6. Approches sensibles aux conflits et aux contextes

Description

Objectif général. Cette leçon présente la sensibilité aux conflits comme une méthode de conception, de mise en œuvre et d'apprentissage. Elle vise à permettre au professionnel d'anticiper les effets involontaires d'une intervention, d'identifier les facteurs qui divisent ou rapprochent les groupes, de suivre l'évolution du contexte et d'adapter les décisions. Les approches des Nations Unies soulignent l'importance d'une analyse fondée sur les faits, de la participation, de la transparence, de la sécurité et de l'adaptation continue.

default watermark

1. Définition de la sensibilité aux conflits

1.1. Une compétence de programmation

La sensibilité aux conflits consiste à comprendre le contexte dans lequel une action est conduite, à analyser les interactions entre l'action et ce contexte, puis à adapter l'intervention afin de renforcer les effets positifs et de réduire les effets négatifs. Elle concerne aussi bien un projet de paix qu'un programme d'éducation, de santé, d'agriculture, d'infrastructure ou de protection sociale. L'idée essentielle est qu'aucune intervention n'est totalement neutre : les ressources, les bénéficiaires, les lieux, les recrutements et les messages modifient les relations sociales.

1.2. Conflit et contexte

Un contexte conflictuel ne se résume pas à la présence d'une violence ouverte. Des tensions politiques, économiques, sociales ou communautaires peuvent exister sans affrontement. Le professionnel examine donc les relations entre groupes, les inégalités, les perceptions, les institutions, les ressources et les événements récents. Il distingue les facteurs structurels des déclencheurs immédiats. Cette lecture évite de réduire un conflit à un incident isolé et permet de comprendre pourquoi certaines interventions peuvent produire des effets différents selon le lieu ou le moment.

1.3. Principes fondamentaux

Une approche sensible repose sur plusieurs principes : analyse régulière, inclusion, attention aux rapports de pouvoir, protection des personnes, transparence et apprentissage. Elle suppose de distinguer les faits établis des hypothèses et des rumeurs. Elle exige également d'écouter les acteurs qui ne disposent pas d'une forte visibilité institutionnelle. La qualité d'une intervention dépend moins de la complexité de l'outil que de la capacité de l'équipe à utiliser les informations pour prendre des décisions et à modifier une activité lorsque les risques changent.

1.4. Différence avec un projet de paix

Un projet de consolidation de la paix cherche explicitement à produire des résultats liés à la paix. Une approche sensible aux conflits est plus large : elle demande à tout programme d'examiner ses effets sur les tensions et les relations. Un projet agricole peut donc être sensible aux conflits même s'il n'a pas pour objectif principal la médiation. Cette distinction est importante parce qu'elle transforme la prévention en responsabilité transversale plutôt qu'en tâche réservée aux spécialistes du conflit.

default watermark

1.5. Compétence attendue

À la fin de la leçon, l'apprenant doit pouvoir expliquer pourquoi une intervention peut devenir un facteur de tension, construire une analyse simple du contexte, identifier des risques, proposer des mesures d'atténuation et définir une boucle de suivi. Il doit également savoir justifier une adaptation. La compétence professionnelle n'est pas de prédire parfaitement l'avenir ; elle consiste à réduire l'incertitude par une analyse structurée et à réagir rapidement lorsque de nouvelles informations apparaissent.

2. Principe de ne pas nuire

2.1. Sens du principe

Le principe de ne pas nuire signifie qu'une intervention doit éviter de renforcer les divisions, les injustices ou les risques de violence. Il ne demande pas de renoncer à toute action dès qu'un risque existe. Il impose plutôt d'identifier les effets possibles et de chercher des moyens raisonnables de les réduire. Le professionnel examine les mécanismes par lesquels une décision peut modifier les relations entre groupes : distribution des ressources, sélection des bénéficiaires, communication, recrutement, localisation des activités ou accès aux institutions.

