

La sensibilité aux conflits dans la Gestion du cycle de projet (GCP)

1. Sensibilité aux conflits lors de la phase d'analyse

Tous les programmes / projets dans les contextes touchés par des conflits doivent évaluer leurs contributions à la réduction du conflit et au renforcement des capacités locales pour la paix. Il est capital de procéder à une analyse du conflit qui inclut les acteurs, les principaux facteurs du conflit, les connecteurs et les diviseurs au sein de la société et les dynamiques du conflit. Par ailleurs, nous devons établir des scénarios potentiels et des analyses des risques qui complètent notre évaluation des besoins et de la vulnérabilité. Cela signifie qu'en dehors des données pertinentes relatives au programme / projet, il est nécessaire d'avoir des données sur le contexte global, les problématiques potentielles du conflit et les acteurs ainsi que les risques potentiels. Comme dans la plupart des contextes, les données manquent si bien qu'il est nécessaire d'établir un processus d'analyse du conflit. Il existe différents cadres d'analyse du conflit. Certaines organisations ont même développé leur propre méthodologie. La sélection du cadre d'analyse du conflit dépend de ce qui s'adapte le mieux au contexte et des outils et des cadres existants dans l'organisation. Une étude complémentaire qualitative et quantitative pourrait contribuer à établir des fondations solides et à approfondir la compréhension du contexte.

Dans l'idéal, une évaluation des besoins et une analyse du conflit s'alimentent mutuellement. Là où une organisation a déjà apporté un investissement significatif dans le développement d'un outil d'évaluation des besoins et de la vulnérabilité, l'intégration des questions d'analyse de conflit à l'outil existant revêt une importance stratégique.

Pour qu'une phase d'analyse comprenant une analyse du conflit soit menée avec succès, la question de la **méthode** est capitale. Ceci implique :

- **Communication** : édictez clairement les objectifs du processus d'évaluation des besoins et d'analyse du conflit, et ne suscitez pas d'attentes élevées, en particulier si les financements n'ont pas encore été approuvés.
- **Participation** : veillez à ce que tout le monde, et pas seulement les représentants d'une partie du conflit, soit inclus dans le processus d'évaluation des besoins et d'analyse du conflit. Assurez-vous de la participation locale afin d'analyser les besoins réels, de ne pas donner l'impression d'une analyse biaisée et d'éviter de soutenir un seul camp. Si vous menez à bien une évaluation des besoins et une analyse du conflit seulement auprès de l'élite ou avec les personnes les plus vulnérables, cela peut générer de fausses idées.
- **Sensibilité** : certaines questions peuvent être très délicates à poser. Par conséquent, décidez des questions à poser en petit groupe, car les rapports de force générés par certaines personnes dans les salles de réunion doivent également être pris en compte dans le cadre de la facilitation de l'évaluation, dans la mesure où ils peuvent restreindre l'ouverture des conversations. Parfois, il vaut mieux réserver les questions sensibles aux entretiens individuels. Il arrive qu'il faille remettre en contexte les questions et les adapter à la situation de conflit, à la fois pour vous protéger vous-même et pour protéger vos partenaires.

2. La sensibilité aux conflits lors de la phase de conception

La difficulté avec la sensibilité aux conflits dans la phase de conception consiste à relier l'analyse du conflit au programme / conflit. Les cinq éléments clés de l'analyse du conflit sont les suivants : 1) les problématiques du conflit, 2) les diviseurs, 3) les connecteurs, 4) les acteurs clés du conflit et 5) les dynamiques du conflit. Avec lesquels de ces éléments votre programme ou votre projet est-il confronté ?

Par exemple : Vous souhaitez concevoir un centre de santé dans un secteur spécifique. Grâce à votre analyse du conflit, vous savez qu'un accès inégal aux services sociaux de base entraîne souvent des conflits violents entre les différents groupes religieux dans ce secteur, car l'un des groupes se voit souvent interdire l'accès. Une fois que votre analyse vous a fourni quelques indications sur ce problème, comment concevez-vous le programme / projet pour surmonter cette difficulté ? Il convient également d'établir des indicateurs de suivi liés à la façon dont la conception de votre programme / projet a en effet contribué à gérer les problèmes d'accès aux services sociaux de base et les conflits liés.

