

# LA ROUE DE LA SENSIBILITÉ AUX CONFLITS



Un outil pour les approches sensibles aux conflits en matière de développement, d'aide humanitaire et de consolidation de la paix



RESSOURCE  
ET BOÎTE À OUTILS



# LA ROUE DE LA SENSIBILITÉ AUX CONFLITS

- Un outil pour les approches sensibles aux conflits en matière de développement, d'aide humanitaire et de consolidation de la paix



## LA ROUE DE LA SENSIBILITÉ AUX CONFLITS

Un outil pour les approches sensibles aux conflits en matière de développement,  
d'aide humanitaire et de consolidation de la paix

Écrit par Bassem Maher.

Contributions d'Emelie Nestor, de Maria Wåhlin et de Mikael Jägerskog.

Le modèle de roue, utilisé dans ce livre, a été développé par M. Bassem Maher au nom de PMU InterLife.

Copyright © 2019 par PMU InterLife

Publié par PMU InterLife

PO Box 151 44, SE-167 15 Bromma, Suède

Tous droits réservés.

Conception graphique : LOFT Reklambyrå, Jönköping, Suède

Illustrations : Maria Almkvist, LOFT.

Impression : Skilltryck, Suède 2020

ISBN : 978-91-985856-0-5

[www.pmu.se](http://www.pmu.se)

La production de ce livre a été financée par une subvention de Sida, The Swedish International  
Development Cooperation Agency.

Sida ne partage pas nécessairement les points de vue présentés.

PMU InterLife est entièrement responsable du contenu.

# Avant-propos

LES CONFLITS EXISTENT depuis que l'humanité est apparue sur la terre. Ils surgissent partout où les intérêts d'individus ou de groupes se heurtent. Tout au long de l'histoire, nous avons démontré une incroyable capacité à résoudre ces conflits de manière pacifique et à en faire des moteurs importants de l'ingéniosité et du développement social et technique. Cependant, trop souvent, les conflits ont également conduit à la violence et à la destruction, ainsi qu'à la rupture des relations entre les personnes et les groupes de personnes. Aujourd'hui encore, avec les nombreux mécanismes mis en place dans le monde entier pour contenir les conflits violents, nous luttons pour arrêter les spirales négatives de conflits et de violence dans de nombreuses régions du monde.

En tant qu'acteurs du développement, en raison du lien étroit entre la pauvreté et les conflits (parfois appelé le complexe sécurité-développement) nous nous retrouvons souvent à travailler dans des zones sujettes aux conflits. Parfois, nous pouvons faire l'expérience d'une violence ouverte. D'autres fois, la société dans laquelle nous intervenons semble relativement pacifique, mais des conflits latents couvent sous la surface. Dans les deux cas, comme nous le verrons dans ce livre, notre intervention en matière de développement ne se fera jamais en vase clos. Ce que nous faisons interagira avec d'autres processus de la société et, en fonction de nos actions et de nos attitudes, nous pouvons avoir un impact important sur la situation de conflit dans notre contexte, en bien ou en mal. L'objectif de ce livre est d'aider des agents de développement à faire de leur mieux pour s'assurer que leur intervention a un impact positif sur la situation de paix et de conflit dans un contexte donné. L'outil que nous présentons peut être utilisé dans diverses circonstances, et doit être considéré comme un complément à d'autres outils de planification, de suivi et d'évaluation de projets.

Le livre est composé de deux parties. Dans la première partie, nous donnons un aperçu du concept de sensibilité aux conflits. Dans la deuxième partie, nous passons systématiquement en revue les différentes composantes de la roue de sensibilité au conflit. Nous espérons que ce matériel sera une source d'inspiration et un soutien pour les praticiens du développement dans le monde entier.



# Table des matières

- Une introduction à la sensibilité au conflit.....6
  - Des histoires de terrain..... 6
  - Les bonnes intentions ne suffisent pas .....7
  - Qu'est-ce que la sensibilité aux conflits ?.....8
  - ...et qu'est-ce que ce n'est pas ?.....8
  - Une composante intégrale de tout travail de développement .....8
  - Qu'est-ce qu'un conflit ?..... 9
  
- Utilisation de la roue de sensibilité aux conflits..... 10
  - Contexte et objectif de la roue.....10
  - Quand utiliser la roue.....12
  - La transparence et l'inclusion .....12
  - L'intervention comme le moyen.....13
  - L'utilisation d'autres outils.....15
  
- I : Comprendre le contexte..... 16**
  - 1. Profil du contexte..... 18
  - 2. Profil de la paix et des conflits ..... 20
    - a. Cartographie des groupes .....21
    - b. Tensions et diviseurs.....22
    - c. Les facteurs et les connecteurs générateurs de paix.....24
    - d. La capacité à porter les conflits .....25
  - 3. Acteurs.....26
    - a. Cartographie des conflits.....26
    - b. Triangle ACC.....28
  - 4. Causes .....29
    - a. L'arbre des conflits..... 30

**II : Comprendre l'interaction .....32**

1. Quoi ?.....34

*a. Relations de pouvoir*.....34

*b. Économie et transfert de ressources*.....35

*c. Culture et valeurs sociales*.....35

*d. Facteurs de paix et de conflit*.....37

2. Comment ?.....37

3. Pour qui ?.....38

*a. Pouvoir*.....39

*b. Modèles*.....39

*c. Relations*.....40

4. Qui ?.....41

*a. Pouvoir*.....41

*b. Modèles*.....42

*c. Relations*.....42

*d. Réputation*.....42

5. Quand ?.....43

6. Où ?.....44

**III : Agir en conséquence.....45**

Penser relativement.....45

Réfléchir de manière contextuelle.....46

Penser structurellement.....46

Penser individuellement.....47

Penser de manière proactive.....47

Penser intentionnellement.....47

# Une introduction à la sensibilité au conflit

---

## DES HISTOIRES DE TERRAIN

Commençons par partager quelques histoires vécues sur le terrain. Ces histoires sont de nature diverse et proviennent de différentes parties du monde. Pourtant, elles ont un facteur commun qui les réunit toutes et, nous l'espérons, après les avoir lues, vous pourrez découvrir quel est ce facteur.

Nous commençons dans une province d'Afrique de l'Est, où un projet agricole de soutien aux agriculteurs était en cours. Malgré les bons résultats et la productivité accrue des terres, le projet a suscité un sentiment de négligence et de maltraitance chez les éleveurs de la province. Cela a finalement conduit à une augmentation des hostilités et des attaques violentes entre les agriculteurs et les éleveurs.

Nous nous rendons ensuite dans un village d'Asie du Sud-Est, où une organisation travaillait avec les femmes d'un petit village, les sensibilisant à leurs droits et à l'égalité des sexes en général, les encourageant à contester toutes les structures de pouvoir injustes. Lors

d'une visite de suivi un an plus tard, le personnel de l'organisation a été attaqué par les femmes et chassé du village. Les femmes déclarèrent que lorsqu'elles suivirent les conseils du projet, leurs maris avaient demandé le divorce et les avaient jetées à la rue sans abri et sans aucune autre possibilité.

Retour en Afrique, cette fois en Afrique centrale, où une organisation de développement a décidé de soulager les femmes qui devaient parcourir de longues distances pour aller chercher de l'eau à une source commune. L'organisation a lancé un projet de forage de puits pour rendre l'eau disponible dans chaque village. Avec le temps, ils ont réalisé que les femmes n'étaient pas satisfaites de ce changement. Et pire encore, les conflits entre les différents villages se multipliaient. Il est apparu que les réunions quotidiennes de collecte d'eau étaient une occasion importante pour les femmes des différents villages d'échanger des nouvelles, de résoudre des conflits, et même de prévenir

de nouveaux conflits potentiels. En creusant des puits pour chaque village, le projet avait endommagé ce mécanisme traditionnel de résolution des conflits.

Nous terminons notre tournée au Moyen-Orient, où un projet de soutien aux réfugiés a été mis en œuvre. Malheureusement, un incident s'est produit dans la zone du projet où un

réfugié a été tué par un citoyen local. Pendant les funérailles, le chef de projet a été attaqué par un groupe d'amis du défunt. Le groupe a accusé le leader, et le projet, d'être responsable de la mort de leur compagnon, car l'intervention avait entraîné des tensions entre eux et la communauté d'accueil.

---

## LES BONNES INTENTIONS NE SUFFISENT PAS

Dans les quatre projets ci-dessus, de bonnes intentions avaient été exprimées pour améliorer la vie des personnes concernées. Pourtant, ces interventions ont conduit à des conflits et à une détérioration des conditions de vie d'au moins une partie des personnes concernées. Le point commun entre toutes ces histoires, ainsi que beaucoup d'autres provenant du terrain, est que les bonnes intentions seules ne sont jamais suffisantes. Elles ne garantissent pas de bons résultats. Toute intervention, qu'il s'agisse d'un projet de développement, d'aide humanitaire ou de consolidation de la paix, **a toujours un impact sur l'environnement dans lequel elle est mise en œuvre**. Cet impact peut soit pousser vers une coexistence pacifique et une cohésion sociale, soit vers des disparités et des conflits violents entre les différents groupes.

Lorsque nous prenons conscience des liens entre la coopération au développement, d'une part, et le statut de la paix et des conflits, d'autre part, et du rôle que nous jouons, intentionnellement ou non, pour améliorer ou exacerber les causes profondes des conflits violents, nous comprenons l'importance de prendre en compte l'impact de nos interventions sur le statut de la paix et des conflits dans l'environnement dans lequel nous travaillons. Par la suite, en tant qu'acteurs civils, nous devons trouver des moyens pour mieux comprendre et de façon plus systématique cet impact, afin de pouvoir contribuer de façon proactive à la prévention des conflits et à la consolidation de la paix dans tout le travail que nous faisons. C'est là que nous voyons l'importance et la nécessité d'approches sensibles aux conflits dans le cadre de développement.

---

## QU'EST-CE QUE LA SENSIBILITÉ AUX CONFLITS ?

Le concept d'une approche sensible aux conflits dans le cadre de développement est simple ; il est basé sur la capacité de votre organisation à accomplir trois tâches principales<sup>1</sup> :

- comprendre le **contexte** dans lequel vous opérez ;

- comprendre **l'interaction** entre votre intervention et le contexte ; et
- **agir** sur la compréhension de cette interaction, afin d'éviter les impacts négatifs et de maximiser les impacts positifs.

---

## ...ET QU'EST-CE QUE CE N'EST PAS ?

Avant d'entrer dans les détails de ces tâches principales, il peut être utile de mettre en évidence certaines idées fausses et de souligner ce que la sensibilité aux conflits n'est pas :

- Il ne s'agit *pas* de politiser votre travail ou de devenir une organisation politisée.
- La sensibilité aux conflits ne signifie *pas* nécessairement que votre

institution devient une organisation de construction de la paix.

- Une approche sensible aux conflits n'implique *aucune* modification de la vision et de la mission de votre organisation, ni des objectifs de vos projets. Il s'agit simplement de prendre conscience de votre intervention et de la manière dont elle influence le contexte dans lequel vous intervenez.

---

## UNE COMPOSANTE INTÉGRALE DE TOUT TRAVAIL DE DÉVELOPPEMENT

Une façon de décrire la sensibilité aux conflits est de la comparer à l'évaluation et à la gestion des risques. Ces deux concepts se ressemblent dans la mesure où ils fournissent tous deux des outils pour une compréhension élaborée du contexte dans lequel l'intervention se déroule. Ils nous permettent également de

concevoir notre intervention en conséquence et de construire des scénarios pour les plans d'urgence. La sensibilité aux conflits ne se limite toutefois pas à cela. Elle ajoute une dimension supplémentaire, une « lentille » supplémentaire à travers laquelle nous pouvons examiner comment notre intervention influence

---

1 Consortium sur la sensibilité aux conflits (2012). Comment guider la sensibilité aux conflits (Londres : Conflict Sensitivity Consortium). [https://conflictsensitivity.org/wp-content/uploads/2015/04/6602\\_HowToGuide\\_CSF\\_WEB\\_3.pdf](https://conflictsensitivity.org/wp-content/uploads/2015/04/6602_HowToGuide_CSF_WEB_3.pdf)

réellement le contexte et sa dynamique, en particulier le statut de paix et de conflit. En ce sens, la sensibilité aux conflits ressemble à l'intégration de la dimension de genre, où nous utilisons des « optiques de genre » pour évaluer l'impact de notre intervention sur la situation spécifique des femmes et des hommes,

des filles et des garçons du groupe cible. De même que pour la gestion des risques et l'intégration de la dimension de genre, nous devrions nous efforcer de faire de la sensibilité aux conflits une composante à part entière de notre travail de développement et un thème transversal dans tous nos projets et interventions.

