7. Études de cas et conception d’une intervention

Description

Objectif général. Cette leçon transforme l’analyse du conflit en intervention professionnelle. Elle apprend à partir d’un diagnostic vérifié, formuler un problème sans simplification, construire une théorie du changement, comparer des options, choisir des activités, prévoir les risques et organiser l’apprentissage. Les approches internationales recommandent qu’une intervention soit fondée sur une analyse actualisée, participative et sensible au contexte. cite turn0search1 turn0search29

default watermark

1. Du diagnostic à la conception

1.1. Relier analyse et action

Une intervention de qualité commence par une compréhension suffisamment précise du contexte. Le diagnostic identifie causes, déclencheurs, acteurs, relations, ressources, perceptions et tendances. La conception traduit ensuite ces connaissances en décisions. Il faut éviter le passage mécanique du problème à l’activité : « conflit » ne signifie pas automatiquement « organiser un atelier ». L’action doit répondre à un mécanisme identifié. Le professionnel demande donc quelle relation doit évoluer, quel acteur peut contribuer au changement et par quel processus plausible.

1.2. Formuler le problème

Un problème professionnel décrit une situation observable et ses conséquences sans attribuer immédiatement une intention. « Les communautés se détestent » est une formulation faible ; « l’accès contesté à la ressource réduit la coopération et augmente les incidents » permet davantage d’analyse. La formulation doit préciser les personnes concernées, l’espace, la période et les mécanismes. Elle doit également reconnaître les incertitudes. Un bon problème est assez précis pour orienter une décision mais assez ouvert pour permettre la vérification des hypothèses.

1.3. Identifier les leviers

Un levier est un point où une action réaliste peut modifier une dynamique. Il peut s’agir d’une règle, d’une relation, d’une institution, d’une information, d’une pratique ou d’une opportunité de dialogue. Les leviers ne sont pas nécessairement les causes les plus visibles. Une intervention peut agir sur une relation qui entretient le problème plutôt que sur son origine historique. Le choix doit tenir compte de l’influence réelle de l’organisation, de son mandat, de ses ressources et des risques pour les participants.

1.4. Participer à la conception

Une conception participative permet de tester les hypothèses avec les personnes concernées. Les consultations doivent inclure les groupes directement touchés, mais aussi les acteurs moins visibles et les personnes qui peuvent subir des conséquences sans participer aux réunions. La participation ne consiste pas à demander une approbation formelle ; elle doit permettre d’influencer certains choix. Les contraintes de sécurité et de confidentialité peuvent imposer des entretiens séparés. Les résultats de la consultation doivent être restitués pour éviter une participation symbolique.

default watermark

1.5. Critères de qualité

Une intervention bien conçue est pertinente, faisable, sûre, inclusive, mesurable et adaptable. La pertinence signifie qu’elle répond à un mécanisme réel. La faisabilité tient compte des moyens disponibles. La sécurité examine les risques pour les personnes. L’inclusion vérifie qui bénéficie et qui peut être exclu. La mesurabilité permet d’apprendre. L’adaptabilité prévoit comment modifier l’action lorsque le contexte change. Ces critères doivent être utilisés ensemble plutôt que séparément.

2. Étude de cas et arbre à problèmes

2.1. Construire l’arbre

L’arbre à problèmes distingue le problème central, ses causes et ses conséquences. Il oblige l’équipe à ne pas confondre symptôme et cause. Par exemple, une baisse de participation peut être une conséquence d’une méfiance institutionnelle, elle-même liée à des expériences d’exclusion. L’outil est une hypothèse de travail, non une vérité définitive. Chaque lien doit être discuté et, lorsque possible, appuyé par des informations. Une équipe peut construire plusieurs arbres si les acteurs ont des lectures différentes.

2.2. Vérifier les causalités

Une relation observée entre deux événements ne prouve pas qu'un événement cause l'autre. Le professionnel recherche les mécanismes intermédiaires. Il demande quelles observations soutiennent l'hypothèse, quelles informations la contredisent et quelles explications alternatives existent. Cette discipline réduit les erreurs de conception. Dans un conflit, les comportements sont souvent influencés simultanément par l'histoire, les institutions, les perceptions, les intérêts matériels et les événements récents.

