

Structure organisationnelle

L'application d'une approche sensible aux conflits va au-delà des niveaux programmatique et stratégique ; cela concerne également des aspects d'organisation interne. Il faut s'intéresser autant au contexte qu'à notre capacité et notre aptitude à réagir et demeurer actif et constructif dans de tels environnements. Il convient donc de s'intéresser également aux aspects internes suivants:

1. Rôles et compétences du personnel dans l'application de la sensibilité au conflit

Rôles: Les membres du personnel ayant des fonctions distinctes au sein d'une organisation doivent savoir faire des choses différentes afin de rendre possible la mise en place de pratiques sensibles aux conflits. Par exemple, un / une manager senior doit être capable de prendre des décisions sensibles aux conflits et d'expliquer l'importance de la sensibilité aux conflits de façon à pouvoir transmettre cette notion au personnel, aux bailleurs de fonds et aux autres parties, tandis qu'un membre du personnel chargé d'étudier les propositions doit s'assurer qu'une analyse du conflit a bien été effectuée et que la conception de programme / projet en tient compte. Une étude des rôles au sein de l'organisation permet de déterminer les attentes particulières associées à chaque poste du point de vue de la sensibilité aux conflits et de les intégrer dans les fiches de poste.¹

Capacité: Le renforcement des capacités et la formation du personnel peuvent s'avérer nécessaires pour s'assurer que chacun / chacune soit capable d'appliquer une approche sensible aux conflits. Il est important que le personnel du programme / projet partage une compréhension des conflits latents ou ouverts sur le terrain, ainsi que de l'impact recherché par le programme / projet sur ces situations. Cela ne signifie pas que tout le monde doit avoir la même opinion, mais il est indispensable d'avoir une compréhension essentielle commune du contexte de conflit et du rôle que l'organisation ou le programme / projet veulent jouer. Cela constitue le meilleur prélude à une mise en œuvre efficace du programme / projet. Cela contribue également à une amélioration de la communication des membres du personnel avec les communautés et les partenaires du programme / projet.

2. Communication interne

Dans la perception d'une situation, les tensions et les risques peuvent varier considérablement selon que l'on travaille 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 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'avéreraient nécessaires.

¹ Dans *Le guide sur la sensibilité au conflit, chapitre 6 : Évaluation de la capacité institutionnelle pour la sensibilité au conflit: Rôles et compétences*, http://www.conflictsensitivity.org/sites/default/files/1/6602_HowToGuide_CSF_WEB_3.pdf

3. Communication externe

La communication externe sur les programmes et les projets 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. 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 les expliquer dans les langues locales, 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.

Communication avec les partenaires et les bailleurs de fonds internationaux: 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.

Communication avec les partenaires locaux: La communication et la collecte / le partage d'information constituent l'un des principaux enjeux, notamment dans le domaine de la coopération au développement, où les relations sur le terrain s'inscrivent souvent sur le long terme. Le renforcement des capacités est nécessaire lorsque les relations sont très étroites et qu'elles enregistrent de nombreux changements pendant la mise en œuvre du programme / projet. Une communication régulière avec les partenaires locaux a tendance à accroître la confiance mutuelle entre le personnel du programme / projet, les partenaires locaux et les bénéficiaires. En même temps, une communication adéquate au sein de l'organisation ainsi qu'avec les partenaires au sujet de la fragilité de la situation et de ses défis spécifiques revêt une importance capitale et constitue souvent un défi de taille pour l'ensemble des membres du personnel.

4. Adhésion aux principes de travail: Transparence, responsabilisation et participation

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

En outre, il est important de rendre des comptes aux bailleurs de fonds, mais aussi aux parties prenantes et aux 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 programme / 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 / projets de se poursuivre. Il est capital de tenir systématiquement informés les

acteurs étatiques et non-étatiques armés au sujet de la mission et des objectifs de l'organisation afin de minimiser les risques de 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.

5. 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'allocation 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 programme / projet peut très bien révéler une région ou un groupe abandonné qui n'avait pas été pris en compte dans l'analyse du conflit en phase de 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 programme / 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 experts supplémentaires, d'ajouter de nouvelles composantes à un programme, etc. Tous ces ajustements nécessitent un budget flexible qui permette d'adapter le programme / projet tout au long du cycle de programme / projet.

6. Ressources humaines

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 nécessitent donc des ressources supplémentaires en termes de formation, de temps et d'espace de dialogue.