## Qu'est-ce qu'un conflit ?

**QUAND NOUS TRAVAILLONS** avec la sensibilité aux conflits, et avec les conflits en général, il est important de reconnaître que les conflits ne sont pas mauvais ou destructeurs par nature. Les conflits sont des phénomènes sociaux inévitables et d'importants moteurs de changement. Cela signifie que les conflits ne peuvent pas être éradiqués et ne doivent pas être évités. Par conséquent, lorsque nous parlons de prévention des conflits, nous n'entendons pas l'évitement ou la suppression des conflits. Il s'agit plutôt de travailler ensemble pour éviter les éléments et l'impact négatifs et destructeurs des conflits, à savoir la violence, et d'aborder les conflits comme une opportunité de changement social constructif.

**IL EST ÉGALEMENT** essentiel de reconnaître que les conflits peuvent prendre des formes très diverses. Il est facile de repérer les conflits manifestes, car ils s'accompagnent de différentes formes de violence visible. Cependant, les conflits peuvent également être moins facilement visibles et détectables, car ils peuvent être fondés sur des injustices structurelles et des violations des droits de l'homme, ou sur d'autres causes profondes et facteurs systémiques. Ces conflits latents peuvent être tout aussi destructeurs, même s'ils n'ont pas encore eu l'occasion de se manifester.

**IL EST IMPORTANT** de souligner ces deux points, car ils nous guideront sur la manière d'aborder les conflits et de les traiter avec des moyens constructifs et non répressifs. Ils attirent également notre attention sur l'importance d'une analyse approfondie des conflits dans tout contexte dans lequel nous travaillons afin de garantir que nous puissions détecter même les conflits latents qui pourraient éclater à tout moment.

# Utilisation de la roue de sensibilité aux conflits

## CONTEXTE ET OBJECTIF DE LA ROUE

Afin de soutenir les organisations de développement dans l'accomplissement des trois tâches principales d'une approche sensible aux conflits de manière structurée, PMU<sup>2</sup> a développé la Roue de sensibilité aux conflits<sup>3</sup>.

L'expérience de nos partenaires locaux dans le cadre de leur travail sur le terrain dans le monde entier a été à la base du développement de cet outil. Il a également bénéficié de l'expérience de nos experts et conseillers qui travaillent dans le domaine de la consolidation de la paix et de la prévention des conflits, ainsi que des modèles précédents qui se sont concentrés sur les approches du développement sensibles aux conflits, en particulier le modèle *Do No Harm* de Mary Anderson<sup>4</sup> et les *approches sensibles aux conflits : Resource Pack*<sup>5</sup> par le Conflict Sensitivity Consortium.

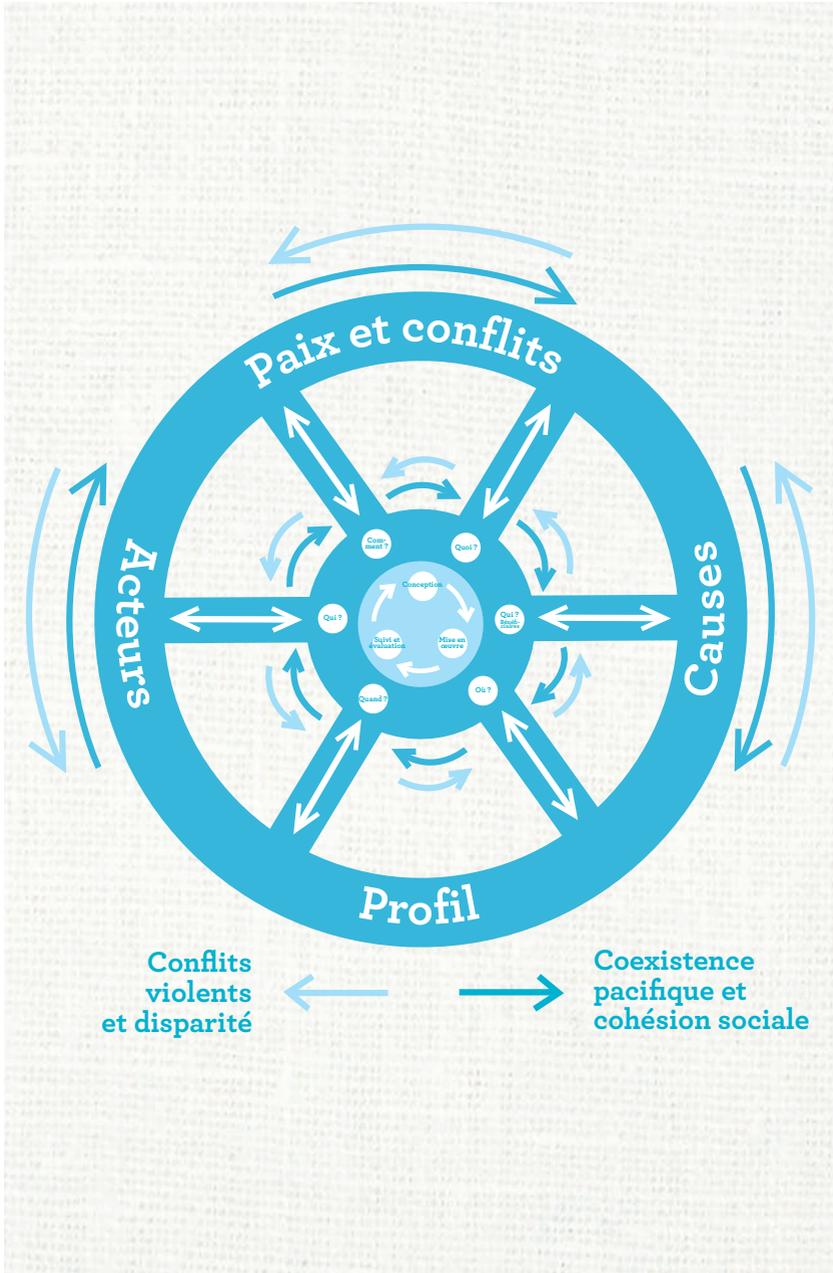
La Roue vise à aider les organisations non gouvernementales et les autres acteurs de la société civile, en particulier ceux qui travaillent dans des contextes présentant un risque moyen ou élevé de conflit, ou dans le cadre de projets dont la nature des activités comporte un risque élevé de conflit, à s'assurer que leurs interventions sont entreprises en tenant compte des conflits. En utilisant l'image d'une roue de chariot, le modèle établit un lien visuel entre l'intervention et l'environnement dans lequel il se déroule et pose plusieurs questions clés qui aident les acteurs à identifier comment l'intervention influence ce contexte, en particulier son état de paix et de conflit. Il veille à ce que tous les aspects pertinents soient pris en considération lors de la conception de l'intervention et, par conséquent,

2 La Roue a été développée par M. Bassem Maher au nom du PMU.

3 Pour une présentation visuelle de la roue, veuillez consulter le site : <https://prezi.com/p/epknitosembg/conflict-sensitivity-wheel>

4 Anderson, Mary B. (1999), *Do No Harm : How Aid Can Support Peace - Or War*, Lynne Rienner, Londres.

5 International Alert et al (2004) *Conflict Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peacebuilding : A Resource Pack*, Londres : International Alert, <http://www.conflictsensitivity.org>.



aide les acteurs à prendre des décisions éclairées sur les actions à entreprendre pour rendre le contexte plus pacifique,

ou du moins pour s'assurer que l'intervention n'aggrave pas les choses.

---

## QUAND UTILISER LA ROUE

Le modèle peut être appliqué à différents stades du cycle du projet. Il est fortement recommandé de l'utiliser pendant la phase de planification et de conception. Il est également conseillé de réexaminer les questions après le démarrage du projet, en tant qu'outil de contrôle et de suivi. De plus, il est bon de l'intégrer dans la phase d'évaluation afin d'en tirer des conclusions et de l'expertise qui influencent la planification et la

conception de nouvelles interventions. Si vous avez un projet qui est déjà en cours, vous n'avez peut-être pas les mêmes possibilités de laisser le modèle influencer la conception de votre projet. Toutefois, il n'est jamais trop tard pour analyser votre intervention sous l'angle des conflits, car cela vous aidera toujours à prendre des décisions éclairées sur la mise en œuvre et les éventuels ajustements de vos différentes activités.

---

## 12

---

## LA TRANSPARENCE ET L'INCLUSION

Lorsque vous appliquez le modèle de la Roue pour analyser votre intervention, il est important de s'assurer que toutes les voix pertinentes sont prises en compte. Une façon de le faire est d'inviter toutes les parties prenantes à la table des négociations pendant la phase de planification. L'organisation chargée de la mise en œuvre peut également rencontrer et discuter avec différentes parties prenantes lors de différentes réunions, si cela est jugé préférable pour garantir que chacun puisse s'exprimer librement. Dans un cas comme dans l'autre, il est essentiel de s'assurer que

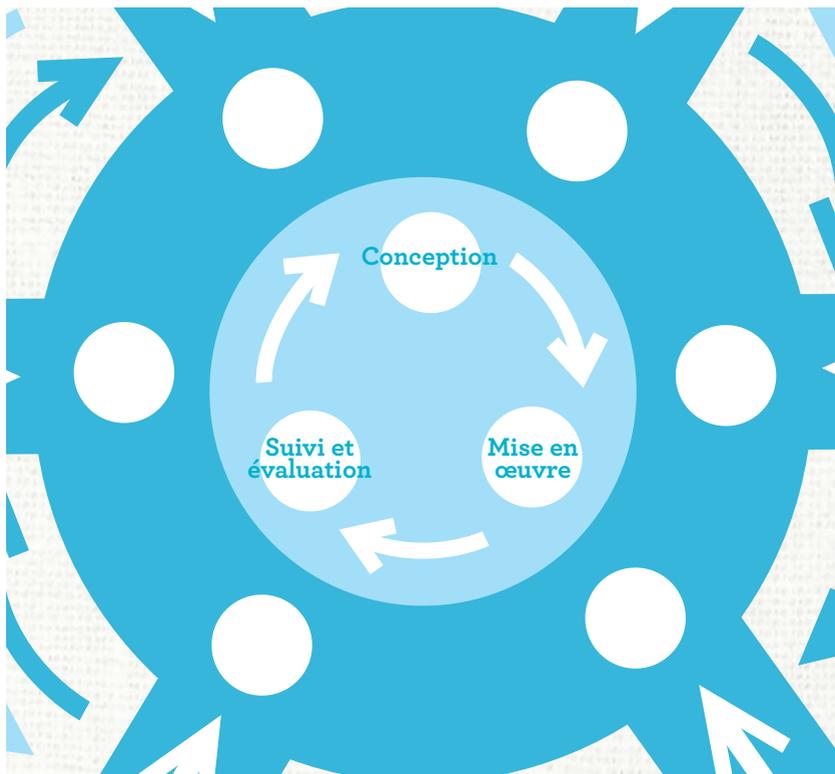
cette approche participative ne se limite pas à inviter les communautés à fournir des informations, mais qu'elle préconise plutôt de leur donner la maîtrise du processus et des résultats. Une telle approche inclusive et transparente n'est pas seulement indispensable pour utiliser cet outil ; c'est aussi une garantie que les projets sont mis en œuvre d'une manière plus sensible aux conflits.

## L'INTERVENTION COMME LE MOYEU

Le moyeu ou centre de la roue de sensibilité aux conflits représente l'intervention, qui est au cœur de notre travail en tant qu'acteurs de la société civile. Qu'il s'agisse d'un projet de développement, d'une aide humanitaire ou de tout autre type d'intervention, l'intervention est généralement basée sur un simple cycle de gestion de projet qui comporte au moins trois étapes : conception, mise en œuvre, et suivi et évaluation. Tout au long de ces étapes, nous prenons

des décisions et des mesures qui ont un impact direct sur notre travail.

Toutefois, comme nous l'avons souligné précédemment, l'intervention ne se déroule jamais en vase clos, mais plutôt dans un certain contexte ou environnement. Que nous soyons conscients et intentionnels ou non, nos interventions influencent et sont influencées par divers facteurs contextuels dans cet environnement, comme l'illustre le cercle extérieur de la roue et



les rayons et boulons qui relient les deux. La force et la direction du mouvement proviennent du moyeu, et une fois que le moyeu est mis en mouvement, la jante extérieure de la roue se déplace avec lui. De la même manière, notre intervention influence le contexte dans lequel elle se déroule. Il devient donc essentiel d'analyser et de comprendre, d'une manière plus approfondie, le contexte dans lequel nous intervenons et par lequel nous sommes influencés, aussi

bien que l'impact de notre intervention sur ce contexte.

Nous allons maintenant passer en revue les trois tâches de l'approche sensible aux conflits en détail, et nous espérons que le fait de suivre ces étapes aidera votre organisation à être plus intentionnelle et à prendre des décisions plus éclairées sur la façon d'aborder le contexte.