2.3. Transformer en objectifs

L'arbre peut être transformé en arbre d'objectifs. Les causes deviennent des conditions à améliorer et les conséquences deviennent des changements recherchés. Cette transformation ne doit pas être automatique : certaines causes sont hors du mandat du programme. L'équipe sélectionne donc les changements sur lesquels elle peut agir de façon crédible. Les objectifs doivent décrire une amélioration observable plutôt qu'une activité. « Former vingt médiateurs » est une activité ; « améliorer la capacité locale de résolution des différends » décrit un résultat.

default watermark

2.4. Étude de cas

Dans une zone où deux groupes se disputent l'accès à l'eau, l'arbre peut révéler trois mécanismes : règles peu claires, information insuffisante et faible confiance dans le comité de gestion. Une réponse uniquement technique ne traite pas ces mécanismes. Une conception plus complète combine clarification des règles, dialogue, information accessible et suivi des plaintes. Le cas montre qu'une intervention peut associer plusieurs niveaux sans devenir incohérente si chaque activité est reliée à un mécanisme explicite.

2.5. Exercice

Choisissez un conflit réel ou fictif. Rédigez un problème central en deux phrases. Identifiez cinq causes, cinq conséquences et trois relations à vérifier. Construisez ensuite un arbre d'objectifs. Pour chaque objectif, indiquez une information qui permettrait de vérifier qu'il est pertinent. Enfin, demandez à un autre lecteur de contester au moins deux liens causaux : l'exercice vise à améliorer la qualité du raisonnement, pas seulement la présentation graphique.

3. Théorie du changement

3.1. Définition

Une théorie du changement explique comment et pourquoi une intervention devrait contribuer à un changement. Elle rend visibles les étapes entre activités, produits, changements intermédiaires et résultat recherché. Dans les programmes de paix, elle doit également expliciter les hypothèses sur les relations entre acteurs et les conditions nécessaires. Les Nations Unies utilisent cet outil pour interroger les raisonnements implicites et relier les activités aux résultats de paix. cite turn0search2 turn0search29

3.2. Hypothèses

default watermark

Une hypothèse est une condition supposée nécessaire au fonctionnement de l’intervention. Par exemple, un dialogue peut améliorer une relation si les participants disposent d’une sécurité suffisante, si les représentants ont une certaine légitimité et si un mécanisme permet de transformer la discussion en décision. Les hypothèses doivent être formulées explicitement afin d’être surveillées. Lorsqu’une hypothèse devient fausse, l’équipe doit réexaminer la stratégie plutôt que simplement intensifier les activités.

3.3. Chaîne de résultats

La chaîne distingue généralement ressources, activités, produits, résultats intermédiaires et effets attendus. Les ressources sont les moyens mobilisés ; les activités sont ce qui est réalisé ; les produits sont les résultats immédiats sous contrôle direct ; les effets concernent les changements chez les personnes ou institutions. Cette distinction empêche de considérer le nombre d’ateliers comme preuve de paix. Vingt réunions peuvent être organisées sans amélioration relationnelle. Le suivi doit donc mesurer les niveaux appropriés.

3.4. Tester la logique

Pour tester une théorie du changement, l’équipe demande : pourquoi cette activité devrait-elle produire ce résultat ? Quelles preuves soutiennent cette relation ? Dans quelles conditions pourrait-elle échouer ? Qui pourrait être exclu ? Quels effets négatifs sont possibles ? Cette discussion révèle souvent des suppositions non examinées. Une

théorie robuste ne prétend pas être certaine ; elle indique ce qui est supposé, ce qui est connu et ce qui doit être appris pendant la mise en œuvre.

3.5. Révision

Une théorie du changement doit pouvoir évoluer. Si le contexte révèle que le mécanisme supposé ne fonctionne pas, l'équipe peut modifier les activités, les résultats intermédiaires ou même l'objectif. Cette flexibilité ne signifie pas absence de discipline. Toute modification doit être justifiée par des informations nouvelles et documentée. La théorie devient ainsi un outil vivant de gestion plutôt qu'un diagramme préparé uniquement pour obtenir un financement.

4. Objectifs, résultats et indicateurs

default watermark

4.1. Objectifs SMART

Un objectif utile est suffisamment spécifique, mesurable, atteignable, pertinent et inscrit dans le temps. Dans un environnement conflictuel, il faut éviter les objectifs excessivement ambitieux comme « instaurer une paix durable » à l'échelle d'un petit projet. Un objectif peut plutôt viser une amélioration précise : renforcer la capacité d'un mécanisme local, augmenter la confiance mesurée par certains critères ou améliorer l'accès équitable à une procédure. La précision facilite l'évaluation et protège contre les promesses irréalistes.

4.2. Indicateurs quantitatifs

Les indicateurs quantitatifs mesurent des éléments comptables : nombre de participants, délais, incidents, plaintes, taux d'accès ou proportion de femmes et de jeunes dans une instance. Ils sont utiles mais insuffisants. Une hausse du nombre de réunions ne signifie pas nécessairement une meilleure relation. Les données quantitatives doivent donc être interprétées dans leur contexte et, lorsque possible, complétées par des informations qualitatives sur les perceptions, comportements et relations.