2.2. Effets directs et indirects

Les effets directs sont ceux qui résultent immédiatement d'une activité. Les effets indirects apparaissent à travers les comportements et relations qu'elle modifie. Distribuer une aide à un groupe peut répondre à un besoin réel, mais être interprété comme une faveur politique. Construire une infrastructure peut améliorer un service tout en créant une compétition sur son contrôle. L'analyse doit donc dépasser la question « l'activité est-elle utile ? » pour demander « que change-t-elle dans les relations et qui peut être avantagé ou désavantagé ? »

2.3. Risque de stigmatisation

Les catégories utilisées par un programme peuvent renforcer des identités conflictuelles. Décrire systématiquement un groupe comme « victime », « responsable », « vulnérable » ou « à risque » peut influencer la manière dont les autres le perçoivent. Les équipes doivent utiliser des catégories nécessaires, précises et respectueuses. Les données doivent être suffisamment désagrégées pour comprendre les différences sans exposer inutilement les personnes. La protection de la dignité fait partie intégrante de la sensibilité au contexte.

default watermark

2.4. Mesures d'atténuation

Lorsqu'un risque est identifié, plusieurs solutions sont possibles : modifier les critères de sélection, diversifier les bénéficiaires, organiser une consultation, changer le lieu ou le calendrier, améliorer la communication, créer un mécanisme de plainte ou renforcer le suivi. La mesure doit être proportionnée au risque. Une équipe doit documenter la décision et expliquer pourquoi elle estime que le risque est suffisamment réduit. Cette traçabilité facilite l'apprentissage et la redevabilité.

2.5. Responsabilité collective

La sensibilité aux conflits ne peut pas être confiée à une seule personne. Les responsables de programme, finances, achats, communication, suivi-évaluation et terrain prennent tous des décisions ayant des effets sur le contexte. Les réunions d'équipe doivent donc intégrer régulièrement une question simple : « Notre intervention modifie-t-elle les relations entre groupes ? » Cette pratique transforme le principe de ne pas nuire en réflexe organisationnel plutôt qu'en document supplémentaire.

3. Diviseurs et connecteurs

3.1. Identifier les diviseurs

Les diviseurs sont les facteurs qui accentuent les tensions ou séparent les groupes : concurrence pour une ressource, discrimination, discours de haine, mémoire douloureuse, accès inégal aux services ou événement déclencheur. Ils peuvent être institutionnels, économiques, sociaux ou symboliques. Un facteur n’est pas automatiquement un diviseur dans tous les contextes. Le professionnel doit vérifier son rôle concret et observer son évolution plutôt que copier une classification élaborée ailleurs.

3.2. Identifier les connecteurs

default watermark

Les connecteurs sont les relations, institutions, pratiques ou intérêts qui rapprochent les groupes. Ils peuvent prendre la forme de marchés communs, associations, écoles, langues partagées, réseaux professionnels, activités sportives, mécanismes coutumiers ou services publics accessibles à tous. Ils constituent des ressources de paix. Une intervention peut les renforcer en créant des activités communes ou en protégeant les espaces où les personnes coopèrent déjà.

3.3. Matrice pratique

Une matrice simple comporte quatre colonnes : facteur, groupe concerné, effet sur les relations, évolution observée. L’équipe peut ajouter une cinquième colonne indiquant l’action possible. L’objectif n’est pas de produire un tableau complexe, mais de rendre visibles les hypothèses. Un même élément peut être à la fois diviseur et connecteur. Une identité communautaire peut renforcer la solidarité interne tout en alimentant l’exclusion externe ; le diagnostic doit conserver cette ambivalence.

3.4. Utiliser les connecteurs

Renforcer un connecteur ne signifie pas simplement organiser une activité conviviale. Il faut déterminer quelle relation est réellement utile. Si deux groupes coopèrent déjà dans le commerce, un programme peut utiliser ce réseau pour diffuser une information fiable ou résoudre un problème commun. Si un service public est reconnu par plusieurs communautés, il peut devenir un espace de dialogue. Les interventions doivent partir des pratiques existantes et éviter de créer artificiellement une coopération qui ne correspond

pas au contexte.

3.5. Actualiser l’analyse

Les diviseurs et connecteurs changent. Une élection, une crise économique, une migration ou une rumeur peut transformer une relation. Une équipe doit donc revoir régulièrement sa matrice. Elle compare les informations nouvelles avec l’analyse précédente et note les changements importants. Cette pratique permet de détecter une dégradation avant qu’elle ne produise des incidents et d’identifier rapidement de nouvelles opportunités de coopération.