# L'utilisation d'autres outils

**LE DOMAINE** des études sur la paix et les conflits bénéficie d'une multitude de modèles de cartographie et d'analyse, chacun ayant un objectif différent. Cette diversité d'outils et de modèles est certainement un avantage, car chaque outil nous permet de voir certaines choses mais nous en cache d'autres. Lorsque nous prenons une photo d'un objet, cela nous permet d'observer, d'analyser et de discerner minutieusement des choses qui ne peuvent être vues sans cette photo. Pourtant, certains détails manquent certainement sur la même photo. De même, les outils d'analyse des conflits que nous partageons dans cette boîte à outils ne constituent pas une réponse globale à toutes les questions, et certainement pas une liste exhaustive de tous les modèles d'analyse qui pourraient être utilisés. Ce sont plutôt les outils qui, d'après notre expérience, pourraient être plus pertinents pour le travail que nous, en tant qu'acteurs de la société civile, accomplissons. Toutefois, l'utilisation de la Roue ne doit pas exclure l'utilisation d'autres modèles et outils d'analyse de conflit, si nécessaire

# I : Comprendre le contexte

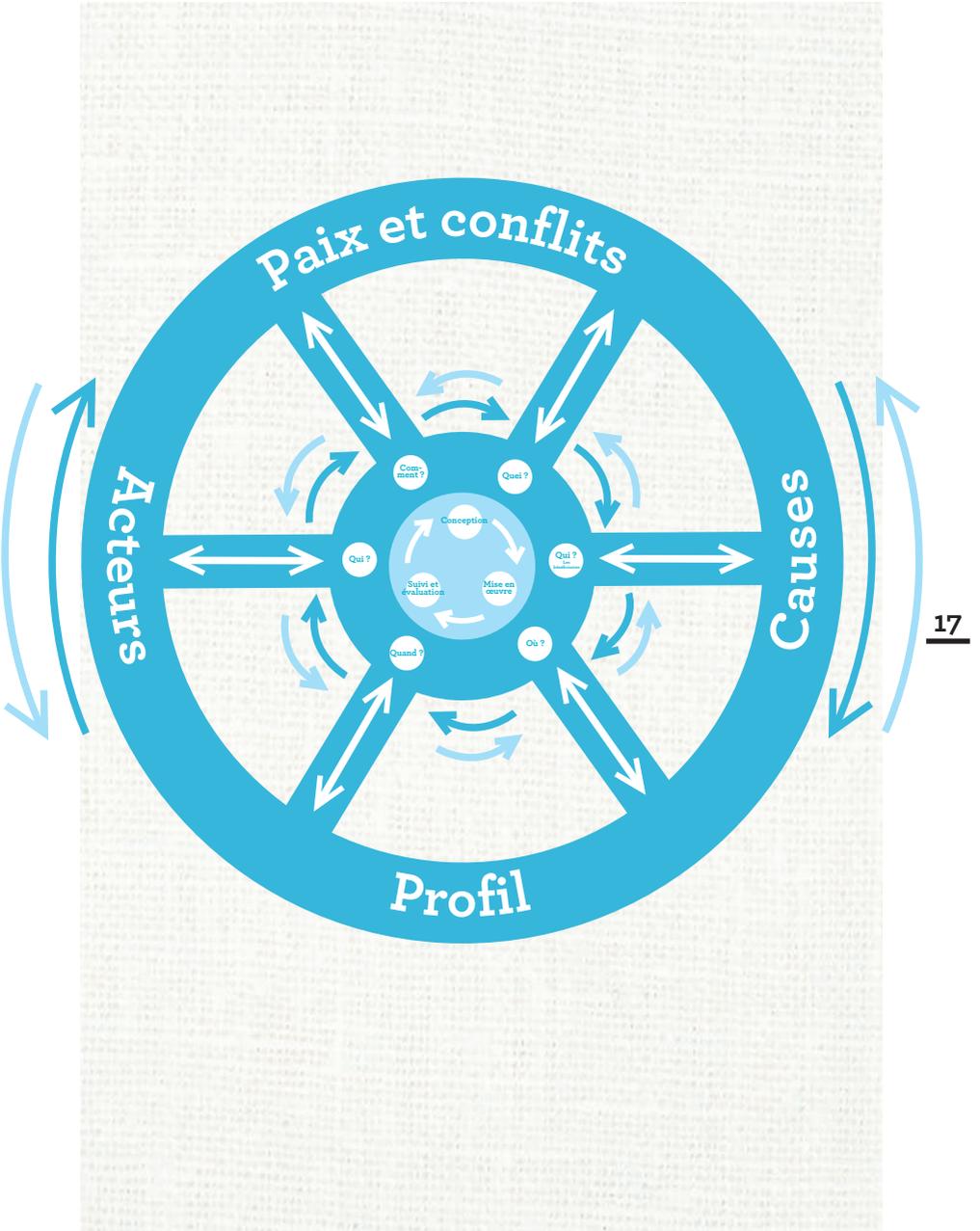
16

Le contexte est représenté par le cercle extérieur de la roue, qui est contrôlé par le cercle intérieur, et contrôle en même temps la façon dont le wagon entier se déplace ou, en d'autres termes, la façon dont notre intervention influence l'environnement dans lequel elle se déroule. Cette première étape de l'approche sensible au conflit consiste à analyser le contexte dans une perspective de paix et de conflit. C'est ce que nous entendons lorsque nous parlons de faire une analyse de conflit.

Quatre facteurs contextuels principaux sont les plus pertinents pour nous permettre d'analyser et de comprendre le contexte dans une perspective de paix et de conflit :

1. le **profil du contexte**, c'est-à-dire le cadre sociologique, politique, historique et économique dans lequel l'intervention se déroule ;
2. les **facteurs de paix et de conflit**, qui sont les facteurs de la communauté qui soit mènent à des relations saines, soit déclenchent et accélèrent la violence ;
3. les **acteurs**, qui sont les entités, les individus et les groupes de personnes qui influencent et sont influencés par le contexte, ainsi que leurs motivations, leurs capacités et leurs possibilités, en particulier en ce qui concerne nos interventions ; et
4. les **causes** et les moteurs de la situation actuelle par rapport à notre intervention, ainsi que les causes profondes des conflits potentiels dans notre environnement d'intervention, et la manière dont ils interagissent les uns avec les autres.

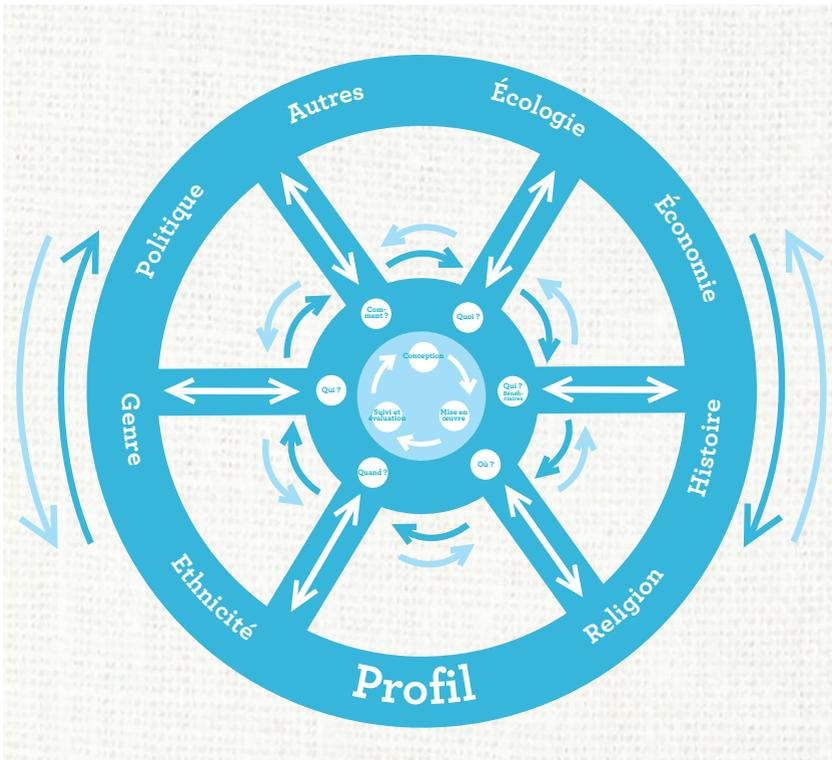
Dans certains contextes, il peut être délicat d'utiliser les termes « conflit » et « analyse de conflit ». Dans ce cas, on peut utiliser le terme « analyse contextuelle » à la place.



## 1. PROFIL DU CONTEXTE

Comme indiqué ci-dessus, le profil du contexte est le cadre sociologique, politique, historique et économique dans lequel l'intervention se déroule. Parmi les facteurs mis en évidence ici, on trouve le sexe, la religion, l'histoire, l'ethnicité, la politique, l'économie, la géographie et l'écologie. Cette liste n'est pas exhaustive, et tous ces facteurs n'ont pas nécessairement la même importance et la même influence dans chaque contexte. Certains facteurs jouent un rôle plus important

dans certains contextes et ont une influence moindre dans d'autres. Pourtant, il est toujours important d'envisager de se poser, de manière systématique, les bonnes questions sur ces différents facteurs contextuels afin de mieux comprendre le contexte dans lequel nous travaillons. Cela nous permet de prévoir comment notre intervention pourrait être reçue par les différentes parties prenantes et comment elle pourrait influencer le contexte, et notamment son état de paix et de conflit.



En outre, nous soulignons que nous avons été frappés par le fait qu'une telle analyse est pertinente et essentielle même pour les acteurs locaux, qui proviennent du même contexte dans lequel ils travaillent. Même en tant qu'acteurs locaux, nous n'avons pas l'immunité contre les pièges qui consistent à négliger les questions pertinentes et à considérer les choses comme allant de soi. Même si nous pensons tout connaître du contexte, une analyse approfondie de celui-ci nous mènera toujours à de nouvelles découvertes et à des niveaux de compréhension plus profonds, ce qui nous aidera à nous assurer que notre travail ne fait pas plus de mal que de bien.

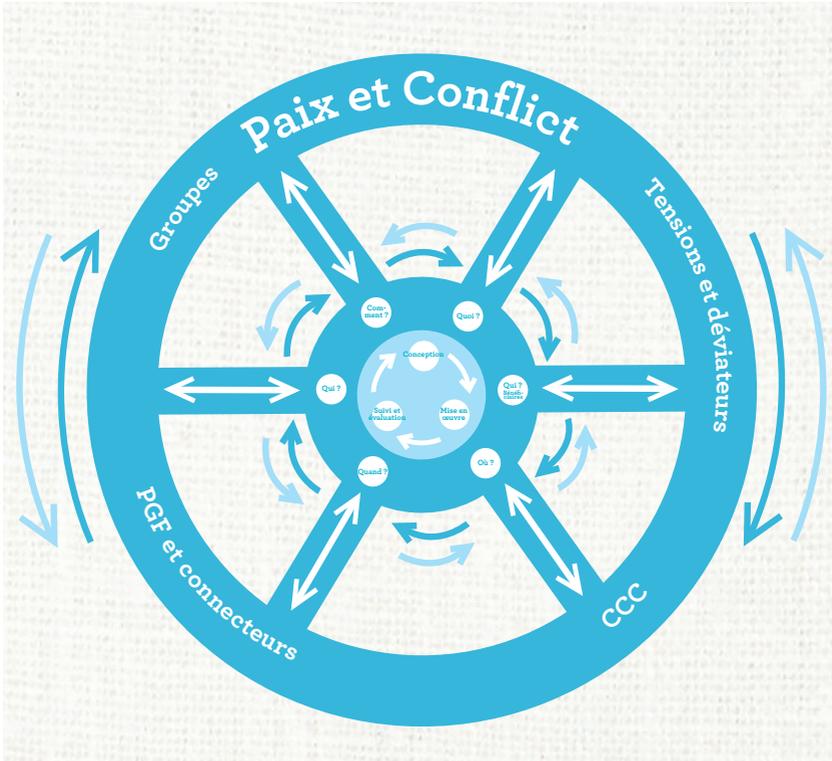
Pour avoir une meilleure idée de ce que nous entendons par l'analyse des facteurs contextuels mentionnés ci-dessus, nous la comparons à un ensemble de lentilles, à travers lesquelles nous pouvons voir plus précisément une réalité souvent floue. Par exemple, en mettant l'accent sur le genre, nous sommes en mesure de voir comment les normes de genre, c'est-à-dire les notions et la compréhension de la communauté de ce qu'est la masculinité et la féminité, ainsi que les attentes des hommes et des femmes, influencent les relations et les structures de pouvoir, ainsi que l'accès aux ressources de la communauté et leur contrôle. Cela nous aide à comprendre comment les aspects de genre influencent les causes des conflits, ainsi que leurs schémas d'escalade et de désescalade. Ça nous aide également à voir comment

notre intervention a un impact différent sur les hommes, les femmes et les enfants, et à découvrir des possibilités d'approches plus pacifiques du développement. Les questions suivantes pourraient être utiles pour nous orienter <sup>6</sup>:

- Quels rôles jouent les personnes de sexe différent dans la communauté ?
- Quelles sont les normes de genre prédominantes pour les différents groupes sociaux ?
- Comment les comportements réels des gens se comparent-ils aux normes de genre ?
- Comment les normes et les comportements liés au genre façonnent la manière dont la violence est utilisée : par qui et contre qui ?
- Les normes relatives à la masculinité et à la féminité alimentent-elles les conflits et l'insécurité dans ce contexte ?
- Existe-t-il des normes relatives à la masculinité et à la féminité qui (pourraient) aider à construire ou à faciliter la paix ?