4.3. Indicateurs qualitatifs

Les indicateurs qualitatifs examinent la qualité d'une relation ou d'un changement. Ils peuvent porter sur la confiance, la perception d'équité, la capacité de dialogue ou l'évolution des récits. Ils nécessitent une méthode explicite : entretiens, groupes de

discussion, observations ou analyse de contenu. Il faut éviter de transformer une impression isolée en preuve. La triangulation de plusieurs sources renforce la crédibilité de l'interprétation.

4.4. Ligne de base

La ligne de base décrit la situation avant l'intervention. Sans elle, il est difficile d'estimer ce qui a changé. Elle peut combiner données administratives, enquête de perception, entretiens et observation. Dans un contexte sensible, la collecte doit protéger les personnes et éviter de créer de nouvelles tensions. Si une ligne de base complète n'est pas possible, l'équipe documente clairement les limites et établit au moins quelques repères vérifiables.

4.5. Indicateurs de conflit

default watermark

Les indicateurs de contexte peuvent signaler une modification du risque : incidents, discours hostiles, déplacements, tensions autour d'une ressource ou changement institutionnel. Ils ne doivent pas être confondus avec les résultats du programme. Une augmentation des incidents peut provenir d'un événement externe. Le professionnel cherche donc à interpréter les tendances plutôt qu'à attribuer automatiquement chaque changement à l'intervention.

5. Cartographie des acteurs

5.1. Identifier les acteurs

La cartographie commence par une liste large : autorités, groupes communautaires, associations, entreprises, services publics, leaders traditionnels, organisations de femmes et de jeunes, médias, partenaires et acteurs informels. L'objectif est de ne pas limiter l'analyse aux personnes qui possèdent un titre officiel. Certains acteurs disposent d'une influence importante sans occuper une fonction institutionnelle. La cartographie doit également inclure les groupes affectés par la décision même s'ils ont peu de pouvoir.

5.2. Intérêts et positions

Une position est ce qu'un acteur demande publiquement ; un intérêt explique pourquoi cette demande est importante. Deux acteurs peuvent avoir des positions opposées mais des intérêts compatibles. Par exemple, deux groupes peuvent revendiquer des horaires

différents pour une ressource alors que leur intérêt commun est de garantir un accès prévisible. Distinguer positions et intérêts ouvre davantage d’options de conception et évite de considérer le conflit comme un choix binaire entre deux demandes.

5.3. Influence

L’influence peut être institutionnelle, économique, sociale, informationnelle ou coercitive. Une matrice influence/intérêt aide à déterminer la stratégie de relation, mais elle doit être utilisée avec prudence. Un acteur peu puissant individuellement peut représenter un groupe important ou détenir une information critique. La matrice ne doit donc pas devenir un moyen de négliger les personnes « moins influentes ». Elle sert à comprendre les relations, non à classer la valeur des personnes.

5.4. Relations

default watermark

Les relations entre acteurs peuvent être coopératives, compétitives, dépendantes, conflictuelles ou ambivalentes. Elles changent selon les sujets. Une autorité peut être en conflit avec une association sur une décision et coopérer avec elle sur une urgence. La cartographie doit donc préciser le domaine observé et la date. Un diagramme relationnel peut aider à repérer des médiateurs, des ponts et des relations qui présentent un risque particulier.

5.5. Mise à jour

Une cartographie n’est jamais définitive. Les élections, changements de responsables, mouvements sociaux ou crises économiques peuvent modifier les rapports. L’équipe actualise les informations lors des étapes importantes du programme. Elle protège les données sensibles et ne diffuse pas une carte détaillée lorsque cela pourrait exposer des personnes. La qualité d’une cartographie se mesure à son utilité pour la décision et non au nombre d’acteurs recensés.

6. Choix de la stratégie d’intervention

6.1. Prévention

Une stratégie de prévention cherche à réduire les facteurs qui pourraient conduire à une escalade. Elle peut agir sur les mécanismes d’alerte, les institutions, la communication ou les relations entre groupes. Elle est particulièrement utile lorsque les tensions existent

mais que les mécanismes pacifiques restent disponibles. La prévention ne consiste pas seulement à répondre aux incidents : elle cherche à renforcer les capacités qui permettent de traiter les désaccords avant qu'ils deviennent violents.

6.2. Dialogue

Le dialogue convient lorsque les acteurs peuvent encore communiquer et qu'une relation doit être améliorée. Il ne doit pas être confondu avec une négociation immédiate. Un dialogue peut d'abord permettre de comprendre les perceptions, clarifier les préoccupations et identifier des intérêts communs. Le choix du lieu, des participants, du facilitateur et des règles influence fortement sa qualité. Lorsque la sécurité est insuffisante, une autre modalité doit être envisagée.

