvement CAIN qui a déclaré son indépendance il y a peu.

Le fait que les éleveurs nomades du Nord migrent plus au Sud et y restent plus longtemps que de coutume accroît les tensions. L'accès à la terre n'a pas été très équitable dans le passé. Les autorités traditionnelles des différents clans règlent l'accès à la terre et à l'eau ; certaines sont connues pour le traitement préférentiel qu'elles accordent à leur clan. Les femmes n'ont traditionnellement pas un accès direct à la terre, mais seulement à travers les hommes de la famille (père, époux, etc.). Dans cette situation, l'afflux des éleveurs nomades du Nord et l'inégalité d'accès à la terre sont devenus une menace pour toutes les activités agricoles. Récemment, des confrontations violentes entre les résidents et les nomades du Nord ont eu lieu. Les autorités traditionnelles ont cependant réussi à calmer la situation.

Les représentants du Ministère de l'Agriculture (MAG) et les autorités régionales et locales sont très intéressés par ce Programme de Développement Rural. Les autorités locales ont désigné l'Association Locale des Agriculteurs ALA comme bénéficiaires. Aux yeux des représentants du gouvernement central, ce programme devrait servir de modèle pour montrer que le gouvernement est toujours présent dans la région et qu'il reste un partenaire crédible. La présence du gouvernement dans cette région est perçue comme cruciale étant donné qu'une tradition de forte opposition contre l'élite de Ouacobani s'est développée ici dans le passé, en réaction à des détournements répétés de contributions internationales destinées à des programmes de développement rural. En raison des disputes récentes entre les éleveurs nomades et les agriculteurs, il a été décidé de suspendre le programme jusqu'à ce que la situation redevienne calme.

Objectifs du programme

- Renforcer la sécurité alimentaire en augmentant la productivité agricole.
- Renforcer l'Association Locale des Agriculteurs ALA.
- Renforcer le pouvoir économique des femmes et leur rôle dans les associations d'agriculteurs.
- Objectif à long terme : faire en sorte que l'ALA puisse gérer ses entreprises de manière autonome.

Activités

- Mettre en place des centres de formation et d'information pour les agriculteurs et les membres de l'ALA sur la façon d'accroître la productivité.
- Formation technique des agriculteurs.
- Renforcer les capacités des SOPs dans les domaines de l'administration, la communication, l'analyse du marché, le leadership, la recherche de fonds et la défense des intérêts.
- Renforcer le leadership des femmes dans les SOPs.
- Renforcer l'accès des femmes à la terre et aux finances.

Bénéficiaires

- Directes : 400 familles et 3 SOPs impliqués.
- Indirectes : 4 communautés dans la région centrale de Mabebuni

Employés

- 10 internationaux, 30 locaux, dont 10 personnes venant de la capitale Ouacobani, et 8 appartenant à la minorité Dogou de la région centrale.
- 12 personnes sont employées comme auxiliaires tels que les chauffeurs et le personnel de sécurité. Elles appartiennent à l'ethnie majoritaire Riga de la région centrale.

Institutions partenaires

- 10 SOPs de la région (dont 3 seulement reçoivent un soutien direct).
- 1 SOP régional (province).
- Autorités traditionnelles locales au Nord (éleveurs nomades) et au Sud (agriculteurs).
- Le Ministère de l'Agriculture (MAG) et leurs représentants locaux.
- L'association des femmes.
- Acteurs privés du secteur.
- Eleveurs nomades.

Projet d'éducation informel dans le Nord-Est

Le projet d'éducation informel bénéficie d'un budget de CHF 2 millions pour les deux ans à venir. Le principal objectif est de donner l'accès à l'éducation à des jeunes gens, femmes incluses, qui n'ont pas été scolarisés ou qui ont interrompu leur scolarité. Le projet est mis en place par Scolarité Sans Frontières (SSF), une ONG suisse.

En plus du développement socio-économique, l'éducation et l'alphabétisation sont considérées comme un des plus grands défis pour le développement du pays. Au Nord, à la frontière de la Kadalie en particulier, le taux d'alphabétisation se situe en dessous de 25% ; celui des femmes s'élève seulement à 5%. En comparaison avec d'autres régions, celles du Nord ont été négligées par le gouvernement central de Mabebuni en termes d'équipement et d'investissements. Il n'y a que peu d'écoles, et les enseignants manquent. Un style de vie traditionnel répondant aux règles des clans prédomine.

Le rôle des femmes se limite à celui de mère et d'épouse. Elles sont considérées comme la propriété des hommes et ne peuvent participer aux processus de prises de décisions dans la vie publique. Les filles fréquent rarement l'école, ou quittent l'école après la scolarité primaire.