Il en va de même pour l'ajout de la lentille de l'histoire, par exemple, qui nous aidera à répondre aux questions sur la façon dont différents groupes de personnes perçoivent et se souviennent différemment de leur histoire, et sur la façon dont cela influence les attitudes, les relations et les structures de pouvoir contemporaines. La lentille de l'histoire nous aidera aussi à répondre aux questions sur les causes potentielles de

6 Saferworld et Uganda Land Alliance (2016). Boîte à outils pour l'analyse des conflits de genre, (Londres : Saferworld). <https://www.saferworld.org.uk/downloads/pubdocs/gender-analysis-of-conflict-toolkit.pdf>



conflit basées sur des rancunes et des griefs historiques.

De même, nous nous plaçons sous l'angle de la géographie, de la religion, de l'ethnicité ou de la politique, afin de

découvrir des détails révélateurs, qui auraient été flous sans cette lentille, et de discerner les rôles qu'ils jouent dans le contexte dans lequel nous intervenons.

## 2. PROFIL DE LA PAIX ET DES CONFLITS

Une fois que nous avons acquis et appliqué l'ensemble des optiques nécessaires pour comprendre le profil du contexte, et que nous sommes capables de mieux dis-

cerner comment les différents facteurs influencent la communauté dans laquelle nous travaillons, il devient essentiel de se concentrer sur la cartographie

des facteurs de paix et de conflit dans l'environnement.

Les conflits existent dans toutes les communautés, et le fait de rencontrer des conflits n'est pas en soi négatif, car ils peuvent être résolus pacifiquement, ce qui conduit à divers résultats constructifs à différents niveaux. Cependant, pour pouvoir prévenir les aspects négatifs des conflits et pour s'assurer que nous ne ratons pas des occasions de construire la paix dans nos communautés, il est indispensable à la fois de dessiner une image fiable des facteurs de paix et de cartographier les facteurs de conflit. Les

facteurs de paix sont les institutions, les mécanismes, les processus et les valeurs de la société qui favorisent et maintiennent des relations saines.

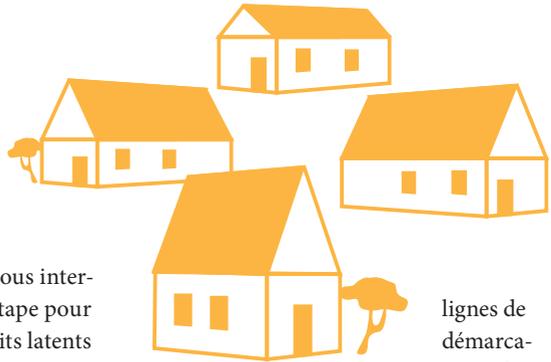
Les facteurs de conflit font référence aux déclencheurs et aux accélérateurs de la violence ainsi qu'aux tensions et aux conflits latents qui pourraient se développer sous la surface et qui pourraient se transformer en conflits violents manifestes s'ils ne sont pas traités correctement et intentionnellement. Les quatre étapes ci-dessous vous aideront à dessiner une telle image de la communauté.

#### A. CARTOGRAPHIE DES GROUPES

La cartographie des groupes est un moyen de nous aider à détecter les différents groupes de la communauté dans laquelle nous intervenons. C'est une première étape pour dessiner une image des conflits latents et manifestes dans cette communauté. Nous commençons par nous poser la question suivante :

- Quels sont les différents groupes au sein et autour de la communauté, ou de la zone de projet, où nous intervenons ?

Afin d'identifier ces groupes, nous devons localiser les **lignes de démarcation** qui marquent et définissent ces groupes. Les



lignes de démarcation sont liées à la façon dont

les groupes s'identifient par rapport à d'autres groupes.

Cette identification répond à la question de savoir qui sont les « nous » et qui sont les « eux » dans la communauté et constitue un facteur clé lorsqu'il s'agit de conflits entre groupes. Certaines de ces lignes de démarcation sont plus claires que d'autres à discerner. Par exemple, la religion peut être une

ligne de démarcation, et des groupes au sein d'une communauté peuvent se définir comme musulmans, chrétiens ou hindous, par exemple. Dans un certain nombre de communautés, ce sont les lignes ethniques qui divisent, et dans d'autres, les lignes sont tribales. Un exemple classique de conflits est celui qui oppose les éleveurs et les agriculteurs, ou plus généralement les colons et les nomades, dont la ligne de démarcation est le mode de vie. D'autres lignes de démarcation peuvent être la nationalité, dans laquelle des conflits éclatent entre les citoyens d'un pays et les immigrants, ou deux groupes d'immigrants dans un pays. Dans d'autres cas, il s'agit d'une question de statut économique, par

exemple la division de la communauté en classes en fonction de la richesse, ou le prolétariat (classe ouvrière) d'un côté, et la bourgeoisie (propriétaires des moyens de production) de l'autre. Il est également important de discerner les lignes de démarcation moins claires, comme l'affiliation à certaines associations ou à certains groupes ; ou les lignes générationnelles, où la communauté est divisée en générations plus jeunes et plus âgées ; ou les lignes de genre, où la division est en rapport avec le sexe et les rôles et attentes des hommes et des femmes ; ou toute autre division où les groupes ont des intérêts conflictuels les uns avec les autres.

## 22

### B. TENSIONS ET DIVISEURS

Une fois que les différents groupes au sein de la communauté sont identifiés, nous approfondissons la question en répondant aux questions suivantes :

- Quelles tensions existent actuellement entre ces groupes ?
- Quelles tensions pourraient se développer entre ces groupes à la lumière de tout antécédent de violence entre eux ?
- Laquelle de ces tensions existantes ou potentielles pourrait conduire à la violence ?



En analysant les tensions entre les différents groupes de la communauté, nous considérons également l'image plus générale des **diviseurs** de la communauté. En général, les divisions entraînent des tensions, des suspicions, de la méfiance, des scissions, ou une aug-

mentation des conflits ou de la violence entre les groupes. Selon le modèle Do No Harm (DNH), les diviseurs peuvent être classés en cinq catégories :

- **Systèmes et institutions :** les structures formelles, les politiques institutionnelles et les organisations locales de la communauté. Il peut s'agir par exemple de marchés, de commissariats de police, d'écoles, d'églises, de systèmes de distribution d'eau, de canalisations d'eau, d'assemblées communautaires, de ponts et de routes, et de systèmes de communication. Si, par exemple, un oléoduc traverse une certaine communauté mais ne dessert pas sa population, il peut être un facteur de division. De plus, si les églises ou les assemblées communautaires rassemblent ou servent un groupe et non l'autre, cela peut devenir un facteur de division.
- **Attitudes et actions :** les pré-dispositions et les modèles de comportement entre les membres de la communauté. Il peut s'agir, par exemple, de l'hostilité envers les étrangers, des traditions et des croyances, des modes de parentalité, des passe-temps, etc. Par conséquent, les comportements haineux, les discours de haine, les graffitis diffamatoires ou l'étiquetage négatif des groupes de l'autre partie d'un conflit sont des facteurs de division qui entrent dans cette catégorie.
- **Différentes valeurs et intérêts :** les différentes valeurs morales et religieuses, ainsi que les visions du monde et les points de vue sur l'appréciation ou l'importance d'une chose par rapport à une autre. Cela inclut également l'intérêt pour certaines ressources, qu'elles soient physiques, psychologiques ou même procédurales. Le mode de vie, l'apparence (en particulier celle des femmes et des jeunes) et l'autorité dans la communauté peuvent être des exemples de valeurs différentes. En ce qui concerne les conflits d'intérêts, on peut citer comme exemple la concurrence sur les possibilités d'emploi ou sur une ressource rare.
- **Des expériences différentes :** des situations significatives qui ont construit un «schéma de référence» dans la mémoire collective des gens. Un exemple de cela pourrait être une expérience de traumatisme qui, si elle n'est pas traitée ou traitée différemment par différents groupes, peut diviser les gens, car chaque groupe est incapable de fonctionner émotionnellement.
- **Symboles et occasions :** les représentations artistiques, religieuses ou historiques de l'identité ou de l'histoire, et la façon dont elles sont célébrées. Il s'agit par exemple des drapeaux, des vêtements traditionnels ou religieux, des produits traditionnels (nourriture, artisanat, etc.), des fêtes nationales, des monuments et des événements

sportifs. Parfois, un mur, une rue ou une rivière peuvent être source de conflit. Ils peuvent diviser les gens en suscitant des souvenirs d'événements traumatisants passés et susciter un sentiment de supériorité/infériorité.

Comprendre ce qui divise les gens dans chaque société nous aide à comprendre

comment notre intervention soutient ces forces ou les combat. Cette analyse nous permet de mieux comprendre les différents groupes dans le contexte dans lequel nous travaillons, ainsi que les tensions actuelles et potentielles entre ces groupes et leurs diviseurs.

### C. LES FACTEURS GÉNÉRATEURS DE PAIX ET LES CONNECTEURS

Les facteurs générateurs de paix (FGP) font référence aux institutions, processus, mécanismes et valeurs de la société qui favorisent et soutiennent des relations sociales saines, la justice et la paix. Ils jouent un rôle majeur dans le soutien à la paix et l'atténuation de l'expression des conflits négatifs dans la société, ainsi que dans la réduction des niveaux de tension entre les différents groupes et la prévention de l'explosion de la violence. Les FGP sont par exemple un système judiciaire solide qui traite les griefs de manière impartiale, des systèmes de bonne gouvernance responsables, des valeurs religieuses qui favorisent la cohésion sociale et des moyens pacifiques de résolution des conflits, une économie dynamique, un système juste de répartition des richesses, des mécanismes traditionnels (par exemple tribaux) de résolution des conflits, etc.



Un concept connexe sont les connecteurs de la communauté. Les connecteurs rassemblent les gens au-delà des lignes de démarcation et des limites des conflits, et jouent un rôle constructif en augmentant la confiance, la coopération, l'interdépendance et l'égalité. Les connecteurs peuvent être classés dans les cinq mêmes catégories que les séparateurs. Des exemples de connecteurs au sein de chaque catégorie pourraient être :

- **Systèmes et institutions** : une église ou une assemblée communautaire qui rassemble des personnes de différents groupes, un

plan de crise et d'urgence dans la communauté, un système juste de distribution d'eau, etc.

- **Attitudes et actions :** activités participatives de développement communautaire, adoption d'enfants du côté « opposé », attitudes positives envers les étrangers ou ceux qui sont perçus comme différents, actions communes, etc.
- **Valeurs et intérêts communs :** une croyance partagée dans la protection des enfants ou de l'environnement, la croyance dans l'importance de la paix locale, des valeurs parentales communes, etc.
- **Expériences communes :** les

effets de la guerre sur les individus et les familles, les souffrances communes, le fait de survivre à une catastrophe (par exemple un tremblement de terre), etc.

- **Symboles et occasions :** drapeaux nationaux, aliments partagés et produits traditionnels en général, fêtes nationales ou religieuses, etc.

La cartographie de ces facteurs et forces, tant les facteurs de paix que les connecteurs de la communauté, nous aidera à les soutenir et à les renforcer intentionnellement par notre intervention, ou du moins à éviter de leur nuire ou de les affaiblir par ce que nous prévoyons de mettre en œuvre.

#### D. LA CAPACITÉ À PORTER LES CONFLITS

La capacité de charge des conflits (CCC) fait référence à la capacité de la société à vivre avec, ou à faire face à, des conditions de conflit ou des structures d'injustice.

La CCC n'est pas nécessairement positive. Cependant, elle permet à la communauté de vivre avec les conditions structurelles qui alimentent les conflits sans entrer dans une violence destructrice. Les exemples de CCC peuvent être une culture du silence, des mythes et des croyances selon lesquelles « le Divin » s'occupera des problèmes, des régimes répressifs et de fortes mesures de sécurité, la pauvreté et le fait d'être consumé par la lutte pour le pain quotidien, ou une augmentation des mouvements charismatiques. Comme nous l'avons mentionné

précédemment, ces capacités ne sont pas nécessairement des facteurs positifs, mais elles ont la capacité d'atténuer ou de réduire la négativité du conflit. Il devient donc vital de cartographier ces capacités et de comprendre pourquoi les différents groupes ne tombent pas dans la violence les uns contre les autres malgré la méfiance et les tensions mutuelles, et d'être intentionnel dans le travail autour de ces capacités et de ces tensions.