4. Ressources, perceptions et rapports de pouvoir

default watermark

4.1. Ressources matérielles

Les ressources comprennent la terre, l’eau, l’argent, les emplois, les infrastructures, les services et l’information. Leur distribution peut créer des tensions lorsque les règles sont perçues comme injustes. Une analyse sensible examine qui contrôle la ressource, qui y accède, selon quelles règles et avec quels mécanismes de recours. Elle distingue aussi la rareté réelle de la rareté perçue. Une ressource peut être suffisante globalement mais inaccessible à certains groupes.

4.2. Perceptions et récits

Les perceptions influencent les comportements même lorsqu’elles ne correspondent pas entièrement aux faits. Une communauté peut croire qu’un autre groupe reçoit tous les avantages d’un projet et modifier son comportement en conséquence. Le professionnel ne doit ni accepter automatiquement cette perception ni la mépriser. Il vérifie les données et cherche à comprendre l’expérience qui produit la perception. La communication doit ensuite présenter les faits vérifiables sans humilier ceux qui ont exprimé une inquiétude.

4.3. Rapports de pouvoir

Le pouvoir ne se limite pas à une fonction officielle. Il peut provenir de l’argent, de l’accès à l’information, du contrôle d’un réseau, de la force sociale ou de la capacité à influencer une décision. Une consultation peut sembler participative tout en étant dominée par quelques acteurs. Le professionnel identifie donc les asymétries et adapte les méthodes : entretiens séparés, groupes de discussion, représentation équilibrée ou mécanismes

confidentiels peuvent permettre une expression plus sûre.

4.4. Analyse des gagnants et perdants

Tout changement crée des effets distributifs. Une intervention qui améliore l’accès à une ressource peut réduire l’avantage d’un groupe qui la contrôlait auparavant. Cela ne signifie pas qu’il faut maintenir l’injustice, mais qu’il faut anticiper la réaction des acteurs concernés. Le plan doit prévoir communication, dialogue et mécanismes de transition. La prévention consiste à traiter les conséquences politiques et sociales d’une réforme, pas seulement sa justification technique.

4.5. Éthique de l’analyse

default watermark

L’analyse du pouvoir comporte des risques. Les informations peuvent être sensibles et leur publication peut exposer certaines personnes. Le professionnel doit limiter la collecte aux données nécessaires, protéger les sources et distinguer analyse interne et information publique. Il évite aussi les jugements moraux simplistes. Comprendre l’intérêt d’un acteur ne signifie pas approuver son comportement. Cette distinction est indispensable pour produire une analyse crédible et utilisable.

5. Conception des activités

5.1. Partir du contexte

La conception d’une activité commence par une question : quel changement est recherché et dans quel environnement social doit-il se produire ? L’équipe décrit les facteurs qui peuvent faciliter ou empêcher le résultat. Elle identifie les acteurs concernés et les relations susceptibles d’être modifiées. Cette étape permet d’éviter les activités standardisées. Deux projets ayant le même objectif peuvent nécessiter des méthodes différentes selon les institutions, les rapports de pouvoir et les risques locaux.

5.2. Choix des bénéficiaires

La sélection des bénéficiaires est souvent un point sensible. Des critères transparents et vérifiables réduisent les soupçons de favoritisme. Lorsque plusieurs groupes sont concernés, l’équipe explique les critères et prévoit un mécanisme de recours. Il peut être nécessaire d’utiliser plusieurs modalités de soutien pour éviter qu’une catégorie soit systématiquement exclue. Les critères doivent être révisés si les conditions changent ou si

les données montrent des effets inattendus.

5.3. Localisation et calendrier

Le lieu et le moment d'une activité peuvent avoir une signification sociale. Organiser une réunion dans un espace associé à un seul groupe peut décourager les autres. Programmer une activité pendant une période sensible peut accroître les risques. L'équipe analyse donc les contraintes pratiques et symboliques. Les acteurs locaux peuvent aider à identifier les lieux et périodes appropriés. Une décision apparemment logistique peut ainsi devenir un élément important de prévention.

5.4. Communication du programme

default watermark

La manière de présenter un programme influence son acceptation. Une communication qui promet trop peut créer de la déception ; une communication opaque peut alimenter les rumeurs. Les messages doivent expliquer les objectifs, critères, limites et mécanismes de plainte dans une langue accessible. Lorsque le contexte est sensible, les équipes doivent également surveiller les interprétations du message et corriger rapidement les informations erronées sans amplifier inutilement les rumeurs.

