

Sensibilité aux conflits au niveau stratégique

1. Définir « le programme pour le changement »

Les visions et les objectifs des organisations sont ancrés au niveau stratégique. Travailler dans des contextes fragiles et touchés par des conflits demande un programme explicite pour le changement, destiné à traiter les causes sous-jacentes de la fragilité et du conflit, et à favoriser la résistance à la crise, la promotion de la paix et le respect des droits humains. En quelques mots, notre objectif doit être de contribuer à « la fin de la fragilité et du conflit ». Ce programme a également été mis en place au niveau politique autour de la question de l'efficacité de l'aide, en particulier par le New Deal pour l'engagement dans les États fragiles. Ce New Deal a été adopté par la communauté des bailleurs de fonds et des États, notamment par la Suisse.

2. Le New Deal et les 10 principes pour l'engagement dans les États fragiles

Le New Deal suggère cinq objectifs larges de consolidation de la paix et de renforcement de l'État (PSG).

1. **Des politiques légitimes** : Encourager des accords politiques inclusifs et la résolution des conflits
2. **Sécurité** : Établir et renforcer la sécurité des personnes
3. **Justice** : Faire face aux injustices et accroître l'accès des personnes à la justice
4. **Fondements économiques** : Créer des emplois et améliorer les moyens de subsistance.
5. **Revenus et services** : Gérer les revenus et renforcer les capacités de prestation de services responsables et équitables

La Direction du développement et de la coopération (DDC) a sélectionné quelques indicateurs développés pour les cinq PSG en vue d'évaluer leur impact dans les contextes fragiles.

La DDC a sélectionné les indicateurs PSG suivants pour montrer les contributions à l'objectif n°5 (« contribuer à l'amélioration des conditions de vie, à la réduction des causes de conflit et à une meilleure résistance à la crise dans les contextes fragiles sélectionnés en vue d'aider les États concernés à surmonter plus efficacement les crises internes et externes ») du message de la DDC au Parlement.

Traiter les causes de conflit :

- Participation de groupes vulnérables et / ou marginalisés (pour des raisons sociales, ethniques, de genre, d'âge, etc.) à des activités sociales, économiques et politiques ; *PSG 1 Politiques inclusives* ;
- La confiance envers les institutions étatiques est attestée par la responsabilisation des autorités gouvernementales et des élites (indépendance des médias, séparation du secteur public et du secteur privé / pas de monopoles privés de source politique sur des biens publics) ; *PSG 1 Politiques inclusives*
- Hausse de l'emploi socialement inclusif et des autres opportunités de génération de revenus en tant que moyens de subsistance ; *PSG 4 Fondements économiques* ;

- Renforcement des fonctions de l'État, étayé par la capacité du gouvernement à définir les priorités et à gérer ses propres ressources financières ; *PSG 5 Revenus et services* ;

Contribuer à la résistance à la crise :

- Perception accrue de la non-compromission de l'État de droit et du monopole de l'État sur la sécurité et la force, ainsi que de l'accessibilité du mécanisme de la justice formelle, abordable et perçue comme un moyen juste et informel de résolution des différends en application des normes internationales en matière de droits humains ; *PSG 3 Justice* ;
- Perception accrue de l'efficacité et de la responsabilisation des forces de sécurité, notamment chez les groupes vulnérables et marginalisés (absence de violence comme moyen de résolution des conflits) ; *PSG 2 Sécurité* ;
- Mesures mises en œuvre conformément à la Rés.1325 (composantes clés et plan national) ; *PSG 1 Politiques inclusives* ;
- Production, exportations, redistribution et recyclage d'armes légères et de petit calibre (tendance décroissante) ; *PSG 2 Sécurité*.

Le New Deal s'applique également aux organisations non-gouvernementales qui contribuent au renforcement de l'État et à la consolidation de la paix en s'attaquant aux causes de fragilité. Toutefois, pour les organisations non-gouvernementales, qui ont des activités plus modestes et des domaines d'expertise très pointus, cela n'a pas forcément de sens de définir des systèmes de suivi sophistiqués pour rendre compte des objectifs PSG, ainsi que le fait la DDC. Toutefois, la déclaration explicite au niveau stratégique portant sur les moyens de s'attaquer aux causes sous-jacentes de la fragilité et du conflit, le renforcement de l'État et la consolidation de la paix les concerne également.