À noter

- Reliez l'analyse à la conception du programme / projet : analysez les aspects relatifs au contexte et au conflit de votre analyse et essayez de formuler vos objectifs sur cette base, dans la mesure du possible. Évaluez les risques de voir la mise en œuvre du projet / programme affectée par le conflit. Identifiez les risques d'exacerbation non-intentionnelle des tensions sous-jacentes ou des conflits ouverts, ainsi que les opportunités de renforcement des capacités locales pour la paix.
- La participation des communautés locales, des partenaires locaux et des autorités locales à la phase de conception du programme / projet est essentielle pour l'obtention de différentes perspectives sur les risques et opportunités potentiels liés à la mise en œuvre.
- Scénarios : en fonction des aspects de votre analyse liés au contexte et au conflit, définissez quelques scénarios possibles : à quoi pourrait ressembler la situation en cas de détérioration ? Et en cas d'amélioration ? Qu'est-ce que cela signifie pour le projet /programmes ?
- Flexibilité : décidez de mesures définissant ce que vous faites / devez faire si la situation ou le scénario change. Que faites-vous en cas d'escalade ou de désescalade du conflit ? Discutez-en avec le personnel et intégrez des mesures de flexibilité dans la phase de conception afin de pouvoir gérer des changements inattendus du contexte. Cela inclut également la flexibilité du budget.
- Budget et temps pour l'analyse : n'oubliez pas de prévoir un budget et du temps permettant de mener à bien et d'actualiser régulièrement les analyses de conflit, de renforcer les capacités du personnel et de mettre en place des mécanismes de feedback participatif et de reddition des comptes.
- La formation du personnel doit garantir que les membres du personnel et les partenaires possèdent le même niveau de compréhension par rapport à l'analyse du conflit et à la sensibilité aux conflits.
- Cadre logique d'un projet de sensibilité aux conflits. Les différences principales par rapport à un cadre logique classique tiennent au fait que les risques d'exacerbation des tensions et les opportunités de renforcement des capacités locales pour la paix sont explicitement inclus. Les informations doivent être partagées avec les partenaires et les bailleurs de fond.

3. Mise en œuvre et suivi sensibles aux conflits

Un cadre détaillé de suivi sensible aux conflits inclut trois aspects. Outre des indicateurs de programme / projet, nous devons mettre en place des indicateurs de contexte / conflit ainsi que des indicateurs d'interaction. Les deux premiers types sont spécifiques au suivi sensible aux conflits.

- Indicateurs de contexte / conflit : cet aspect du cadre de suivi se focalise sur les changements de contexte. Comme le programme / projet s'effectue dans un environnement extrêmement volatil, il convient de conserver une trace des changements de contexte et des facteurs externes qui influent sur la mise en œuvre du programme / projet. L'analyse du conflit approfondie définit le point de référence pour les acteurs, les dynamiques, ainsi que les diviseurs et les connecteurs d'un contexte de conflit. Il convient de faire le suivi des changements de contexte par rapport à ce point de référence tout au long de l'étape de mise en œuvre. L'élaboration des indicateurs de contexte doit inclure les différentes perspectives des communautés et des parties prenantes avec lesquelles nous travaillons. En plus d'assurer de meilleurs indicateurs, cela favorise une compréhension commune et, plus tard, des priorités communes.¹
- Indicateurs d'interactions : ce type d'indicateurs se concentre sur l'impact mutuel d'une intervention et du contexte. A) Quel est l'impact du conflit sur le programme / projet ? B) Quel est l'impact du programme / projet sur le conflit ? L'élaboration des indicateurs d'interaction s'appuie sur l'analyse du conflit, sur les changements du contexte et sur les résultats du programme / projet. Par exemple, si le contexte indique que la corruption parmi les autorités locales contribue au conflit et que le programme / projet inclut le renforcement des capacités des autorités locales, l'indicateur d'interaction va mesurer les deux aspects suivants :
 - les effets du programme / projet sur la corruption parmi les autorités locales
 - les effets de la corruption parmi les autorités locales sur le programme / projet.
- Indicateurs de programme / projet : les indicateurs de programme / projet mesurent l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité d'un programme / projet. Toutes les organisations ont un cadre leur permettant de faire le suivi de la mise en œuvre du programme / projet. Cela n'est pas spécifique à la sensibilité aux conflits.

À noter :

Le suivi sensible aux conflits dépend fortement du contexte et de l'activité. Il est donc difficile de fournir une liste d'indicateurs sensibles aux conflits « types ». Les indicateurs utiles dans un cas peuvent rarement être transposés à d'autres situations.

Si possible, mettez en place des indicateurs avec le concours du personnel local, des partenaires et des parties prenantes. Cela améliore leur précision, accroît le sentiment d'appropriation et permet de s'assurer que le suivi ne soit pas uniquement un mécanisme de contrôle et de reddition des comptes pour les bailleurs de fonds, mais aussi un processus d'apprentissage commun.