Pour compléter l'analyse du profil de la paix et des conflits dans notre communauté cible, nous devons également comprendre les causes profondes ou les facteurs systémiques qui enchâssent les conflits, c'est-à-dire les facteurs générateurs de conflits. Ce point sera toutefois développé plus loin, au point 4, « Causes ».



### 3. ACTEURS

Les acteurs ou parties prenantes sont les entités, individus, organisations ou groupes de personnes impliqués et affectés par le contexte, notamment en ce qui concerne l'intervention prévue. Il est très important d'acquérir des connaissances de base sur ces différents groupes et sur leurs besoins, leurs motivations, leurs capacités et leurs possibilités, en particulier en ce qui concerne ce que nous faisons. Nous devons également analyser et comprendre les relations de pouvoir entre les groupes, et la manière dont ils pourraient interagir entre eux et avec nos interventions.

Un certain nombre d'aspects peuvent être couverts lors de l'analyse des acteurs. Cependant, dans notre modèle, deux aspects principaux sont en jeu. Le premier concerne les relations entre les acteurs et les pouvoirs qu'ils acquièrent, le second concerne leur perception de la situation actuelle et les justifications de leurs comportements. Pour obtenir une bonne image de ces deux aspects, nous proposons deux modèles d'analyse de conflit : le modèle de cartographie

des conflits et le modèle du triangle ACC, comme décrit dans les sections ci-dessous.

#### A. CARTOGRAPHIE DES CONFLITS

Le modèle de cartographie des conflits, également connu sous le nom de cartographie des acteurs, est un outil qui consiste à produire une représentation graphique des acteurs du conflit, permettant d'identifier les relations entre eux et les pouvoirs dont ils disposent. Cela nous aide à discerner les schémas de pouvoir, les alliances, les tiers neutres, les partenaires potentiels de coopération et les points éventuels où une influence pourrait être exercée.

Avant d'utiliser cet outil, vous devez répondre à quelques questions :

- À quel moment l'analyse a-t-elle lieu ? Comme mentionné précédemment, les modèles d'analyse nous aident à figer la réalité comme si nous prenions une photo, ce qui nous permet de découvrir des détails que nous n'aurions pas pu voir

sans une telle photo. Toutefois, cela implique de figer le temps à un certain moment, et comme les conflits sont complexes et dynamiques, et qu'ils évoluent sans cesse avec le temps, il est crucial de déterminer à quel moment exactement nous prenons cette photo. Est-ce maintenant, ou à un moment de l'histoire où le conflit s'est aggravé et où les relations se sont développées, ou à tout autre moment pertinent ?

- Quelle perspective adoptons-nous pour l'analyse ? La complexité des conflits et des situations conflictuelles tient en partie à la multitude de points de vue contradictoires sur presque tout. Il est donc essentiel de reconnaître nos préjugés et parfois de dresser la même carte de la situation en tenant compte des différents points de vue des principales parties concernées, ou même de demander

à chacune des parties de dresser sa propre carte du conflit, puis de la comparer avec celle des autres.

Une fois que nous avons répondu à ces deux questions, nous pouvons procéder à notre analyse en suivant les procédures suivantes :

- Commencez par identifier les conflits et/ou les conflits potentiels du contexte, ou simplement les questions qui se rapportent à votre intervention en général, sur lesquelles vous baserez votre analyse.
- Dressez la liste de tous les acteurs qui sont pertinents pour votre intervention et son contexte.
- Analysez et évaluez le pouvoir relatif de chaque acteur, et dessinez un cercle pour chaque acteur, la taille du cercle représentant le pouvoir relatif de cet acteur par rapport aux questions analysées. N'oubliez pas

**CLÉ**

	Acteurs impliqués dans le conflit ou sur la question analysée. Taille = puissance liée à la question analysée		Discorde/conflit
	Liens / relations assez étroites		Rupture de la connexion
	Une alliance		Questions, sujets ou choses autres que des personnes
	Liens informels ou intermittents		Acteurs externes qui ont une influence mais ne sont pas directement impliqués
	Direction prédominante de l'influence ou de l'activité		

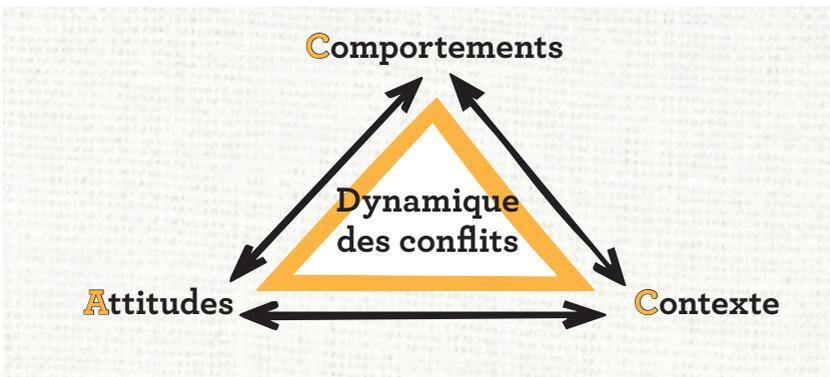
que le pouvoir est relatif et peut être trompeur. Un certain acteur peut être considéré comme très puissant en général ; cependant, sa capacité à influencer les résultats par rapport aux questions analysées peut être faible. Dans ce cas, son pouvoir est mineur. Un bon exemple pour illustrer cette relativité est celui d'un adulte et de sa fille de 7 ans dans un magasin de bonbons. En général, un adulte est considéré comme le côté puissant. Cependant, c'est peut-être sa jeune fille qui est généralement en mesure d'influencer les résultats d'une telle « intervention ». Ainsi, ce n'est pas toujours l'adulte avec de gros muscles qui jouit de la plus grande puissance.

- Discutez du résultat et de la façon dont cela influence votre travail ou comment cela peut bénéficier à votre intervention.

**B. TRIANGLE ACC**

Une fois que les acteurs/parties prenantes concernés et leurs relations et rapports de force ont été identifiés, un niveau d'analyse différent doit être mis en place pour certains de ces acteurs identifiés. À ce niveau, nous cherchons à comprendre les perceptions des principaux acteurs en ce qui concerne les questions ou les conflits que nous analysons, et ce qui les motive. Le triangle ACC est un outil pratique pour obtenir cette information. Cet outil aide également à développer l'empathie et à mettre en évidence les facteurs à prendre en compte pour créer des interventions sensibles aux conflits. Il part du principe qu'un conflit a trois composantes principales : le contexte, les comportements et les attitudes. Ces trois composantes s'influencent mutuellement, créant ainsi un cycle. Celui-ci est représenté graphiquement ci-dessous ; les flèches mènent d'un aspect ou d'un

- Dessinez les relations entre les différentes parties au moyen de lignes, de flèches, etc. (vous pouvez vous référer aux éléments graphiques utilisés pour la cartographie des conflits dans l'image ci-dessus).
- Placez votre propre organisation sur la carte et dessinez ses relations avec les différents acteurs.



composant à un autre. Le comportement d'un acteur influence l'attitude de l'autre, et ceux-ci influencent la situation ou le contexte actuel, qui à son tour affecte le comportement et les attitudes de chaque acteur, et ainsi de suite. Pour appliquer ce modèle, commencez par sélectionner, dans le modèle de cartographie des conflits, les acteurs que vous devez connaître. Il peut s'agir de deux acteurs ou plus, mais vous devez être stratégique dans le choix des parties prenantes les plus pertinentes ou les plus influentes.

Une fois que les principaux acteurs ont été identifiés, les procédures suivantes peuvent être appliquées<sup>7</sup> :

- Tracez un triangle ACC distinct pour chaque partie identifiée.
- Sur chaque triangle, et en relation avec les questions clés, énumérez les attitudes, les comportements et la perception du contexte du point de vue de l'acteur. Si les acteurs sont impliqués dans cette analyse, vous

pouvez leur demander de dessiner leurs propres triangles, à partir de leurs propres perspectives.

- Au milieu de chaque triangle, écrivez ce que l'acteur considère comme ses besoins et ses craintes les plus importants.
- Comparer les triangles, en remarquant les similitudes et les différences entre les perceptions des acteurs.

Après avoir fait l'analyse par l'application de ces deux modèles, nous acquérons maintenant une compréhension plus approfondie des principaux acteurs dans le contexte dans lequel nous travaillons, et sommes en mesure de mieux discerner leurs objectifs, leurs besoins et leurs craintes. Nous en savons également plus sur les relations de pouvoir entre les principaux acteurs, et entre ces acteurs et nous. Nous pouvons ainsi passer à un autre niveau d'analyse.

---

#### 4. CAUSES

Le quatrième facteur contextuel pertinent pour notre analyse dans une perspective de paix et de conflit, ce sont les causes et les facteurs profondément enracinés de la situation actuelle par rapport à notre intervention, ainsi que les causes et les effets potentiels des conflits dans

l'environnement dans lequel nous travaillons. À ce niveau, nous ne nous concentrons pas sur les besoins et les craintes des acteurs, comme nous l'avons fait avec la cartographie des acteurs, mais nous prenons plutôt du recul et nous examinons les facteurs structurels à

---

7 CAMP et Saferworld (2014). Manuel de formation des formateurs : Transformer les conflits et construire la paix (Londres : Saferworld). <https://www.saferworld.org.uk/downloads/pubdocs/tot-camp-and-saferworld-manual-web.pdf>

long terme qui ont conduit à la situation actuelle. Plusieurs modèles et outils peuvent nous aider à y parvenir. L'un d'eux est l'arbre des conflits.

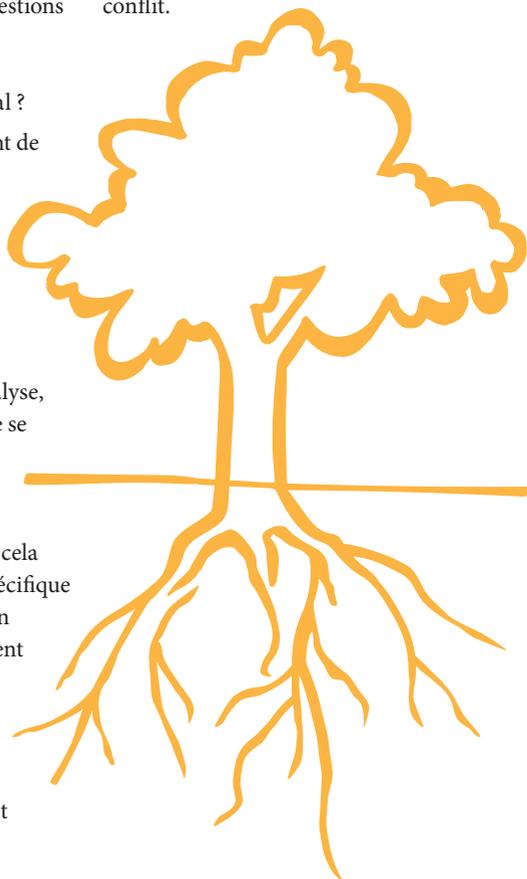
#### A. L'ARBRE DES CONFLITS

Le modèle de l'arbre des conflits est une variante de l'arbre des problèmes qui est souvent utilisé dans le domaine du travail de développement. Le modèle vise à identifier les questions que le groupe considère comme importantes, et à identifier un problème ou un conflit central auquel les causes, les conséquences ou les effets sont attribués. Il vise à répondre aux questions suivantes :

- Quel est le problème principal ?
- Quels sont les effets découlant de ce problème ?
- Quelles en sont les causes profondes ?  
Quels sont les événements qui aggravent cette situation ?

La première tâche du groupe d'analyse, avant d'appliquer ce modèle, est de se mettre d'accord sur la question centrale ou le problème essentiel sur lequel il se concentrera. Il est tout à fait acceptable de choisir cela subjectivement du point de vue spécifique de sa propre organisation ou de son propre groupe. Il convient également de garder à l'esprit que, lors de l'application de ce modèle, il est très fréquent que des opinions différentes surgissent lorsqu'il s'agit de décider si un sujet

est une cause ou un effet de la situation ou du conflit actuel. Cela est fréquent car il arrive souvent que les effets d'une situation ou d'un conflit deviennent la cause d'autres situations et conflits. Elle peut être comparée à la façon dont les fruits d'un arbre tombent sur le sol, en fournissant des graines pour la croissance d'autres « arbres à problèmes » ou en fertilisant le même arbre. Toutefois, cela créerait une bonne occasion de discuter du cycle de la violence et de la manière dont les communautés peuvent être piégées par le conflit.



