

## Sensibilité aux conflits : de quoi s'agit-il ?

---

La sensibilité aux conflits en bref : toutes les interventions menées dans les situations fragiles et touchées par des conflits doivent veiller à ne pas aggraver involontairement les tensions sociopolitiques. Au contraire, elles doivent exploiter le potentiel permettant de renforcer la cohésion sociale et la paix. La sensibilité aux conflits est donc une optique utilisée pour observer la réalité, une norme, un instrument de gestion, un outil de gestion de projet / programme ainsi qu'une question d'attitude et de comportement personnels. Selon la définition qui en est donnée, la sensibilité aux conflits consiste à utiliser le contexte comme point de départ pour la planification d'une intervention et à adapter l'ensemble des aspects d'une organisation à ce contexte. Cette adaptation englobe, entre autres, notre façon d'intervenir, nos structures de travail, les principes, valeurs et politiques que nous mettons en œuvre :

### 1. Analyse du conflit approfondie

Une approche sensible aux conflits commence par une analyse correcte du conflit / contexte (prendre le contexte comme point de départ). Une analyse du conflit classique nous permet d'identifier les éventuelles interactions négatives et positives entre notre intervention et le contexte de conflit, et d'adapter nos interventions en conséquence afin de réduire l'impact négatif sur un contexte de conflit et de renforcer notre contribution au cheminement vers la paix. Dans un environnement en perpétuelle mutation, il est utile d'élaborer différents scénarios possibles afin d'être préparé à d'éventuelles évolutions du contexte et à l'impact possible de ces changements sur notre intervention et vice-versa. En plus d'être au fait des réalités socio-économiques en jeu, il est important de connaître les acteurs, les principaux facteurs de conflit, les diviseurs et les connecteurs de la société, et la dynamique du conflit. Notre analyse du conflit doit être régulièrement mise à jour, partagée avec les membres du personnel et les organisations partenaires, et bien documentée. Nous devons également nous assurer que les perspectives des différents acteurs sont prises en compte.

### 2. Orientation stratégique

En travaillant dans des situations fragiles et touchées par des conflits, nous nous exposons au risque de renforcer les lignes de conflit et la fragilité sans le vouloir et sans le savoir. Il relève donc de notre responsabilité de limiter le risque de nuire. La plupart des organisations veulent également aller plus loin en contribuant à un apaisement du conflit et à une réduction de la fragilité dans le cadre de leurs mandats respectifs. Les organisations gouvernementales, telles que la DDC, respectent les 10 principes du CAD de l'OCDE et le New Deal, ce qui nécessite une orientation explicite vers le renforcement de l'État et la consolidation de la paix. Cette orientation s'applique aussi aux organisations non-gouvernementales, qui l'établissent comme leur propre standard. Une stratégie d'intervention doit définir par quel moyen l'intervention vise à contribuer au renforcement de l'État et à la consolidation de la paix, et comment elle compte traiter les causes de la fragilité. Ces données doivent également être reflétées dans le cadre et les indicateurs de suivi et d'évaluation (M&E). L'application systématique d'une approche sensible aux conflits constitue un élément incontournable d'une intervention dans des contextes fragiles et touchés par des conflits. Elle permet de définir les mesures à prendre pour œuvrer en faveur du renforcement de l'État et de la consolidation de la paix, et de comprendre comment travailler.

### 3. Intégration de la sensibilité aux conflits dans la Gestion du cycle de projet (PCM)

L'adhésion au principe / mode de fonctionnement de la sensibilité aux conflits, ancrée dans l'orientation stratégique, nécessite d'intégrer la sensibilité aux conflits à toutes les étapes de la gestion du cycle de projet. Cela englobe l'analyse, la conception et la planification, la mise en œuvre, l'évaluation et la sortie. La priorité donnée à la sensibilité aux conflits dans la gestion du cycle de projet et son poids par rapport à d'autres approches de gestion dépend en grande partie de l'évolution du contexte. Il est donc nécessaire de procéder à un suivi continu du contexte et des conflits à toutes les étapes du cycle de projet.

### 4. Sélection judicieuse des bénéficiaires

L'affectation des ressources aux bénéficiaires peut jouer un rôle capital dans la réduction ou l'aggravation des tensions sociopolitiques. Celles-ci risquent d'augmenter si l'affectation n'est pas considérée comme impartiale et équilibrée, ou bien si un groupe se sent marginalisé ou laissé de côté. Il est donc essentiel de garantir un processus de sélection des bénéficiaires participatif au sein des communautés locales, lequel découlera dans l'idéal d'une analyse du conflit commune. Cette démarche peut se révéler particulièrement compliquée si des mandats organisationnels ou des bailleurs de fonds définissent des groupes cibles spécifiques et en excluent d'autres, ou encore dans les contextes de fortes tensions, qui ne permettent ni une analyse du conflit ouverte et conjointe, ni un processus participatif.