6.3. Médiation

default watermark

La médiation peut être pertinente lorsque les parties acceptent l'intervention d'un tiers et souhaitent rechercher un accord. Le médiateur aide à structurer le processus sans imposer une solution. La stratégie doit préciser le mandat, la confidentialité, les limites et les conditions de mise en œuvre. Dans certains cas, une médiation locale doit être reliée à des processus institutionnels plus larges afin que les accords soient reconnus et suivis.

6.4. Renforcement institutionnel

Lorsque le problème provient de règles faibles ou d'institutions peu légitimes, une intervention peut renforcer les procédures plutôt que multiplier les dialogues. Cela peut inclure formation, clarification des responsabilités, mécanismes de plainte, transparence ou accès à l'information. Le renforcement institutionnel doit cependant éviter de créer une structure parallèle qui affaiblit les mécanismes existants. L'analyse doit déterminer si l'institution peut réellement porter le changement et sous quelles conditions.

6.5. Combiner les approches

Les conflits complexes nécessitent parfois plusieurs leviers. Une intervention peut associer dialogue, médiation, renforcement institutionnel et suivi. La combinaison doit rester cohérente : chaque composante doit répondre à un mécanisme différent ou renforcer un même chemin de changement. Un programme qui accumule les activités sans logique devient difficile à gérer et à évaluer. La question centrale est toujours : pourquoi cette combinaison devrait-elle produire un résultat meilleur que chaque activité isolée ?

7. Planification opérationnelle

7.1. Activités

Une activité décrit une action que l’équipe peut organiser ou contrôler. Elle doit être reliée à un résultat et à un mécanisme de changement. Une bonne fiche précise objectif, public, lieu, durée, responsable, ressources, risques et produit attendu. Cette précision facilite la coordination et l’évaluation. Elle évite également de confondre intention et réalisation. Un objectif ne devient pas réel parce qu’il figure dans un plan ; il faut définir les actions permettant de le poursuivre.

7.2. Calendrier

default watermark

Le calendrier doit tenir compte du contexte. Certaines activités ne sont pas appropriées pendant une période électorale ou un épisode de tension. Les interdépendances doivent être visibles : une consultation peut devoir précéder une décision ; une formation peut devoir précéder une procédure. Un calendrier réaliste comprend des marges pour les retards et les adaptations. La flexibilité doit être prévue dès le départ afin de ne pas transformer chaque changement en crise administrative.

7.3. Ressources

Le budget doit refléter les besoins réels de l’intervention. Les ressources incluent personnel, déplacements, communication, sécurité, traduction, suivi et mécanismes de participation. Une conception participative insuffisamment financée peut devenir une simple consultation symbolique. Le budget doit également prévoir les coûts de suivi et d’adaptation. Une intervention qui finance les activités mais pas l’apprentissage risque de reproduire ses erreurs.

7.4. Responsabilités

Chaque décision importante doit avoir un responsable identifié. Les partenaires peuvent partager l’exécution, mais la responsabilité institutionnelle doit rester claire. Une matrice simple peut distinguer qui décide, qui exécute, qui est consulté et qui doit être informé. Cette clarification réduit les retards et les conflits internes. Elle est particulièrement importante lorsque plusieurs organisations interviennent dans le même espace.

7.5. Gouvernance du projet

Une structure de gouvernance permet de traiter les problèmes qui dépassent l'équipe opérationnelle. Elle définit les niveaux d'escalade, les réunions de décision et les modalités de validation des adaptations. La gouvernance doit être suffisamment légère pour ne pas ralentir l'action. Dans les contextes sensibles, elle doit aussi intégrer les questions de protection, de confidentialité et de gestion des risques.

8. Gestion des risques de l'intervention

8.1. Risques pour les personnes

La première priorité est de ne pas exposer les participants à un danger disproportionné. Une réunion peut révéler l'identité d'une personne comme opposant à un groupe. Une enquête peut produire des informations sensibles. Une équipe doit donc examiner les risques avant la collecte et prévoir des mesures de protection. Lorsque le risque ne peut pas être réduit suffisamment, l'activité doit être modifiée ou reportée.

default watermark

8.2. Risques de division

La sélection des bénéficiaires, des partenaires ou des lieux peut être interprétée comme un favoritisme. Pour réduire ce risque, les critères doivent être transparents et défendables. Il peut être utile de diversifier les partenaires ou de créer des mécanismes de recours. Le professionnel distingue cependant l'existence normale de gagnants et perdants dans une décision de l'effet réellement conflictuel. Toutes les différences de traitement ne constituent pas une injustice.