Une fois que le problème central aura été expliqué au groupe de travail, les procédures pourront être suivies <sup>8</sup> :

- Dessinez un arbre, en incluant les racines, le tronc et les branches. Étiquetez le tronc comme « question(s) centrale(s) », les racines comme « causes sous-jacentes » (les causes profondes du problème ou la situation actuelle par rapport à notre intervention proposée), et les branches comme « effets » (ce que nous voyons).
- En ce qui concerne le sujet à l'étude, identifiez les questions essentielles, les causes profondes (questions sous-jacentes, souvent moins visibles), et les effets (ce que nous voyons). Inscrivez chaque question sur une carte.
  - *S'il s'agit d'une question essentielle, placez la carte sur le tronc.*
  - *S'il s'agit d'une cause profonde, placez la carte sur les racines.*
  - *Si c'est un effet, placez la carte sur les branches.*
- Au fur et à mesure que les cartes sont posées sur l'arbre, il peut y avoir de nombreuses discussions sur la place de chaque question.
- Une fois que toutes les cartes sont sur l'arbre, établissez des liens entre les questions sous-jacentes dans les racines et les effets dans les branches. Quels événements ou actions ont aggravé la situation ? Ces facteurs sont connus sous le nom d' « événements déclencheurs ». Inscrivez ces événements déclencheurs sur un côté du papier. Il est possible que ces facteurs doivent être considérés lors de la planification de votre intervention.
- Demandez aux participants de visualiser leur propre organisation comme un organisme vivant (par exemple, un oiseau, un papillon, un ver ou un lierre) et de la placer sur l'arbre en relation avec la question qu'elle traite actuellement. L'organisation se concentre-t-elle principalement sur les effets (dans les branches), les causes (les racines) ou le problème central (le tronc) ?

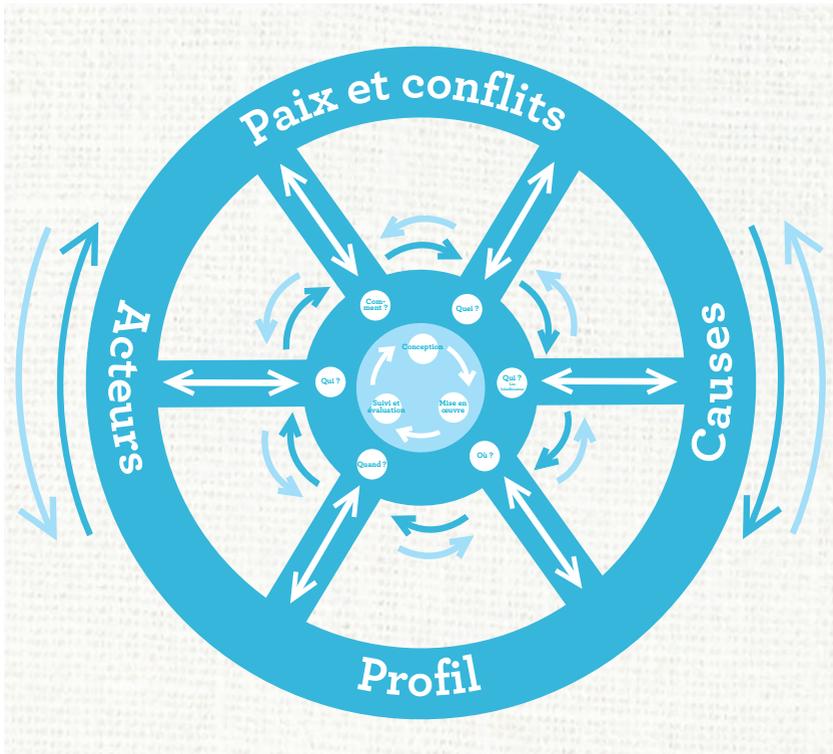
8 CAMP et Saferworld (2014). Manuel de formation des formateurs : Transformer les conflits et construire la paix (Londres : Saferworld). <https://www.saferworld.org.uk/downloads/pubdocs/tot-camp-and-saferworld-manual-web.pdf>

# II : Comprendre l'interaction

Une fois que les différents niveaux d'analyse contextuelle ont été menés et qu'une connaissance plus approfondie du contexte dans lequel nous travaillons

a été acquise, nous commençons à examiner le lien entre ce contexte et notre intervention. Plus précisément, comment notre intervention affecte-t-

32



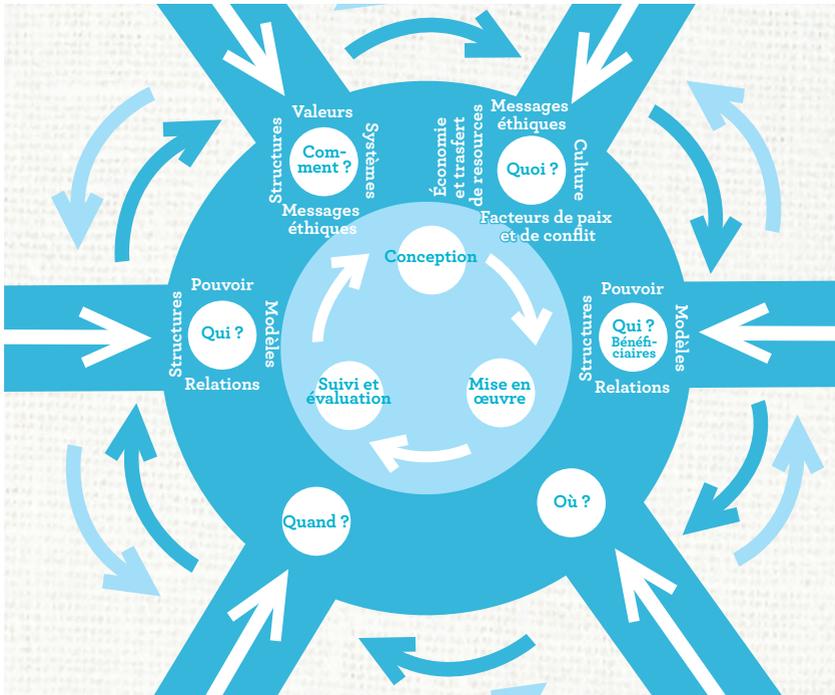
elle et comment est-elle affectée par son environnement ?

Comme mentionné précédemment, le cœur de notre modèle, et le moyeu de la roue, est notre intervention en tant qu'acteurs du développement ou de l'aide humanitaire. C'est de ce moyeu que toute la roue tire sa force et sa direction de mouvement. Ainsi, notre intervention peut influencer l'ensemble du contexte et conduire à un mouvement soit vers la coexistence pacifique et la cohésion sociale, soit vers la disparité et les conflits violents. Par conséquent, notre prochaine étape consiste à analyser et à comprendre en profondeur la manière dont nous influençons ce système

et l'impact que nous créons. Cette compréhension provient de l'analyse de l'interaction entre notre intervention et le contexte, ou selon ce modèle, entre le moyeu de la roue et sa jante extérieure.

Comme le montre l'image ci-dessous, six rayons relient le moyeu de la roue sensible aux conflits à sa jante extérieure, et ces six rayons sont fixés au moyeu par six boulons qui maintiennent la roue ensemble.

Les six boulons représentent six grandes questions, avec des points d'intérêt spécifiques sous chaque question. Elles couvrent le **quoi**, le **comment**, le **pour qui**, le **qui**, le **quand** et le **où** de notre intervention.



## 1. QUOI ?

La principale préoccupation pour ce groupe de questions est de comprendre l'influence que notre intervention aura/est en train d'avoir sur quatre domaines principaux : les relations de pouvoir, l'économie et le transfert de ressources, la culture et les valeurs sociales, et les facteurs de paix et de conflit.

### A. RELATIONS DE POUVOIR

Dans les relations de longue durée, certaines dynamiques façonnent les limites, les comportements et les attentes de la relation. Parmi ces dynamiques, il y a le pouvoir.

La définition du pouvoir utilisée ici est « la capacité d'agir, d'influencer un résultat, de faire en sorte que quelque chose se produise ou de surmonter une résistance »<sup>9</sup>. Les relations de pouvoir au sein d'une communauté peuvent jouer un rôle majeur dans sa stabilité ou son instabilité. Il est donc essentiel de les comprendre et, plus important encore, d'analyser la manière dont notre intervention les influence.

Une analyse simple des relations de pouvoir dans la communauté dans laquelle nous intervenons a déjà été mentionnée dans l'analyse des acteurs, en utilisant l'outil de cartographie des

conflits. Une telle analyse des relations de pouvoir interpersonnelles et/ou intergroupes dans la communauté nous donne une image de la situation actuelle. Il est alors nécessaire de se poser les questions suivantes :

- Remettons-nous en cause ou maintenons-nous les relations de pouvoir ?
- Pourquoi ? Pourquoi pas ?
- Est-ce intentionnel ? Est-ce constructif ?

Prenons l'exemple d'une communauté où nous réalisons un projet de microfinance, et où les ressources financières sont contrôlées par les hommes alors que les femmes ne jouissent d'aucune influence significative dans la prise de décision financière. Il devient pertinent pour nous de nous demander si nous devons remettre en question les relations de pouvoir actuelles et donner du pouvoir aux femmes en leur donnant accès aux subventions et en leur permettant de les contrôler ; ou si nous devons maintenir les relations de pouvoir actuelles et traiter avec les hommes.

La même chose s'applique à tous les groupes au-delà des différentes lignes de démarcation dans chaque communauté, qu'il s'agisse de la religion, de l'ethnicité,



9 Mayer, Bernard A. (2000). La dynamique de la résolution des conflits : Guide pratique, (San Francisco : Jossey-Bass).

du mode de vie, etc. Il n'est pas possible de donner une réponse unique, mais notre analyse et notre réponse seront différentes d'une communauté à l'autre. Dans certains cas, il sera plus durable de contester les relations de pouvoir injustes actuelles et de les transformer en relations plus justes, tandis que dans d'autres, il sera plus sage de ne pas contester les relations de pouvoir pour le moment, mais plutôt de les maintenir tout en travaillant avec d'autres facteurs qui peuvent conduire à un changement pacifique (par exemple, changer la culture). Toutefois, dans un cas comme dans l'autre, nos décisions doivent être intentionnelles, en tenant compte du statut de paix et de conflit de notre communauté.

## **B. ÉCONOMIE ET TRANSFERT DE RESSOURCES**

Un autre domaine important de l'enquête « quoi » est de comprendre comment notre projet influence l'économie de la communauté et comment nous gérons le transfert des ressources dans l'environnement du projet. Il convient de se poser deux questions simples :

- Comment influençons-nous l'économie de la communauté ?
- Ce que nous faisons est-il durable ?

La compréhension intentionnelle de notre influence dans ce domaine nous aide à ne pas tomber dans le piège de la création d'économies fragiles et dépendantes, et à éviter de soutenir les économies de guerre.

Par exemple, dans de nombreux cas,

le transfert de biens extérieurs dans une communauté a entraîné la discontinuité de la production locale, car il devient moins cher de recevoir les cultures ou les biens d'aide importés que de planter et/ou de fabriquer les mêmes choses localement. La communauté devient donc dépendante de cette aide et n'est plus en mesure de s'autosuffire, car la production n'est plus rentable.

Cela concerne également ce que l'on appelle l'économie du temps de paix et l'économie de guerre. Dans certains cas, le transfert de matériel d'assistance conduit à la création d'une économie de guerre. C'est là que les biens d'assistance sont volés, en particulier par ceux qui sont directement liés à un camp en guerre, ou lorsque la dépendance à l'égard de l'assistance laisse les hommes sans emploi, ce qui les amène à rejoindre les parties en guerre à la place.

Nous avons également vu, dans l'exemple précédent, sous la rubrique des relations de pouvoir, que le transfert de ressources financières entraîne l'autonomisation de certains groupes et la « désautonomisation » d'autres (les femmes et les hommes dans notre exemple précédent).

## **C. CULTURE ET VALEURS SOCIALES**

La culture et les valeurs sociales, illustrées par l'idéologie, la compréhension de la religion, la langue, l'art, le droit et la science, définissent les valeurs personnelles, les comportements sociaux et les codes moraux d'une communauté. Ils influencent le statut et les attentes des individus et des groupes au sein

de la communauté. Cela comprend les droits et devoirs personnels et collectifs, les relations de pouvoir, les concepts et pratiques de sécurité et de protection, le contrôle des richesses et l'accès aux ressources, les cadres normatifs pour la justice, et d'autres aspects sociaux et culturels. Il est donc important de comprendre comment notre intervention interagit avec la culture de la communauté. Pour ce faire, il convient de se poser les questions suivantes :

- Remettons-nous en question les normes et les systèmes de valeurs actuels ainsi que la culture, ou y faisons-nous face ?
- Pourquoi ? Pourquoi pas ?
- Est-ce constructif ?

En répondant à ces questions, nous devenons plus intentionnels sur la manière dont notre intervention interagit avec la culture et les valeurs sociales de la communauté, et si cette interaction est constructive à long terme ou non.

Il va sans dire que le respect de la culture locale et des valeurs sociales est un aspect essentiel de toute intervention sensible aux conflits. Elle garantit une meilleure communication avec les communautés locales dans lesquelles l'intervention a lieu et l'acceptation de ces dernières. Ce respect et cette appréciation se manifestent, entre autres, dans la façon dont nous mettons en œuvre les différentes activités de l'intervention et dans la façon dont nous traitons avec les différents individus et groupes de la communauté. Il est essentiel pour nous d'être acceptés par la communauté et

d'être soutenus dans notre intervention.