### 5. Sélection des partenaires

L'identité des partenaires de l'organisation et la façon de collaborer avec eux peuvent avoir un impact direct sur les tensions au sein des communautés et sur l'efficacité du projet ou du programme. Il est donc important, lors de la sélection des partenaires, de se référer à l'analyse du contexte de conflit. Nous devons connaître la position de notre / nos partenaire(s) dans le contexte (de conflit). Cette nécessité se base sur deux hypothèses. La première est que chaque organisation possède son propre angle de vision et sa propre affiliation ; le second, qu'en période de tensions et de déclenchement du conflit, les individus ou les groupes ont tendance à être rangés dans un camp ou dans l'autre.

### 6. Coordination

La concurrence entre les différents acteurs internationaux qui travaillent à différents niveaux peut avoir des répercussions négatives sur le contexte local. En outre, les doublons et les interventions parallèles peuvent être source de confusion sur le terrain. Dans la mesure où les partenaires multilatéraux et bilatéraux ainsi que la société civile jouent des rôles différents, il est capital d'adopter une approche coordonnée afin de respecter les différences, mais aussi d'assurer la complémentarité entre les objectifs, les approches et les activités. Dans l'idéal, la compréhension du contexte et des stratégies est partagée lors de réunions de coordination afin de mieux identifier la façon dont chaque acteur participe à l'évolution escomptée du contexte. En ce sens, la participation des acteurs locaux tout comme la prise en compte des priorités nationales et locales revêtent une importance fondamentale.

### 7. Sélection judicieuse du personnel

La gestion d'un programme / projet sensible aux conflits passe nécessairement par un recrutement précautionneux. En termes de sensibilité aux conflits, l'appartenance ethnique, la religion, l'affiliation politique, la nationalité et les opinions personnelles des membres du personnel peuvent avoir une grande importance dans un

contexte de conflit spécifique. Le degré d'importance et le mode d'influence de ces facteurs dépendent du contexte. Par principe, les ressources humaines devraient agir en faveur de la diversité à tous les niveaux de la hiérarchie. Cette règle s'applique aussi bien au personnel permanent qu'aux consultant(e)s et prestataires mandaté(e)s. Dans les contextes touchés par des conflits, la diversité du personnel compte encore plus. En effet, le fait de favoriser certains groupes par rapport à d'autres pourrait être perçu comme une préférence et un parti pris dans le conflit concerné. Toutefois, un recrutement équilibré représente un défi de taille car il est souvent difficile voire impossible d'obtenir des informations fiables sur le parcours et les origines des candidat(e)s. De plus, le niveau d'éducation et de qualification des candidat(e)s reflète souvent la configuration socio-économique d'une société. Il est donc difficile de trouver des cadres qualifié(e)s au sein des groupes minoritaires ou dans des régions géographiques marginalisées. La diversité du personnel, une fois réalisée, recèle ses propres problèmes. C'est ainsi que l'escalade d'un conflit dans un contexte donné peut engendrer des tensions entre des membres du personnel appartenant à des groupes sociaux, religieux ou ethniques différents. La composition et la gestion d'une équipe présentant de la diversité nécessite donc des ressources supplémentaires en termes de formation, de temps et d'espace de dialogue.

## 8. Flexibilité financière

Pour pouvoir travailler efficacement et s'adapter à l'évolution des circonstances, il est nécessaire de disposer d'un budget et de procédures d'affectation budgétaire flexibles. Dans les contextes très instables caractérisés par une dynamique imprévisible, il est important de pouvoir adapter une intervention rapidement. La phase de mise en œuvre du projet peut très bien révéler une région ou un groupe abandonné qui n'avait pas été pris en compte dans l'analyse du conflit au stade de la conception. Il convient alors d'opérer un changement ou d'ajouter un ciblage géographique. De même, la dynamique politique peut empêcher la poursuite des activités du projet dans certaines zones. Dans ces cas-là, il convient d'envisager et d'évoquer une réadaptation stratégique des activités. Cela implique parfois d'engager des expert(e)s supplémentaires, d'ajouter de nouveaux composants à un programme, etc. Tous ces ajustements nécessitent un budget flexible qui permet d'adapter le projet tout au long de son cycle.