8.3. Risques réputationnels

Une organisation peut perdre la confiance des communautés si elle promet plus qu'elle ne peut réaliser, change de position sans explication ou partage une information sensible. La gestion du risque réputationnel repose sur des engagements réalistes, une communication cohérente et la reconnaissance rapide des erreurs. La réputation n'est pas seulement une question d'image : elle influence l'accès aux informations et la capacité à faciliter le dialogue.

8.4. Scénarios de crise

Un plan de crise doit identifier les événements qui nécessitent une décision rapide. Il précise qui peut suspendre une activité, comment protéger les personnes, quelles informations communiquer et comment reprendre le programme. Des simulations permettent de tester le plan. Elles montrent souvent que les difficultés ne sont pas techniques mais liées à l'incertitude sur les responsabilités ou aux délais de communication.

8.5. Risque résiduel

Aucun programme ne supprime tous les risques. Après les mesures d'atténuation, il reste un risque résiduel que l'équipe doit accepter explicitement ou décider de ne pas prendre. Cette décision doit être proportionnée aux bénéfices attendus et au mandat. Documenter le risque résiduel évite qu'il soit découvert seulement après un incident et permet de demander un arbitrage au niveau approprié.

default watermark

9. Étude de cas : ressource naturelle

9.1. Situation

Deux communautés utilisent un même espace pastoral et contestent les règles d'accès pendant une période de forte pression sur les ressources. Les autorités souhaitent rétablir rapidement l'ordre. Une organisation propose un projet de dialogue. L'analyse montre cependant que le problème combine rareté, règles ambiguës, perceptions d'injustice et faible circulation de l'information. Une réponse unique risquerait de traiter seulement la dimension visible du conflit.

9.2. Analyse

La cartographie identifie autorités, agriculteurs, éleveurs, commerçants, femmes, jeunes, chefs traditionnels et services techniques. Les intérêts ne sont pas identiques à l'intérieur des communautés. Certains acteurs souhaitent un accès prévisible, d'autres défendent un contrôle local. L'équipe vérifie les règles existantes et la chronologie des incidents. Elle distingue les désaccords légitimes sur l'utilisation de la ressource des actes de violence ou d'intimidation.

9.3. Options

Option A : organiser seulement une campagne d’information. Option B : créer un dialogue entre représentants. Option C : combiner dialogue, clarification des règles, mécanisme de plainte et suivi des incidents. L’analyse multicritère montre que l’option C est plus exigeante mais traite davantage de mécanismes. Elle doit toutefois être progressive et adaptée aux capacités locales. Les cas pratiques enseignent une méthode de comparaison plutôt qu’une recette universelle.

9.4. Mise en œuvre

La première phase consiste à valider les données et les règles avec les acteurs. La deuxième teste un mécanisme de dialogue et de gestion de la ressource sur un périmètre limité. La troisième examine les résultats avant extension. Des indicateurs portent sur incidents, respect des règles, plaintes, perception d’équité et participation. L’équipe organise des revues régulières pour décider si le dispositif doit être maintenu, corrigé ou arrêté.

default watermark

9.5. Leçon du cas

Le cas montre qu’une bonne intervention n’est pas nécessairement la plus visible. Une grande conférence peut produire moins de changement qu’une amélioration discrète des règles et du suivi. Il montre aussi l’importance de l’appropriation locale : les acteurs doivent pouvoir contribuer à la conception et à la gestion. Enfin, il rappelle que les exemples servent à stimuler le raisonnement et non à être copiés sans adaptation.

10. Étude de cas : dialogue communautaire

10.1. Contexte

Après plusieurs incidents entre jeunes de quartiers différents, une organisation envisage un dialogue communautaire. Les responsables locaux demandent une réunion publique unique. L’analyse révèle que certaines personnes craignent de parler devant des représentants adverses. L’équipe décide donc de préparer séparément les participants, puis de construire progressivement une rencontre commune. Cette séquence vise à réduire les risques et à améliorer la qualité des échanges.

10.2. Préparation

La préparation comprend une cartographie des acteurs, des entretiens confidentiels, une analyse des attentes et la définition de règles de sécurité. Le facilitateur vérifie que les participants comprennent le but du processus et ses limites. Il ne promet pas un accord immédiat. Les groupes vulnérables disposent de moyens de participation adaptés. Cette préparation permet de détecter des problèmes qui auraient pu provoquer l'échec d'une réunion improvisée.

10.3. Conduite

La première rencontre se concentre sur les expériences et les préoccupations plutôt que sur la recherche immédiate d'un compromis. Le facilitateur veille à l'équilibre du temps de parole et reformule les propos hostiles en problèmes discutables. Les participants identifient ensuite quelques intérêts communs. Cette étape peut sembler lente, mais elle construit les conditions nécessaires à des décisions plus concrètes. Le processus doit rester attentif aux signaux de peur, d'exclusion ou d'escalade.

default watermark

10.4. Résultats

Les résultats immédiats peuvent être une meilleure compréhension, des règles de communication ou la création d'un mécanisme de contact. Un dialogue ne doit pas être évalué uniquement par la signature d'un accord. Des changements relationnels peuvent précéder des résultats institutionnels. Le suivi vérifie cependant que les engagements pris sont respectés et que les personnes qui ne participent pas directement ne subissent pas d'effets négatifs.