Dans certains cas, cependant, il est constructif de contester les aspects injustes ou violents de la culture et des normes sociales. Un exemple est la remise en question de l'acceptation de moyens violents pour résoudre les conflits, et l'encouragement d'une résolution plus pacifique des conflits. Un autre exemple est d'essayer de remettre en cause certaines normes et pratiques culturelles qui marginalisent certains groupes, comme les femmes, les enfants ou les minorités, ou de contester certaines pratiques violentes, comme le fait de battre des enfants. Dans d'autres cas, les conséquences culturelles sont difficiles à discerner. Par exemple, un projet a encouragé les hommes à abandonner le bétail comme seul moyen de subsistance et à se lancer dans l'agriculture, car l'élevage du bétail dans ce contexte impliquait d'entrer dans des cycles de violence liés aux raids armés sur le bétail. Ce changement de mode de vie, sans modification de la culture communautaire, a fait que les hommes qui se sont lancés dans l'agriculture ont été considérés comme étant « devenus des femmes », car, selon la culture, il s'agissait d'emplois féminins. Contrairement au résultat escompté du projet, cela a conduit à une rechute dans les cycles de violence.

Par conséquent, que nous fassions face à la culture ou que nous la remettions en question, tout doit être fait intentionnellement, en gardant à l'esprit le statut de paix et de conflit de notre communauté.

#### D. FACTEURS DE PAIX ET DE CONFLIT

Le dernier domaine d'intérêt de cette section concerne l'interaction entre notre intervention et les facteurs de paix et de conflit dans l'environnement dans lequel nous travaillons. Ces facteurs ont été énumérés et identifiés dans la première section, sous « Profil de la paix et des conflits », et ils comprennent l'identification des facteurs générateurs de paix (FGP), les connecteurs, les diviseurs et la capacité de charge du conflit (CCC). Posons-nous les questions suivantes :

- Soutenons-nous ou nuisons-nous aux facteurs de paix de la communauté ?
- Soutenons-nous ou nuisons-nous à la capacité de la communauté à supporter les conflits ?
- Renforçons-nous les liens de la communauté ou ses divisions ?

De telles questions impliquent tout ce qui suit :

- S'assurer que nous ne nuisons

pas aux FGP de la communauté, y compris ses connecteurs ;

- S'assurer que nous ne manquons pas d'occasions de soutenir et d'amplifier les FGP de la communauté, y compris ses connecteurs ; et
- S'assurer que nous ne ratons pas des occasions d'atténuer les tensions et les divisions au sein de la communauté.

Le fait d'endommager involontairement les mécanismes locaux de résolution des conflits ou de manquer des occasions de soutenir les connecteurs de la communauté aura un impact négatif direct sur l'état de la paix dans l'environnement dans lequel nous travaillons, et peut avoir des conséquences dévastatrices à long terme. Il est donc crucial d'analyser et de reconnaître l'impact de notre intervention sur les facteurs de paix et de conflit dans la communauté, et d'utiliser les opportunités « gratuites » dont nous disposons pour soutenir la cohésion sociale et la coexistence pacifique.

## 2. COMMENT ?



œuvre notre intervention. Il repose sur le principe que notre façon de travailler est motivée et façonnée par nos valeurs, nos systèmes et nos structures. Ces trois aspects affectent notre façon de faire et communiquent des messages éthiques implicites aux différentes parties prenantes. Ils peuvent soit nous rapprocher de la communauté et nous rendre plus

acceptés et appréciés, soit nous rendre plus distants et moins acceptés et appréciés, avec le risque d'aggraver les conflits et la résistance à nos interventions. C'est pourquoi cette section nous guide pour examiner ces éléments fondamentaux et la manière dont ils influencent la mise en œuvre de notre intervention. Pour ce faire, concentrons-nous sur les questions suivantes :

- Quelles sont nos valeurs, nos systèmes et nos structures organisationnelles ?
- Nous rendent-ils proches ou éloignés de la communauté ?
- Comment influencent-ils notre planification et notre mise en œuvre ?
- Quels messages éthiques communiquent-ils ?

**38**

On pourrait citer des exemples de ces valeurs, systèmes et structures qui ont un impact direct et indirect sur notre façon de faire les choses :

- **La transparence**, y compris la manière dont nous traitons et

partageons les informations, et nos systèmes de compte rendu ;

- **L'inclusion**, y compris nos structures et mécanismes de planification et de conception, et la manière dont les décisions sont prises ;
- **La responsabilité**, y compris les mécanismes de lutte contre la corruption, la gestion et l'utilisation appropriées des ressources du projet, l'impunité et la revendication de la responsabilité ;
- **La légitimité**, y compris la conformité aux lois et aux règles et leur respect ;
- **Le respect**, y compris la manière dont nous valorisons la dignité et les droits de l'homme. La sensibilité aux besoins et aux préoccupations locales ;
- **L'égalité et l'équité**, y compris la manière dont nous traitons les personnes des différents groupes ;
- **D'autres valeurs**, telles que l'appréciation de la vie, la non-violence, la confiance, la coopération et la collaboration, etc

### 3. POUR QUI ?

Le troisième volet se concentre sur les détenteurs de droits, ou bénéficiaires, de l'intervention. Il commence par l'examen des détenteurs de droits sous l'angle des conflits/tensions, en posant les questions suivantes :

- Qui sont nos bénéficiaires ?
- Qui ne le sont pas ?

- Pourquoi ?

Ces questions nous amènent à examiner les critères que nous avons utilisés pour choisir certains groupes de personnes, et non d'autres, comme bénéficiaires



de notre intervention. Il est utile à ce stade d'examiner les bénéficiaires que nous avons choisis en utilisant l'optique des groupes/lignes de partage, que nous avons explorée lors de la phase d'analyse. Ceci est fait afin de détecter si certains groupes profitent de nous, tandis que d'autres dans la même communauté n'en profitent pas, et comment cela pourrait influencer la dynamique entre les groupes. Pour mieux comprendre cette influence, nous examinons trois domaines principaux : le pouvoir, les modèles et les relations.

#### A. POUVOIR

Alors que nous avons précédemment, sous l'angle du « quoi », examiné les relations de pouvoir dans la communauté d'un point de vue général, nous accordons ici une attention particulière aux relations de pouvoir entre les bénéficiaires, et entre les bénéficiaires et d'autres groupes qui ne bénéficient pas directement de notre intervention, ainsi qu'à l'impact que notre intervention a sur eux. Les questions connexes sont les suivantes :

- Comment influençons-nous les relations de pouvoir entre les groupes ?
- Notre influence est-elle constructive ?

L'objectif de l'analyse est de nous aider à prendre conscience de la manière dont notre intervention influence les relations de pouvoir dans la communauté. En effet, les menaces au statut d'un groupe, ainsi que la création ou l'aggravation

des déséquilibres de pouvoir entre les groupes, sont des déclencheurs courants de conflits violents et doivent être examinés avec soin. Il est important de souligner que l'autonomisation de certains groupes ou individus peut prendre de nombreuses formes différentes, notamment en donnant à certains groupes le pouvoir de prendre des décisions, en renforçant les capacités et les compétences, en créant des réseaux et en donnant accès aux pouvoirs associatifs, en accordant un contrôle sur les ressources et en reconnaissant le pouvoir moral. Si nous en prenons davantage conscience, nous constaterons que nos interventions renforcent souvent le pouvoir de certains individus ou groupes, parfois au détriment d'autres, même si ce n'était pas notre intention.

#### B. MODÈLES

Comme mentionné précédemment, les comportements dans différentes situations sont façonnés par certains schémas qui prévalent dans chaque communauté. Les modèles comportementaux définissent les attentes concernant ce qui doit être fait par qui. La contestation et le refus d'adhérer à ces modèles communaux établis peuvent être un déclencheur de conflits violents. Cependant, il est parfois nécessaire de remettre en question des comportements violents ou injustes à l'égard de certains groupes. Que les comportements au sein des groupes ou entre eux soient respectés ou remis en question, cela doit être fait intentionnellement, avec une bonne compréhension des conséquences.

Posons-nous donc les questions suivantes :

- Maintenons-nous ou remettons-nous en cause les modèles de comportement actuels ?
- Comment ? Pourquoi ? Pourquoi pas ?
- Ce que nous faisons est-il constructif à court et à long terme ?

### C. RELATIONS

L'examen des relations entre les différents groupes de détenteurs de droits dans la communauté, et la manière dont nous les influençons, est un élément clé dans la sensibilité aux conflits dans le cadre de développement. D'autant plus que le travail avec différents groupes, notamment par-delà les lignes de tension et de division, offre de nombreuses possibilités de soutenir de meilleures relations entre les groupes, ainsi que des menaces de les détériorer. Posons-nous les questions suivantes :

- Soutenons-nous l'amélioration des relations entre les groupes et du capital social (liens, passerelles, communication, etc.) ? Si oui, comment ?
- Si ce n'est pas le cas, pourquoi ?

Le capital social est un terme large qui peut intégrer plusieurs définitions.

Toutefois, ce qui nous intéresse

ici, c'est la définition par rapport aux facteurs qui affectent les groupes sociaux.

C'est-à-dire le renforcement des réseaux intra-groupe (liens), comme un sentiment d'identité partagée, des normes et valeurs communes, la confiance, la coopération ou la réciprocité ; ou le soutien des réseaux inter-groupe (passerelles), comme une meilleure communication, une interconnexion, une confiance, une coopération ou une réciprocité accrues. Grâce à nos interventions, nous avons la possibilité de renforcer ce capital social, en particulier au niveau intergroupe, ce qui permet de gérer et d'atténuer les tensions et de construire la paix. Il pourrait s'agir, par exemple, de créer des plateformes de rencontres entre groupes (par exemple, écoles et cliniques communes), d'améliorer la communication (par exemple, en créant des lieux de rencontre) et de soutenir une coopération et une interdépendance accrues (par exemple, en soutenant des partenariats entre membres de différents groupes dans le cadre de projets de microfinancement). Il ne faut pas manquer ces occasions de renforcer la cohésion sociale et de construire la paix. Si nous ne parvenons pas à en tirer parti, ou pire encore si notre intervention entraîne la détérioration des relations constructives entre les groupes, nous devons être très critiques à l'égard de ce que nous faisons.

#### 4. QUI ?

Le quatrième boulon se concentre sur nous en tant qu'acteurs/exécutants de l'intervention, ainsi que sur ceux avec lesquels nous coopérons. Comme le groupe de questions « pour qui », il commence par un examen des acteurs du point de vue des groupes/tensions. Il suggère les questions suivantes :

- Qui met en œuvre (personnel, travailleurs de terrain, bénévoles, etc.) ?
- Avec qui coopérons-nous (agences gouvernementales, entrepreneurs, fournisseurs de biens et de services, etc.) ?

Ces questions nous aident à examiner les différentes dimensions liées aux exécutants et aux collaborateurs, y compris les groupes auxquels ils appartiennent et les groupes communautaires auxquels ils n'appartiennent pas, c'est-à-dire les groupes qui ont été laissés de côté, qu'ils soient fondés sur l'âge, le sexe, la religion, l'ethnicité, la nationalité, l'association tribale ou d'autres divisions. Cela comprend également les critères de sélection, ainsi que le mécanisme de sélection.

La cartographie des personnes impliquées dans la mise en œuvre (personnel, partenariat, collaboration avec les autorités, achats de biens et de services) et de celles qui ne le sont pas, donne une image de ce que nous sommes et de la façon dont la communauté pourrait nous percevoir. Nous l'approfondissons

également en explorant quatre domaines principaux : le pouvoir, les modèles, les relations et la réputation.



##### A. POUVOIR

Une fois de plus, nous ne nous intéressons pas ici aux relations de pouvoir de la communauté en général, que nous avons déjà examinées dans le groupe de questions « quoi », mais plutôt aux relations de pouvoir entre les exécutants et les détenteurs de droits, guidés par les questions suivantes :

- Quels sont les rapports de force des acteurs (exécutants et collaborateurs) avec la communauté ?
- Est-ce constructif ?

Contrairement au groupe de questions « pour qui », où le domaine des relations de pouvoir se limitait à examiner la manière dont notre intervention **influence** les relations de pouvoir, nous nous concentrons ici aussi sur les relations de pouvoir **existantes** entre les acteurs (personnel, collaborateurs, partenaires, autorités avec lesquelles nous travaillons, fournisseurs de biens, etc) et la communauté en général, en particulier les groupes cibles.

Cet aspect supplémentaire nous

permet de comprendre les acteurs, non seulement sur la base des groupes auxquels ils appartiennent ou n'appartiennent pas, mais aussi en ce qui concerne les pouvoirs qu'ils ont par rapport au groupe cible. Comment utilisent-ils ces pouvoirs et comment cela influence-t-il leur image, et donc notre image en tant qu'employés et collaborateurs, dans la communauté et parmi les groupes cibles ? L'influence peut être aussi bien positive que négative.