Le processus de suivi requiert un degré de confiance élevé entre les membres du personnel, les partenaires et les communautés (bénéficiaires) car il entraîne le partage de données sensibles. Parfois, les membres du personnel peuvent avoir du mal à reconnaître les impacts négatifs involontaires d'un programme / projet. Par conséquent, il convient d'instaurer un espace sûr et une culture institutionnelle qui permettent les commentaires critiques pour garantir l'ouverture nécessaire. Le principe doit être que tout le monde bénéficie de ce processus et contribue à l'amélioration du programme / projet.

Le processus de suivi doit lui aussi être sensible au conflit afin qu'il n'engendre pas lui-même de tensions supplémentaires. Les questions concernant le responsable du suivi et l'identité des communautés et partenaires participant au processus de suivi sont importantes et doivent être évoquées en amont. Veuillez ne pas oublier de donner un feedback aux personnes consultées à l'issue d'une phase de suivi. Cela réduira le risque de perception du processus comme étant uniquement extractif, ce qui signifie que les gens n'obtiennent rien en retour.

¹ Pour de plus amples informations, veuillez consulter : *Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peacebuilding: Resource Pack*, p. 26. <http://www.conflictsensitivity.org/sites/default/files/Conflict-Sensitive%20Approaches%20to%20Development,%20Humanitarian%20Assistance%20and%20Peacebuilding%20Resource%20Pack.pdf>

4. Évaluation sensible aux conflits

Les évaluations traditionnelles ont généralement lieu à la fin d'un cycle du programme / projet. Elles se focalisent sur la conception et la mise en œuvre, et comparent les résultats et les réalisations avec les objectifs énoncés au début du programme / projet. L'évaluation sensible aux conflits se penche également sur :

- Le contexte (acteurs, problématiques clés, connecteurs et diviseurs, dynamique) et son évolution dans le temps
- Les interactions et les impacts mutuels entre le programme / projet et le contexte.

Les questions clés sont les suivantes : de quelle façon le programme / projet interagit-il avec les tensions et les divisions existantes au sein de la société d'une part, et avec le potentiel existant pour la paix et la cohésion sociale d'autre part ? Qui sont les bénéficiaires et comment ont-ils été sélectionnés ? Certaines activités non envisagées ont-elles été entreprises au cours de la phase de planification ? Pourquoi ? Quels ajustements ont été apportés au programme / projet ? À quelle fréquence l'analyse du conflit est-elle mise à jour et comment cette actualisation s'est-elle répercutée sur le développement du programme / projet ?

Le processus d'évaluation doit être participatif, tout comme les autres étapes de la mise en œuvre du programme / projet. Là aussi, il est indispensable de donner un feedback aux communautés sur les résultats de l'évaluation, à défaut de quoi cette opération devient un processus « extractif » avec peu de retours de la part des participants. Il faut s'assurer que le feedback, le suivi et l'évaluation deviennent un processus d'apprentissage, voire de transformation, pour toutes les personnes impliquées, car la mise en place d'une analyse du conflit et d'indicateurs de développement les amène à comprendre leur situation et leur position propres. Cela peut également servir à alimenter de bonnes pratiques sensibles au conflit dans ce domaine.

Si une analyse du conflit n'a pas été entreprise au début du programme / projet, les évaluateurs doivent établir, sur la base des rapports existants et des documents spécifiques au contexte, et en collaboration avec le personnel et les partenaires, une analyse du conflit rétrospective qui donne une idée du contexte avant le début de l'intervention.

À noter :

Le suivi et l'évaluation sensibles au conflit exigent des connaissances spécifiques de la part de l'équipe qui en est chargée :

- Compétences en matière d'analyse du conflit
- Bonne connaissance de l'historique
- Sensibilité au contexte local
- Connaissance de la langue locale
- Expertise en suivi et évaluation, notamment un savoir-faire dans les techniques d'entretien

5. Sortie

La sortie des programmes / projets peut engendrer des tensions et un conflit dans le contexte. C'est spécialement le cas lorsque le programme / projet n'est pas parvenu à répondre aux attentes et qu'il suscite des espoirs déçus au sein des communautés. Ce cas se présente souvent quand les bénéficiaires, les

partenaires locaux et les parties prenantes n'ont pas été consultés concernant la conception, les objectifs et la durée du programme / projet. Le processus de sortie et les approches spécifiques de renforcement des capacités des acteurs locaux doivent être pris en compte dès la phase de conception du programme / projet. Cela permet aux bénéficiaires et aux partenaires du programme / projet de poursuivre leurs activités de suivi au sein de leur communauté.