## 9. Adhésion aux principes de travail : transparence, reddition des comptes et participation

La transparence et la reddition des comptes sont des principes fondamentaux dans une gestion de programme / projet sensible aux conflits. Dans les situations fragiles et touchées par des conflits, il est essentiel de démontrer que nos interventions ne sont pas biaisées et qu'elles n'aggravent pas les tensions socio-politiques.

Il est absolument essentiel d'impliquer dans l'exercice d'analyse du conflit un panel des parties prenantes, des partenaires et, si possible, de bénéficiaires, cela afin qu'ils / elles apportent leur connaissance de la dynamique locale, et qu'ils / elles participent pleinement à la planification, la mise en œuvre et l'évaluation. Le sentiment d'appropriation s'en trouve renforcé ; la dynamique conflictuelle peut être explicitée et gérée conjointement ; les activités et objectifs peuvent être définis en fonction des priorités et réalités locales.

En outre, il est important de rendre des comptes aux bailleurs de fonds, mais aussi aux parties prenantes et bénéficiaires à l'échelle locale. Les audits publics les informent de l'utilisation faite des ressources allouées. Ce partage des informations renforce les pratiques démocratiques et alimente la confiance accordée à la mise en œuvre du projet dans des environnements souvent affectés par un haut niveau de corruption. L'expérience a permis de constater que dans les zones de conflit, la transparence envers toutes les parties en conflit a permis aux programmes de se poursuivre. Il est capital d'informer systématiquement les acteurs étatiques et non-étatiques armés afin de limiter les risques relatifs à la sécurité et les autres obstacles à la mise en œuvre.

L'application de ces principes est fortement liée à la communication avec les parties prenantes, les partenaires et les bénéficiaires à l'échelle locale.

### 10. Communication interne

En termes de vision de la situation, la perception des tensions et des risques peut varier considérablement selon que l'on soit basé sur le terrain ou au siège. Outre les malentendus, une mauvaise communication au sujet de la situation sur le terrain peut empêcher de procéder à des ajustements sur une intervention. Par conséquent, une analyse du conflit régulièrement mise à jour doit être intégrée aux documents du programme / projet et aux comptes rendus. Une communication régulière entre le terrain et le siège permet de sensibiliser le siège à la situation sur le terrain et de l'aider à effectuer les éventuelles adaptations de programme / projet qui s'avèreraient nécessaires.

### 11. Communication externe

La communication sur les projets et les programmes ainsi que l'apparence visuelle sur le terrain dépendent largement de la situation dans le contexte. Dans les zones de conflit, l'apparence visuelle (utilisation de logos sur les voitures et les bureaux) peut transformer l'organisation en cible et constitue à ce titre un risque de sécurité. Dans d'autres contextes, l'utilisation de l'apparence visuelle est largement souhaitable pour des raisons de transparence. Dans tous les cas, les membres du personnel doivent être en mesure de communiquer les objectifs du programme / projet et de l'expliquer dans les langues locales et dans le respect des normes culturelles locales. La formulation des brochures, des fiches d'information et des autres supports de documentation sur le programme / projet destinés aux parties prenantes et aux bénéficiaires locaux étant très sensible, elle requiert un travail très minutieux.

L'échange régulier d'informations et d'analyses avec les autres acteurs internationaux, avec les bailleurs de fonds ainsi qu'avec les autorités locales est indispensable à la bonne coordination des interventions et à la prise en compte rapide des changements de priorités et des risques.

### 12. Soutien adéquat de la hiérarchie et des bailleurs de fonds

La hiérarchie joue un rôle important pour garantir la conformité avec les règles, les réglementations et les normes de travail. L'application de la sensibilité aux conflits est du ressort de la direction car elle implique l'orientation stratégique, la conception, le recrutement, l'élaboration de budgets flexibles, les modifications apportées au projet / programme ainsi que la communication interne et externe. Parallèlement, il relève de la responsabilité de la direction de sensibiliser les bailleurs de fonds aux aspects sensibles aux conflits et à la dynamique en jeu dans le contexte. Ce travail améliore leur compréhension des décisions stratégiques et des risques que suppose l'échec à atteindre les objectifs du programme / projet. Il les rend également plus enclins à accepter les modifications nécessaires du programme / projet.