Les dix principes pour l'engagement international dans les États fragiles s'appliquent au niveau stratégique. Par exemple, toute stratégie régionale ou nationale doit s'appuyer sur une analyse de conflit approfondie et établir un lien explicite entre l'analyse et la sélection des secteurs et des modalités d'intervention. La contribution au changement dans le contexte ne peut être mesurée et mise en évidence que si le lien est explicite et ancré dans le cadre de résultats. À cet effet, les dix principes pour l'engagement international dans les États fragiles peuvent également s'avérer utiles.

Les 10 principes sont les suivants :

1. Prendre le contexte comme point de départ
2. Ne pas nuire
3. Faire du renforcement de l'État l'objectif fondamental
4. Accorder la priorité à la prévention

5. Reconnaître qu'il existe des liens entre les objectifs politiques, sécuritaires et de développement
6. Promouvoir la non-discrimination comme fondement de sociétés stables et sans exclus
7. S'aligner sur les priorités locales d'une manière différente selon le contexte
8. S'accorder sur des mécanismes concrets de coordination de l'action des acteurs internationaux
9. Agir vite... mais rester engagé assez longtemps pour avoir des chances de réussite
10. Éviter de créer des poches d'exclusion (« aider les orphelins »)

Toutes les décisions stratégiques doivent être analysées au regard des questions clés :

- À quel changement souhaitons-nous aboutir dans le contexte ?
- Quelles sont les priorités de l'analyse du contexte / conflit auxquelles nous souhaitons nous attaquer ?
- Travaillons-nous sur les bons connecteurs et diviseurs dans ce contexte, dans les limites de notre mandat ?
- Nous attaquons-nous aux causes profondes de la fragilité dans les limites de notre mandat ?
- Quelle est notre théorie du changement ?

3. Travailler avec les Théories du changement

$Y + X \Rightarrow$ « fin de la fragilité » / changement positif / transformation

Toutes les interventions reposent sur des hypothèses concernant la façon dont l'activité X pourra changer Y. Ces hypothèses sont souvent implicites. Une Théorie du changement (ToC) stratégique consiste à expliquer les hypothèses selon lesquelles le portefeuille des prestations d'une organisation a la capacité, dans un contexte spécifique, de faire face aux principales dimensions politiques et sociales de la fragilité et du conflit. Elles travaillent à plusieurs niveaux (portefeuille ; secteur ; programme ; projet).

Les Théories du changement nous obligent à expliquer pourquoi nous faisons certains choix. Elles révèlent la logique globale d'un programme et la raison profonde de sa conception. La Théorie du changement stratégique est une hypothèse de travail d'une organisation portant sur l'identification d'une solution et sur la compréhension de sa contribution.

Il est très important de travailler sur une compréhension claire et partagée de la transformation que l'on va soutenir, et de faire en sorte que l'ensemble des acteurs souscrivent à cette vision et agissent conformément à la même Théorie du changement.

Exemples de Théories du changement

Projet Haïti

Si nous renforçons la coopération entre la police et les communautés locales dans les secteurs enclins à la violence, elles seront en capacité d'aller au contact de la jeunesse locale, de façon conjointe et constructive, de

manière à réduire les taux de criminalité et l'activité des gangs. Elles élaboreront ensemble des stratégies et des activités concrètes afin d'abaisser les niveaux de violence domestique et Viva Sunshine (une organisation locale) jouera le rôle de médiateur dans les différends collectifs susceptibles de donner lieu à des actes de violence ouverte. Un contexte plus stable sur les plans social et institutionnel dans les zones dites « de rapprochement » permettra de créer un environnement plus sûr et apportera des bénéfices pour la communauté en termes de développement.

Projet Kosovo

La combinaison d'aspects de renforcement des capacités à un soutien stratégique / technique aux institutions clés du Kosovo nous permet de rendre l'administration civile et la prestation de services plus inclusives et de favoriser la mise en application de politiques non-discriminatoires. Notre soutien à l'instauration d'outils de suivi des politiques et de renforcement des capacités des organisations de la société civile doit conduire à une hausse des capacités de ces organisations à suivre la mise en œuvre des lois et des politiques afférentes. Cela se traduira par un échange mutuel positif, un apaisement des tensions interethniques, et une augmentation du sentiment d'appropriation et d'appartenance des groupes minoritaires à l'échelle de la communauté. Ensuite, les résultats seront utilisés pour démontrer la viabilité d'un Kosovo multiethnique à l'échelon national.