10.5. Analyse critique

L'apprenant doit identifier ce qui pourrait échouer : représentation insuffisante, absence de suivi, instrumentalisation politique, fatigue des participants ou événement externe. Pour chaque risque, il propose une réponse. L'exercice apprend à ne pas confondre une méthode attractive avec une stratégie complète. Le dialogue est un moyen ; son utilité dépend du contexte, des participants, du processus et des mécanismes qui prolongent les échanges.

11. Étude de cas : intervention institutionnelle

11.1. Problème

Une administration reçoit de nombreuses plaintes concernant l’accès inégal à un service. Les responsables proposent une campagne de sensibilisation. L’analyse montre que le problème vient en partie de procédures peu claires et d’un manque d’information, mais aussi d’une faible confiance dans le mécanisme de plainte. Une campagne seule ne suffit donc pas. L’intervention doit agir à la fois sur la procédure, l’information et la redevabilité.

11.2. Conception

L’équipe établit trois résultats : critères d’accès plus clairs, meilleure information des usagers et mécanisme de plainte fonctionnel. Chaque résultat reçoit des activités, responsables et indicateurs. Les usagers sont consultés sur l’accessibilité de la procédure. Les agents sont formés à la réception des plaintes. Les informations sensibles sont protégées. La conception relie ainsi amélioration institutionnelle et relation entre administration et citoyens.

default watermark

11.3. Mise en œuvre

Une phase pilote permet de tester les nouvelles procédures dans quelques points de service. L’équipe mesure les délais, les plaintes, la compréhension des critères et les perceptions d’équité. Les résultats sont comparés à la situation initiale. Si une procédure crée une nouvelle barrière, elle est adaptée. Cette méthode progressive réduit les risques et permet d’apprendre avant une généralisation.

11.4. Évaluation

L’évaluation examine non seulement si les activités ont été réalisées, mais si elles ont contribué aux résultats. Une hausse des plaintes peut signifier une détérioration ou une meilleure accessibilité du mécanisme. L’interprétation exige donc plusieurs sources. Les données administratives sont croisées avec les perceptions et les observations. L’équipe formule ensuite une conclusion prudente et indique les limites de l’attribution.

11.5. Durabilité

Une intervention institutionnelle durable renforce les capacités internes plutôt que de dépendre indéfiniment d’un projet externe. Les procédures doivent être intégrées dans les pratiques et les responsabilités ordinaires. Les outils de suivi doivent être simples et utilisables après la fin du financement. La durabilité est également relationnelle : les usagers doivent savoir où obtenir une information et comment contester une décision de

façon pacifique.

12. Conception participative d’un projet

12.1. Phase de diagnostic

La conception participative commence par un diagnostic partagé, mais « partagé » ne signifie pas unanimité. Les acteurs peuvent avoir des analyses contradictoires. Le rôle du facilitateur est de rendre ces différences visibles et de distinguer les faits des interprétations. Les consultations doivent utiliser des méthodes adaptées : entretiens, groupes séparés, ateliers, observation ou questionnaires. Le choix de la méthode dépend du risque, du public et de la question étudiée.

12.2. Priorisation

default watermark

Les besoins exprimés sont ensuite classés selon urgence, importance, faisabilité et potentiel de changement. Une communauté peut considérer plusieurs problèmes prioritaires. L’équipe doit expliquer les critères de choix et documenter les désaccords. La priorisation participative réduit le risque d’imposer une solution externe, mais elle ne supprime pas la responsabilité professionnelle. Les exigences de sécurité, de droit et de faisabilité doivent continuer à guider la décision.

12.3. Co-construction

La co-construction transforme les priorités en options. Les participants peuvent proposer activités, critères, partenaires et mécanismes de suivi. Le professionnel aide à examiner les conséquences de chaque option. Il demande qui bénéficie, qui risque d’être exclu, quelles ressources sont nécessaires et quels effets involontaires sont possibles. Cette étape améliore souvent la théorie du changement parce qu’elle révèle des connaissances locales absentes des documents initiaux.

12.4. Validation

La validation consiste à vérifier que la conception correspond aux informations disponibles et que les acteurs comprennent leurs rôles. Elle ne doit pas devenir une cérémonie où un document déjà décidé est simplement présenté. Les commentaires doivent pouvoir modifier certains éléments. Lorsque des propositions ne peuvent être retenues, l’équipe explique pourquoi. Cette transparence protège la confiance et réduit l’impression que la

participation n’était qu’une formalité.