Quelques questions pour aller plus loin:

- La diversité du personnel fait-elle partie de votre politique de recrutement ?
- Votre personnel est-il suffisamment varié ? Reflète-t-il la composition religieuse, culturelle, géographique, sexuelle et ethnique de la société ?
- Quelles sont les positions / perceptions de votre personnel s'agissant du contexte / conflit ?

Soutien du personnel (soutien psychosocial): Sachant que le personnel est exposé à un niveau de stress plus élevé, il est extrêmement important de préserver le bien-être physique et psychologique des membres de l'équipe. Les membres du personnel ont aussi leur rôle à jouer à ce niveau, mais l'organisation se doit d'apporter un soutien adapté. Il peut s'agir d'échanges entre pairs, de séances de débriefing psychologique ou de périodes plus longues de repos et de récupération.

7. Sécurité

Gestion du risque et de la sécurité: Des analyses de conflit, de contexte et de sécurité complètes et régulièrement actualisées sont primordiales pour se tenir au courant des tendances en cours et de risques d'escalade du conflit. Des scénarios doivent être élaborés 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 avoir des répercussions graves sur la sécurité du personnel, les programmes / projets et les bénéficiaires, en particulier si l'organisation est considérée comme biaisée.

Quelques questions pour aller plus loin:

- Comment les communautés, les institutions partenaires et les autorités locales perçoivent vos règles de sécurité ?
- Quelles sont les conséquences de certaines règles (par exemple, la nécessité d'avoir des escortes armées) ?
- Comment maximiser la sécurité de tout le personnel ?

Approche d'acceptation : Dans les contextes fragiles et touchés par des conflits, l'approche d'acceptation fait partie des approches de sécurité les plus efficaces car la sécurité repose alors sur la construction de la confiance et des relations avec les bénéficiaires locaux, les parties prenantes et les autorités. Quand les conditions de sécurité deviennent trop dangereuses, l'approche d'acceptation peut être complétée, voire remplacée, par une approche plus « musclée ». Toutefois, la question qui se pose alors est celle du sens de l'engagement dans ce type de contexte.

L'acceptation repose sur des relations efficaces et sur la capacité à cultiver et à préserver le consentement des bénéficiaires, des autorités locales, des belligérants et des autres parties prenantes. Cela permet également de réduire ou d'éliminer les menaces potentielles en vue d'entreprendre les activités du programme / projet.

L'acceptation peut être encouragée via la qualité du travail, l'implication de la communauté (contributions de la communauté à votre projet / programme, mobilisation de la communauté, etc.), la responsabilisation, la transparence et l'inclusion des différents groupes et couches de la société.

Les composantes clés de l'approche d'acceptation incluent une intégration active d'un large éventail de parties prenantes ; un investissement considérable en temps de la part des membres de l'équipe ayant d'excellentes compétences sociales, politiques, interpersonnelles et communicationnelles ; et l'élaboration et l'entretien de messages clés concernant le mandat, les objectifs et les programmes /projets de l'organisation.

8. Processus d'achat

Les règles d'achat et la gestion de la chaîne logistique doivent garantir que les ressources injectées ne renforcent pas involontairement les acteurs locaux et les mécanismes du conflit, et n'affaiblissent pas les connecteurs. Il s'agit des ressources dépensées au titre de la location de bureaux, des salaires, des achats, la chaîne logistique, etc. Deux types d'effets induits par les transferts de ressources font particulièrement référence au processus d'achat et à la gestion de la chaîne logistique : ²

- Vol: Il arrive très souvent que les biens fournis via l'assistance humanitaire ou au développement soient volés par des soldats pour soutenir l'effort de guerre directement (denrées alimentaires utilisées pour nourrir les combattants) 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 aux 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).

Plus précisément, le programme / 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 ³:

- 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 candidat, 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

² Pour de plus amples informations, veuillez consulter : *L'ABC de l'assistance : Actions, comportements et leurs conséquences*, CDA, janvier 2011, <http://www.cdacollaborative.org/media/52581/Issue-Paper-The-ABCs-of-Assistance-Actions-Behaviors-and-their-Consequences.pdf> .

³ Pour de plus amples informations, veuillez consulter : *L'ABC de l'assistance : Actions, comportements et leurs conséquences*, CDA, janvier 2011, <http://www.cdacollaborative.org/media/52581/Issue-Paper-The-ABCs-of-Assistance-Actions-Behaviors-and-their-Consequences.pdf> .

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.