4. La sensibilité au conflit est une responsabilité de gestion

Les décisions stratégiques fixent des priorités globales et jettent les bases de la distribution des fonds et de la définition des priorités. La sensibilité aux conflits doit être intégrée à tous les niveaux d'une organisation. C'est au niveau stratégique que les ressources financières, humaines et temporelles doivent être affectées à la mise en œuvre sensible aux conflits aux niveaux du programme et du projet. La direction doit s'assurer que le personnel ait la capacité et les ressources nécessaires pour adopter une approche sensible aux conflits, afin d'adapter les programmes aux changements soudains du contexte et de préserver une flexibilité budgétaire pour cela. En outre, ils doivent s'assurer au niveau stratégique que l'organisation et les bailleurs de fonds sont prêts à prendre le risque de ne pas atteindre les résultats dans ces contextes et à s'engager sur le long terme. L'encadrement doit engager un dialogue avec les partenaires gouvernementaux et non-gouvernementaux nationaux et les bailleurs de fonds sur la nécessité de mener une analyse approfondie et d'adopter une approche sensible aux conflits.

Les approches sensibles aux conflits doivent être appliquées non seulement dans les programmes et les projets sur le contexte, mais aussi au sein de l'organisation.

5. Travailler avec des scénarios

Les scénarios sont un outil important pour travailler dans les contextes fragiles et touchés par des conflits. Tout d'abord, ils montrent que les contextes changent et permettent des décisions stratégiques quant aux tendances les mieux soutenues par les interventions en matière de développement. Ensuite, ils proposent une plus grande flexibilité aux niveaux stratégiques et de la mise en œuvre pour s'adapter aux changements de contexte en vue de parvenir aux résultats prévus. La DDC a adopté cette approche (voir les exemples des scénarios). Sur la base de l'analyse du contexte, les tendances en matière de fragilité sont identifiées et reliées à des besoins en termes de fragilité, et à des réalisations au niveau des domaines et des secteurs. Les tendances conduisent généralement à divers scénarios positifs ou négatifs. Pour répondre au besoin d'objectivité et intégrer les différentes perspectives, les scénarios doivent être élaborés par le personnel conjointement avec les partenaires.

Les scénarios tiennent compte des dimensions socioéconomiques, culturelles et politiques, ainsi que des causes de conflit, des diviseurs et des connecteurs, de la dynamique et des causes de fragilité.

Quand on travaille avec des scénarios, il y a des points importants à respecter :

- En fonction de la situation, vous pouvez avoir besoin d'ajouter de nouveaux scénarios.
- Les échanges avec le personnel et les partenaires permettent d'établir une compréhension commune de la situation, des facteurs de risque et des opportunités. Tout comme dans les analyses du contexte et du conflit, il est important de recourir aux « connaissances locales » et de les intégrer aux scénarios.
- Les scénarios améliorent la préparation aux évolutions du contexte.
- Les scénarios ne sont utiles que si la situation dans le contexte fait l'objet d'un suivi continu.

Il convient d'indiquer clairement comment l'on passe d'un scénario à un autre et quelles opérations et procédures administratives sont nécessaires pour le faire.

À noter :

Les scénarios permettent de rester engagé dans un contexte. Ils aident à identifier les risques et les opportunités dans le contexte depuis le début et à attirer l'attention du terrain et du siège sur ces risques. En outre, les scénarios permettent de prendre des décisions sur la suite à donner en cas de changement de situation et favorisent l'élaboration des critères en fonction desquels on peut décider à quel moment les activités ne peuvent se poursuivre.

Enseignements : Il est important que les implications administratives, procédurales et programmatiques du passage d'un scénario à un autre soient claires. Il convient notamment de clarifier les questions ci-dessous :

- Les procédures accélérées d'approbation des projets s'appliquent-elles aux situations de crise ?
- Ou bien : est-il possible de réattribuer des financements à d'autres secteurs d'intervention dans un délai court ? Dans l'affirmative, quels secteurs cela concerne-t-il ? Le dispositif de sécurité change-t-il en cas de crise ?