12.5. Appropriation

L’appropriation apparaît lorsque les acteurs comprennent le projet, peuvent influencer ses modalités et disposent de capacités pour contribuer à sa mise en œuvre. Elle ne signifie pas que toutes les responsabilités sont transférées à la communauté. Les organisations externes restent responsables de leurs obligations. Une bonne conception clarifie donc les responsabilités respectives et prévoit comment les capacités locales seront renforcées au fil du projet.

13. Suivi, évaluation et apprentissage

default watermark

13.1. Suivre l’exécution

Le suivi vérifie si les activités sont réalisées comme prévu et si les conditions du contexte changent. Il fournit des informations régulières à la gestion. Un bon système reste proportionné : quelques indicateurs utiles valent mieux qu’une accumulation de données non analysées. Les responsables doivent savoir quelles informations déclenchent une décision. Le suivi n’est donc pas seulement un exercice de reporting ; il sert directement à piloter le programme.

13.2. Évaluer les résultats

L’évaluation examine les changements obtenus, leur pertinence et les facteurs qui les expliquent. Elle distingue résultats observés et attribution. Un changement peut provenir de l’intervention, d’une politique publique, d’un événement externe ou d’une combinaison. L’évaluation rassemble donc plusieurs sources et examine les hypothèses de la théorie du changement. Une conclusion honnête peut reconnaître qu’un résultat est plausible sans être entièrement attribuable au projet.

13.3. Apprentissage

L’apprentissage transforme les résultats en décisions futures. Une revue après action demande ce qui était attendu, ce qui s’est produit, pourquoi et ce qui doit changer. Les succès sont également analysés : comprendre pourquoi une activité a fonctionné permet de la reproduire avec adaptation. Les leçons doivent être formulées de manière opérationnelle, par exemple « modifier le processus de sélection » plutôt que « améliorer

la communication ».

13.4. Adaptation

Lorsque le suivi révèle un changement important, l’équipe peut adapter le programme. Une adaptation doit préciser le signal observé, le risque ou l’opportunité, la décision et le résultat attendu. Les modifications importantes sont documentées pour préserver la cohérence du programme. La capacité d’adaptation est particulièrement importante dans les contextes instables où une planification figée peut rapidement devenir inappropriée.

13.5. Redevabilité

La redevabilité consiste à pouvoir expliquer les décisions aux personnes concernées et aux partenaires. Elle implique transparence, mécanismes de feedback et responsabilité dans l’utilisation des ressources. Les informations sensibles doivent rester protégées. La redevabilité ne signifie pas publier toutes les données ; elle signifie être capable de justifier les choix et de corriger les erreurs lorsque les preuves montrent qu’une décision doit être révisée.

default watermark

14. Étude de cas intégrée

14.1. Situation complexe

Une organisation souhaite lancer un programme de cohésion sociale dans une région où des tensions existent entre agriculteurs et éleveurs. Les responsables disposent d’un budget limité et d’un calendrier de douze mois. Une première proposition prévoit formation, dialogue et activités pour les jeunes. Avant validation, l’équipe réalise une analyse qui révèle que les tensions portent aussi sur accès aux terres, règles locales, circulation de l’information et perception d’un traitement inégal.

14.2. Diagnostic approfondi

Les acteurs sont cartographiés et les données triangulées. Les femmes et les jeunes sont consultés séparément afin d’identifier des expériences qui pourraient être invisibles dans les réunions publiques. Les causes structurelles, les facteurs récents et les déclencheurs sont distingués. L’équipe constate que certaines relations économiques restent coopératives malgré le conflit. Ces connecteurs deviennent des points d’entrée possibles. L’analyse est documentée avec ses incertitudes afin d’éviter une fausse impression de

certitude.

14.3. Théorie du changement

La théorie proposée suppose que des règles plus compréhensibles, un dialogue régulier et des mécanismes locaux de règlement peuvent améliorer la prévisibilité des relations. Mais elle dépend de conditions : participation équilibrée, sécurité, reconnaissance des mécanismes et suivi des engagements. L'équipe identifie des indicateurs à chaque niveau. Elle prévoit également un scénario de dégradation et des mesures de contingence si les incidents augmentent.

14.4. Choix et budget

default watermark

Plutôt que de financer de nombreuses activités, l'équipe concentre les ressources sur quelques leviers : analyse locale, mécanisme de dialogue, clarification de certaines procédures, participation des jeunes et suivi. Les activités sont phasées. Une partie du budget est réservée à l'adaptation et à la sécurité. Les critères de sélection des partenaires sont transparents. Le projet est présenté comme une hypothèse testable et non comme une solution garantie.