### 13. Gestion du risque et de la sécurité

Il est primordial de procéder à des analyses du conflit, du contexte et de sécurité complètes et régulières pour se tenir au courant des tendances en cours et d'éventuels risques d'escalade pouvant aggraver la fragilité. Il convient d'élaborer des scénarios sur la base de l'analyse du conflit. Ils évaluent les risques et décrivent la détérioration, l'amélioration ou le statu quo de la situation, et indiquent les mesures à prendre dans chaque configuration. Tous les contextes touchés par des conflits nécessitent des plans de sécurité indépendants qui définissent le dispositif de protection du personnel et des partenaires locaux, des programmes / projets et des

bénéficiaires. La négligence de ces aspects peut engendrer des répercussions graves pour la sécurité du personnel, les programmes / projets et les bénéficiaires, en particulier si l'organisation est considérée comme biaisée.

#### 14. Procédure d'achat et gestion de la chaîne logistique

Les règles d'achat et la gestion de la chaîne logistique doivent assurer que les ressources injectées ne renforcent pas involontairement les groupes armés et les mécanismes du conflit, ou n'affaiblissent pas les capacités pour la paix et les connecteurs. Il s'agit des ressources dépensées dans des loyers pour des bureaux, des salaires, des achats, la chaîne logistique, etc. Plus précisément, le projet doit définir et mettre en œuvre une procédure d'achat et de délégation considérée comme professionnelle, juste, transparente, appropriée et, avant tout, impartiale. À cette fin, les principes de base suivants doivent être respectés :

- Équité : Les contrats doivent être confiés aux soumissionnaires offrant le meilleur rapport qualité-prix. Le cahier des charges doit être déterminé sur la base de critères (ex : qualité, disponibilité, délai de livraison, capacités et fiabilité du soumissionnaire, risques spécifiques, etc.) définis en avance par des personnes indépendantes de tous les fournisseurs.
- Transparence : Les contrats à attribuer doivent faire l'objet d'appels d'offres sur la base la plus large possible. Les critères d'évaluation doivent être mis à la disposition de l'ensemble des soumissionnaires. L'intégralité du processus de délégation doit être publique, dans les limites du respect des droits à la confidentialité.
- Égalité de traitement : Les procédures doivent garantir que tous les soumissionnaires bénéficient des mêmes chances et du même traitement (ex : aucun soumissionnaire ne doit bénéficier d'un accès privilégié à des informations).
- Lutte contre la corruption : Les soumissionnaires doivent s'engager à respecter une politique de lutte contre la corruption sans concession. Les soumissionnaires dont il a été prouvé qu'ils se sont rendus coupables de faits de corruption, de fraude, d'extorsion ou d'autres pratiques illégales doivent être exclus du processus de délégation.
- Traçabilité : Toutes les décisions doivent être documentées en bonne et due forme. Les documents correspondants tels que les minutes, les documents d'appel d'offres et de candidature doivent être tenus à disposition pendant dix ans au moins.

#### 15. Messages éthiques implicites

L'engagement dans un conflit suppose que nous envoyons un message spécifique à nos interlocuteurs, aux bénéficiaires, aux parties prenantes et aux partenaires par le biais de nos comportements et de nos attitudes.

Notre façon de travailler en tant qu'individus peut soit alimenter le conflit et les tensions soit renforcer la collaboration, le respect mutuel et les comportements non-violents. Le Projet Ne pas nuire (Do no Harm) a établi sept types de messages éthiques implicites.

### Armes et pouvoir

Quand, pour protéger leurs biens contre le vol ou assurer la sécurité de leur personnel, les organisations internationales d'aide emploient des forcées armées, le message éthique qu'elles font implicitement passer dans ce contexte est que les armes sont un moyen légitime de déterminer qui peut avoir accès à la nourriture et aux services médicaux et que c'est d'elles aussi que dépendent l'ordre et la sécurité.

### Manque de respect, méfiance et concurrence entre les organisations d'aide

Lorsque les organisations refusent de travailler ensemble ou, plus grave encore, se critiquent mutuellement, elles laissent entendre qu'il n'est pas nécessaire de coopérer avec / témoigner du respect envers des gens avec qui l'on n'est pas d'accord. L'autre message véhiculé est qu'il n'est pas obligatoire de respecter ou de travailler avec des gens que l'on n'apprécie pas.

### Personnel de l'aide et impunité

Quand les membres du personnel des organisations d'aide utilisent les biens et systèmes de soutien pour leur propre bien-être et dans leur intérêt personnel, ils / elles suggèrent que celui / celle qui a le contrôle des ressources a le droit de les utiliser à son profit et sans devoir rendre des comptes à qui que ce soit.

### Des vies qui n'ont pas toutes la même valeur

Les organisations qui adoptent des politiques différentes pour deux groupes de personnes (ex : personnel local et expatrié) ou dont les actions laissent supposer que certains vies (et même des biens) ont plus de valeur que d'autres véhiculent un message analogue à celui en vigueur en période de conflit.