### B. MODÈLES

Parallèlement au point précédent, posons-nous deux questions similaires :

- Quels sont les modèles de comportement des acteurs (exécutants et collaborateurs) avec la communauté ?
- Est-ce constructif ?

Tout comme pour le pouvoir, nous devons examiner les comportements des acteurs (personnel, collaborateurs, partenaires, autorités avec lesquelles nous travaillons, etc.) par rapport à la communauté en général et au groupe cible de l'intervention en particulier. Nous examinons les principales valeurs qui façonnent ces modèles. Représentent-ils nos valeurs, et quels messages éthiques implicites communiquent-ils par leur comportement ? Communiquent-ils le respect, l'appréciation de la dignité humaine, l'égalité, l'équité, la non-violence, etc. ? Si non, ces modèles contredisent-ils ce que nous croyons être nos propres valeurs ? Dans ce cas, elles peuvent être contre-éfficaces

et destructrices pour notre travail et peuvent déclencher la méfiance et la violence.

### C. RELATIONS

L'examen des relations dans ce groupe de questions nous ramène à l'exercice de cartographie des conflits, sous l'analyse des acteurs de la première section. Nous revisitons la carte et nous nous concentrons sur nos positions, en tant qu'organisation, et sur celles des co-exécuteurs (collaborateurs, partenaires, autorités avec lesquelles nous travaillons, etc) et sur la connotation et les implications de telles positions. Les questions sont :

- Quelles sont les relations des acteurs (exécutants et collaborateurs) avec les autres acteurs de la communauté ?
- Qu'est-ce que cela implique ?

Des relations hostiles, par exemple, entre un de nos collaborateurs et un groupe de la communauté, que ce soit parmi les bénéficiaires ou d'autres titulaires de droits qui ont été laissés de côté, peuvent avoir diverses implications négatives sur notre travail si elles ne sont pas traitées correctement et de manière proactive.

### D. RÉPUTATION

La dernière partie de ce groupe de questions porte sur la réputation des acteurs de l'intervention et l'effet que cette réputation pourrait avoir sur notre travail avec les différents groupes. Pour ce faire, il faut répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la réputation des acteurs (exécutants et collaborateurs) dans la communauté ?
- Est-ce constructif ?

L'examen et la compréhension de la réputation des différents groupes

d'acteurs de la communauté, y compris celle de nos donateurs, ainsi que des connotations et des implications de cette réputation, nous aident à prendre des décisions éclairées et proactives pour nos interventions.

---

## 5. QUAND ?

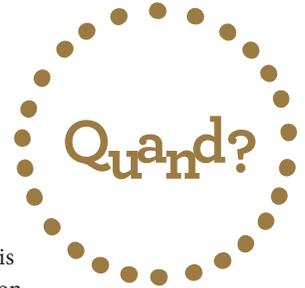
Deux questions générales sont liées à ce cinquième boulon de la roue :

- Y a-t-il des considérations que nous devons garder à l'esprit en ce qui concerne le moment de la mise en œuvre de l'intervention ?
- Le choix de ce moment a-t-il une signification ou des implications négatives ?

L'objectif de cette question est de considérer le facteur temps dans la conception et la mise en œuvre de notre intervention. La première chose que nous devons examiner ici est de savoir si le moment actuel est propice à notre intervention. Comme nous avons pu le voir dans le groupe de questions « quoi », dans la section des relations de pouvoir, une communauté pourrait ne pas être prête à un moment donné à remettre en question certaines de ses structures de pouvoir existantes, alors qu'elle serait prête à remettre en question d'autres modèles. Dans certains cas, l'intervention sera acceptée par certains groupes, tandis que d'autres s'y opposeront. Il se peut aussi qu'un processus de change-

ment soit déjà en cours et que ce processus soit même compromis si une intervention est perçue comme poussant le changement «trop loin».

La question du calendrier est également pertinente pour des activités spécifiques, car elle peut communiquer différents messages, y compris le respect ou le manque de respect. Par exemple, le fait d'avoir une certaine activité pendant les fêtes religieuses ou les jours de jeûne peut être perçu par la communauté comme un manque de sensibilité, ou comme si l'organisation chargée de la mise en œuvre ignorait ou discréditait ses croyances. Le même type de problème peut se poser lorsque l'activité proposée doit avoir lieu alors que certains groupes sont occupés par d'autres choses, par exemple la récolte. Cela pourrait donner l'impression que l'organisation chargée de la mise en œuvre favorise un groupe, n'étant pas des agriculteurs par exemple, par rapport aux autres. Un autre exemple



serait les saisons où un groupe n'a pas accès à certains endroits, alors que d'autres groupes y ont accès, par exemple

en raison de la saison des pluies ou de la marée.

---

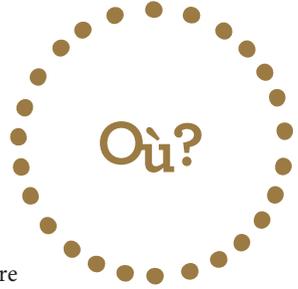
## 6. OÙ ?

Le dernier boulon de notre modèle concerne les questions du « où », et nous considérons ici ce qui suit :

- Y a-t-il des considérations que nous devons garder à l'esprit lorsqu'il s'agit du lieu de l'intervention ?
- Le choix de ce lieu a-t-il une signification ou des implications négatives ?

L'objectif est ici de mettre l'accent sur les décisions prises concernant le lieu où l'intervention, ou l'une de ses activités, est mise en œuvre. Il nous incite à réfléchir aux raisons et aux critères de choix de certaines zones géographiques (territoire, village, province, etc.), et aux

raisons de ne pas en choisir d'autres, ou en d'autres termes, aux raisons d'« exclure » d'autres zones. Cela nous ramène également à l'importance de réfléchir à l'opportunité de faire le lien entre les différents groupes en les réunissant et en créant des plateformes de rencontre. Par conséquent, nous tenons toujours compte des implications et des messages implicites de nos choix en ce qui concerne le lieu de nos interventions et de nos activités.



# III : Agir en conséquencey

Le modèle de la roue de sensibilité aux conflits est conçu pour nous permettre d'examiner et de comprendre en profondeur l'environnement dans lequel nous travaillons, et l'interaction entre notre intervention et cet environnement. Toutefois, cela n'aura aucune valeur pour notre travail si notre analyse ne façonne pas nos décisions. Notre compréhension devrait nous permettre non seulement d'éviter d'aggraver les disparités, mais aussi d'atténuer les tensions et la violence

potentielle au sein de la communauté et de participer à la construction d'une paix durable. Nous partageons donc les recommandations suivantes, pour vous aider à franchir la troisième étape de l'approche de sensibilité aux conflits, à **agir en conséquence**, à faire en sorte que, quel que soit l'impact que nous ayons sur le contexte, il soit orienté vers plus de cohésion sociale et de coexistence pacifique, plutôt que vers des disparités et des conflits violents.

## PENSER RELATIVEMENT

Différents types d'interventions peuvent nécessiter différents axes d'analyse. Une intervention d'urgence et d'aide humanitaire peut être analysée différemment d'un projet de développement ou d'un projet de consolidation de la paix. Par exemple, les questions sur l'impact économique et le transfert de ressources (sous le « quoi ») peuvent être plus importantes pour une réponse d'urgence dans un endroit où l'économie locale

est fragile, que pour un programme de développement dans une économie plus stable.

De même, les différentes étapes d'une intervention peuvent nécessiter différents axes d'analyse. Par exemple, pendant les phases d'évaluation et de conception, il est très important de passer par toutes les étapes de l'analyse de la bordure extérieure/contexte (profil du contexte, facteurs de paix et

de conflit, acteurs et causes), tandis que pour les phases ultérieures, par exemple la mise en œuvre et le suivi, l'accent doit être mis sur les boulons et les questions qui s'y rapportent. Pendant la phase de mise en œuvre, il est également

important d'assurer un suivi continu et de se concentrer sur les changements et les ajustements qui peuvent être apportés pour garantir que les activités sont menées de manière à tenir compte des conflits.

---

### PENSER DE MANIÈRE CONTEXTUELLE

Comme mentionné précédemment, le modèle de la roue est conçu pour vous aider à poser les bonnes questions, sans pour autant négliger les détails pertinents. Toutefois, il ne s'agit pas d'une réponse unique à tous les contextes et à toutes les situations. **Inventez donc votre propre roue**. N'hésitez pas à prendre les aspects les plus pertinents, et à en négliger d'autres qui ne sont pas pertinents dans votre contexte. Aussi, n'hésitez pas à y ajouter des éléments

chaque fois que le besoin s'en fait sentir. Mais veillez à conserver la roue originale comme référence et à y revenir de temps en temps, pour vous assurer de ne pas perdre de détails importants.

Un autre aspect essentiel est que vous respectiez et acceptiez la complexité de chaque contexte. Le fait de réussir une chose dans un contexte ne signifie pas nécessairement que la même chose sera réussie dans un autre.

46

---

### PENSER STRUCTURELLEMENT

La sensibilité aux conflits n'est pas un événement ponctuel et ne doit pas être traitée comme telle. Elle doit être intégrée dans tous vos travaux et dans les structures et systèmes de votre organisation. Il convient donc de s'assurer que :

- Les capacités institutionnelles sont renforcées ;
- L'engagement institutionnel et managérial envers la sensibilité aux conflits est établi ;
- Les structures organisationnelles sont favorables à la sensibilité aux conflits ;
- Des politiques et des stratégies sont en place et soutiennent le travail de la sensibilité aux conflits ;

- L'apprentissage et les connaissances organisationnels sont adaptés pour intégrer les différentes expériences de travail avec la société civile ;
- La sensibilité aux conflits est intégrée dans le cycle de votre projet/ programme ;
- La sensibilité aux conflits est intégrée dans vos mécanismes (par exemple, le retour d'information, la responsabilité, la lutte contre la corruption, la documentation, la planification et la prise de décision).

---

### PENSER INDIVIDUELLEMENT

Assurez-vous que tous les employés et les bénévoles sont à bord et qu'ils acquièrent les connaissances, les compétences et les attitudes nécessaires qui leur permettent de pratiquer la sensibilité aux conflits. Renforcez les compétences

du personnel, accroissez leurs aptitudes et leur compréhension, et intégrez la sensibilité aux conflits dans les processus de développement et d'apprentissage du personnel.

---

### PENSER DE MANIÈRE PROACTIVE

Utilisez la roue. Utilisez ses outils pour prévoir les modèles et les changements potentiels dans le contexte, et pour prévoir l'impact de vos interventions. Revoyez, testez et remodelez toujours en conséquence, et identifiez toujours des alternatives sensibles aux conflits à

ce que vous avez conçu à l'origine. Tirez parti de vos expériences précédentes et des résultats des évaluations, ainsi que de vos réponses antérieures aux différentes dynamiques du contexte, afin de développer de meilleures réponses.

---

### PENSER INTENTIONNELLEMENT

L'ensemble du modèle repose sur le principe que toute intervention dans un environnement sujet à des conflits

aura inévitablement un impact sur son statut de paix et de conflit, qu'elle soit intentionnelle ou non. Il va sans dire

que nous aspirons tous à la paix, ou du moins à éviter l'aggravation des tensions et de la violence. Il est donc essentiel d'être conscient et intentionnel dans ce que nous faisons. Nous agissons dans le domaine de la sensibilité aux conflits parce que nous y croyons, et ce modèle

a été créé pour nous aider à le faire. Il ne s'agit pas de satisfaire aux exigences des donateurs, ni de cocher une case supplémentaire dans la demande de projet. Il s'agit de nos valeurs et de notre désir de construire une paix durable.



**La sensibilité aux conflits est un concept** qui concerne tous ceux qui sont engagés dans la coopération au développement et la lutte contre la pauvreté, qu'ils travaillent dans des zones déchirées par la guerre ou dans des régions exemptes de conflits ouverts et violents. La sensibilité aux conflits souligne la nécessité d'analyser toute intervention dans une perspective plus large, y compris le statut de paix et de conflit de la région dans laquelle le travail se déroule.

La roue de sensibilité aux conflits est un nouvel outil, conçu pour aider les acteurs du développement à être conscients et intentionnels sur la façon dont ils travaillent et interagissent avec la communauté cible, lors de la planification, de la mise en œuvre et de l'évaluation des interventions. Ce livre offre un guide complet et systématique sur la façon d'utiliser la Roue, ainsi qu'un aperçu général de l'importance de comprendre les causes potentielles des conflits, et les capacités de rétablissement de la paix, dans une zone d'intervention. Grâce au mélange de théorie, de modèles de travail pratiques et d'exemples concrets tirés du terrain, il peut être utilisé par des personnes d'horizons divers, et nous espérons qu'il deviendra une source d'inspiration et de connaissances à laquelle le lecteur pourra revenir de nombreuses fois.