14.5. Évaluation finale

À la fin, l'équipe compare les résultats avec la situation initiale et examine les changements de relations, de procédures et de perceptions. Elle analyse aussi les effets inattendus. Certains résultats peuvent être positifs sans provenir directement du programme ; d'autres peuvent être liés à des facteurs externes. La conclusion présente donc preuves, limites et enseignements. Le rapport final formule des recommandations concrètes pour une éventuelle phase suivante.

15. Plan d'intervention et synthèse professionnelle

15.1. Structure d'un plan

Un plan professionnel comprend au minimum : contexte, problème, acteurs, théorie du changement, objectif, résultats, activités, indicateurs, risques, responsabilités, calendrier, budget et mécanisme d'apprentissage. Chaque partie doit être cohérente avec les autres. Si l'analyse identifie un risque important mais que le plan ne prévoit aucune mesure, la conception est incomplète. La cohérence interne est donc un critère essentiel de qualité.

15.2. Note de décision

Une note de décision de deux à trois pages peut résumer l’essentiel pour une direction. Elle présente le problème, les preuves, les options, leurs avantages et risques, puis recommande une stratégie. Les incertitudes doivent être indiquées. Une bonne note permet au décideur de comprendre pourquoi une option est proposée sans devoir relire toute l’analyse. Elle doit également préciser quelles décisions restent à prendre et dans quel délai.

15.3. Checklist finale

Avant validation, vérifier : l’analyse est-elle actualisée ? Les acteurs moins visibles sont-ils pris en compte ? Les hypothèses sont-elles explicites ? Les résultats sont-ils mesurables ? Les activités correspondent-elles aux mécanismes de changement ? Les risques sont-ils traités ? Les indicateurs permettent-ils d’apprendre ? Les responsabilités sont-elles claires ? Existe-t-il un mécanisme de plainte et de feedback ? Le projet peut-il être adapté si le contexte évolue ?

default watermark

15.4. Travaux pratiques

Exercice 1 : construisez un arbre à problèmes puis un arbre d’objectifs. **Exercice 2 :** cartographiez dix acteurs et leurs relations. **Exercice 3 :** rédigez une théorie du changement avec cinq hypothèses vérifiables. **Exercice 4 :** comparez trois options d’intervention selon pertinence, sécurité, faisabilité, inclusion et durabilité. **Exercice 5 :** créez un tableau de dix indicateurs et indiquez pour chacun source, fréquence et décision associée.

15.5. Synthèse

Concevoir une intervention de paix exige de passer du diagnostic à une stratégie argumentée sans perdre de vue la complexité du contexte. L’analyse fournit les éléments ; la théorie du changement explique le chemin ; la planification organise les moyens ; le suivi vérifie les hypothèses ; l’évaluation mesure les résultats ; l’apprentissage permet l’adaptation. Les études de cas montrent qu’il n’existe pas de modèle universel. Une intervention responsable est contextualisée, participative, sensible aux risques et capable de corriger sa trajectoire.

16. Références académiques et ressources d’approfondissement

Nations Unies, *UN Conflict Analysis Practice Note*, 2016. Nations Unies, *Conducting a Conflict and Development Analysis Tool*, 2016. UNSDG, *Good Practice Note on Conflict Sensitivity, Peacebuilding and Sustaining Peace*, 2022. UN Peacebuilding, ressources sur la théorie du changement, le suivi-évaluation et la mesure de l’impact. UNDP, *Conflict Sensitivity and Monitoring and Evaluation Toolbox*, 2024. UN Peacebuilding, *Thematic Review on Local Peacebuilding*. Ces ressources confirment l’importance d’une analyse actualisée, de la conception participative, de théories du changement explicites et d’un suivi permettant l’adaptation. cite turn0search1 turn0search3 turn0search6 turn0search29

default watermark

17. Ressources vidéo et institutionnelles

Pour approfondir, consulter les webinaires et ressources vidéo de l’ONU consacrés à l’analyse des conflits, à la théorie du changement, à la conception et au suivi-évaluation des interventions de paix. La page officielle de l’ONU met notamment à disposition des ressources et webinaires thématiques en français et en anglais. cite turn0search2

18. Travail personnel recommandé

Rédigez un projet complet de dix à quinze pages portant sur un conflit réel ou fictif. Présentez le contexte, les acteurs, les causes, les déclencheurs, les diviseurs et connecteurs, puis construisez une théorie du changement. Proposez une stratégie, un plan d’activités, un budget indicatif, dix indicateurs, un registre des risques et un mécanisme de feedback. Concluez par une analyse des hypothèses et des adaptations possibles. Le travail doit distinguer clairement faits, perceptions, hypothèses et recommandations.

Date Created
04/10/2026
Author
koffi