### Impuissance

Le personnel de terrain qui dénie toute responsabilité concernant les incidences des programmes d'aide répand l'idée que des individus confrontés à des situations difficiles ne peuvent pas avoir beaucoup de pouvoir et qu'ils n'ont par conséquent pas à assumer de responsabilité.

### Tension, suspicion, propension à la violence

Si le personnel des organisations d'aide est nerveux et préoccupé par sa propre sécurité, il est alors tenté d'aborder les situations rencontrées avec suspicion et avec une propension à la violence ; les contacts qu'il a avec les populations peuvent renforcer des attitudes hostiles et faire monter la tension. Dans ce cas, le message reçu est que le pouvoir, effectivement, façonne les contacts humains et qu'il est par conséquent normal d'aborder tout le monde avec méfiance.

### Publicité

Quand des organisations internationales d'aide recourent pour leur publicité à des images qui mettent en évidence les horreurs de la guerre et la victimisation des parties, elles risquent d'accentuer la diabolisation de certains protagonistes. Il s'ensuit l'impression que dans les guerres, la séparation est nette entre victimes et criminels, alors qu'en réalité les individus sont souvent tantôt des acteurs responsables et tantôt des victimes. Renforcer la conviction qu'il y a, dans une guerre, d'un côté le camp du « mal » et de l'autre le camp du « bien » peut inciter les gens à vouloir la victoire et servir de justification à leur comportement.

À un niveau plus individuel, le projet établit quatre grandes catégories qui clarifient les types de comportements ayant un impact négatif ou positif, lesquelles sont désignées par l'acronyme anglais RAFT :

- **Respect - Respect (ou manque de respect)**

- **Accountability** – reddition des comptes (ou refus de rendre des comptes)
- **Fairness** - Équité (ou iniquité)
- **Transparency** - Transparence (ou opacité)

## 16. Transfert des ressources

L'assistance est un véhicule permettant de fournir des ressources aux gens qui en ont besoin. Les impacts les plus directs de l'assistance sur le conflit résultent de l'introduction de ressources (denrées alimentaires, soins de santé, formation, refuge, amélioration des systèmes d'alimentation en eau, etc.) dans le contexte. Les ressources des organisations d'aide représentent à la fois la richesse et la puissance dans des situations où ces éléments pèsent lourd dans les rivalités entre groupes. La teneur des ressources que nous fournissons, la façon dont elles sont distribuées, leurs destinataires et l'identité des personnes ayant le pouvoir de décision en la matière sont autant de facteurs qui affectent l'économie de guerre (ou de paix) ainsi que la concurrence ou la collaboration entre les groupes.

### Vol

Il arrive très souvent que les biens des organisations d'aide soient volés par des soldats pour soutenir l'effort de guerre directement (denrées alimentaires utilisées pour nourrir les combattant(e)s) ou indirectement (denrées alimentaires volées pour être vendues afin de financer l'achat d'armes).

### Effets économiques

En influant sur les prix, les salaires et les bénéfices, les organisations d'aide peuvent renforcer soit l'économie de guerre (en apportant des fonds aux activités et personnes liées à la guerre) soit l'économie de paix (en consolidant la production, la consommation et l'échange « normaux » au sein de la population civile).

### Effets liés à la distribution des ressources

Lorsque l'aide est destinée à des groupes déterminés et en exclut d'autres, et que ces groupes correspondent exactement (ou partiellement) aux divisions représentées dans le conflit, alors l'assistance peut renforcer ou exacerber le conflit. De par son mode de distribution, l'aide peut également consolider les connecteurs et les ponts entre les groupes.

### Effets de substitution

L'aide peut venir remplacer les ressources locales qui auraient été utilisées pour répondre aux besoins des civils, lesquelles sont désormais disponibles pour être utilisées dans le cadre de l'effort de guerre. Il existe aussi un effet de substitution politique tout aussi important. Celui-ci intervient lorsque les organisations internationales assument une responsabilité telle dans la survie de la population civile qu'elles permettent aux leaders locaux et aux forcées armées de ne définir leur rôle qu'en termes de guerre et de contrôle par la violence. Dans la mesure où les organisations d'aide prennent en charge les aspects de la vie non liés à la guerre, elles permettent aux leaders de se décharger progressivement de leurs responsabilités en la matière.

### Effets de légitimation

L'aide apporte de la légitimité à certains acteurs et certaines actions, alors que d'autres se retrouvent mis de côté ou affaiblis. Elle peut soutenir soit des individus menant des actions guerrières, soit des acteurs cherchant la paix par le biais d'actions non-violentes.