Depuis environ six mois, le Mouvement Islamique de Mabebuni (MIM) occupe le territoire du Nord. Le MIM est un groupe armé fortement opposé au gouvernement transitionnel d'Ouacobani. Il revendique davantage de développement socio-économique pour le Nord et prône l'instauration de la Sharia dans cette partie du pays. Le MIM est contre l'indépendance du Nord et par conséquent contre l'ACAIN. Des accrochages violents se sont produits entre l'ACAIN et le MIM dans le passé. Le rôle du SIQMA et en particulier ses liens avec l'ACAIN et le MIM ne sont pas très clairs. Lentement mais sûrement, l'influence du MIM sur les autorités locales, principales partenaires du projet, semble prendre de l'ampleur. Ils décident de la gestion des affaires locales depuis la défaite de l'armée régulière par l'ACAIN. L'Association des Enseignants (AE) et le Fonds National pour l'Education Non Formelle (FNENF) sont les autres partenaires du projet.

Les autorités locales et régionales sont de plus en plus influencées par les idées du MIM, en particulier celle d'instaurer la Sharia. L'occupation de la région par le MIM et les combats qui y ont eu lieu ont non seulement aggravé la situation alimentaire mais aussi restreint la liberté d'expression et la participation politique. De plus, les disparitions et les arrestations arbitraires ont augmenté. La confiance au sein de la population locale a disparu, étant donné que les alliances changent sans cesse de manière imprévue. Le projet a été maintenu jusqu'à présent. L'insécurité et la résistance des autorités locales ont augmenté. Contrairement au MIM qui s'oppose au projet, les autorités traditionnelles des Regatous, qui sont contre l'instauration de la Sharia, et les minorités ethniques, continuent à soutenir le projet. L'EWB, actif dans la région depuis plus de vingt ans, est un acteur respecté. Pour garantir une bonne

communication entre l'EWB et les communautés, l'EWB n'engage que des Regatous et des membres des minorités ethniques. Le nombre d'employés expatriés est très faible en raison de la grande insécurité et du risque d'enlèvement.

Récemment, il y a eu des tensions et des querelles entre certains groupes d'employés, en particulier entre des employés locaux travaillant comme personnel de sécurité et les chauffeurs. Ces derniers se plaignaient du manque de garanties de sécurité sur le terrain, où des groupes criminels profitant de la situation confuse sont toujours plus présents. Les employés internationaux avaient réduit leurs visites sur le terrain et ne s'y rendaient qu'accompagnés d'une escorte armée.

Objectifs du projet

- Les jeunes filles et garçons qui n'ont pas été à l'école jusqu'à présent ont obtenu l'accès à une éducation qui leur donne les compétences et les connaissances de base (lire, écrire, mathématiques, notions de base sur la santé et sur l'hygiène) qui leur permettent de prendre leur propre décision dans la vie, de développer des activités professionnelles et de prendre part à la vie sociale et politique de leurs communautés.

Activités

- Construction de 10 écoles dans des communautés éloignées.
- Formation de base des enseignants dans ces communautés éloignées. La parité hommes–femmes est très importante ; la formation d'enseignantes est une priorité.
- Cours spéciaux pour les filles et les garçons qui ont été « oubliés » ou exclus du système formel d'éducation.
- Elaboration de documents pédagogiques et de programmes scolaires.
- Renforcement de l'Association des Enseignants et du Fonds National pour l'Education Informelle.

Bénéficiaires

- 1'500 jeunes qui n'ont pas été à l'école, dont 900 filles et jeunes femmes.
- 10 communautés éloignées.

Employés

- 30 employés locaux. Pour des raisons de sécurité ce sont tous des hommes. 2 employés responsables de la planification et de la supervision du projet appartiennent à la minorité ethnique. Les autre 28 sont des Regatous.
- 2 employés internationaux qui travaillent à Ouacobani et voyagent au moins une fois par mois au Nord-Est pour superviser le projet.

Institutions partenaires

- Autorités locales
- Association des Enseignants (AE)
- Fonds National pour l'Education Informelle (FNEI)

Chiffres

3-Etapes pour Travailler en Situations de Conflit et de Fragilité 6

Intervenant impliqués dans les différentes étapes 8

SCENARIO 1 27

SCENARIO 2 27

Champ d'observation 37

ANNEXE 7 : ETAPE 2 LISTE RÉCAPITULATIVE 2a : niveau d'exécution 57

Tableaux

Aperçu des trois étapes 7

Cadre de gouvernance pour des situations de conflit et de fragilité 14

Adaptation de JGA au Rwanda, fiche DFID, mars 2010 17

Identification des risques et des conflits majeurs 18

Symboles pour la Cartographie des Acteurs
Adaptation de InWent, Manuel CICO, 2004 18

Gouvernance des institutions locales 23

Matrice du Conflit et de la Fragilité 24

Intégration du conflit et de la fragilité dans le cadre logique 45

ABRÉVIATIONS

CDA	Collaborative for Development Action
CE	Connecting elements
EC	Eléments de Connexion
GOV	Governance / Gouvernance
HRBA	Human Rights Based Approach / Approche fondée sur les droits de l'homme
KOFF	Kompetenzzentrum Friedensförderung / Center for Peace Building / Centre pour la promotion de la paix
NGO	Non governmental organization
ONG	Organisation non gouvernementale
PCM	Project cycle management / Gestion du cycle de projet
SOT	Sources of tensions
SDT	Sources de tensions
WFCS	Working in Fragile and Conflict affected Situations
TSFC	Travail en situation de fragilité et de conflit