5.5. Pré-test

Avant le déploiement, une activité peut être testée avec un petit groupe représentatif. Le test permet d'identifier des risques que l'équipe n'avait pas vus : vocabulaire excluant, procédure inaccessible, perception de favoritisme ou risque de sécurité. Les résultats sont documentés et les ajustements décidés avant l'extension. Cette pratique réduit le coût des erreurs et développe une culture de conception fondée sur l'apprentissage.

6. Effets involontaires

6.1. Pourquoi les effets apparaissent

Les programmes produisent des effets dans des systèmes complexes où les acteurs réagissent aux changements. Une ressource nouvelle modifie les intérêts ; une formation crée des personnes mieux informées ; une infrastructure peut modifier les déplacements. Ces changements peuvent être positifs ou négatifs. L'équipe ne peut pas tout prévoir, mais elle peut identifier les mécanismes les plus plausibles et surveiller leurs conséquences. La gestion adaptative devient alors une condition de qualité.

6.2. Exemple distributif

Imaginons qu’un projet sélectionne dix organisations locales pour recevoir un financement. Si les critères ne sont pas compris, les organisations non sélectionnées peuvent considérer le programme comme partisan. La solution n’est pas nécessairement de financer tout le monde, ce qui peut être impossible. Il faut plutôt expliquer les critères, offrir une possibilité de recours et vérifier si la sélection crée une tension significative. Le professionnel distingue donc le risque réel du simple mécontentement normal lié à une sélection.

6.3. Effets institutionnels

Un programme peut créer des structures parallèles qui contournent les institutions existantes. À court terme, cela peut accélérer l’action ; à long terme, cela peut affaiblir les capacités locales ou créer une dépendance. L’équipe doit examiner les relations entre son dispositif et les autorités compétentes. Lorsque c’est possible, elle renforce les mécanismes existants au lieu de les remplacer. La durabilité institutionnelle fait partie de la sensibilité au contexte.

default watermark

6.4. Effets sur les relations

Une activité qui réunit des représentants peut améliorer les relations entre élites sans changer celles des populations. Une distribution de ressources peut rapprocher certains groupes et en exclure d’autres. Le suivi doit donc observer plusieurs niveaux. Les responsables ne doivent pas conclure à partir de la seule satisfaction des participants directs. Des entretiens avec des personnes non participantes peuvent révéler des effets secondaires importants.

6.5. Réponse adaptative

Lorsqu’un effet négatif apparaît, l’équipe choisit entre plusieurs réponses : arrêter, modifier, compenser, communiquer ou renforcer le suivi. La décision dépend de la gravité, de la probabilité et de la possibilité de correction. Elle doit être prise rapidement lorsque la sécurité est en jeu. Dans les autres cas, une analyse complémentaire peut être utile. L’important est de ne pas ignorer le signal parce qu’il contredit la théorie initiale du programme.

7. Analyse du contexte

7.1. Questions essentielles

Une analyse de contexte répond à des questions simples mais structurantes : que se passe-t-il, où, quand, pour qui et pourquoi ? Quels sont les acteurs, leurs intérêts et leurs relations ? Quelles ressources sont contestées ? Quels facteurs augmentent ou réduisent les tensions ? Quelles évolutions récentes modifient la situation ? Cette grille produit une première lecture avant d'utiliser des outils plus spécialisés.

7.2. Sources d'information

Les sources peuvent inclure données administratives, entretiens, groupes de discussion, médias, rapports d'organisations, observations directes et informations communautaires. Aucune source n'est parfaite. La triangulation consiste à comparer plusieurs sources afin d'identifier convergences et contradictions. Les informations sensibles doivent être protégées. L'équipe doit noter la date, l'origine et le degré de fiabilité de chaque donnée importante afin d'éviter de traiter une rumeur ancienne comme une information actuelle.

default watermark

7.3. Analyse des tendances

Une photographie du contexte ne suffit pas. Il faut suivre les tendances : incidents en hausse ou en baisse, changement de discours, évolution économique, mouvements de population, nouveaux acteurs ou modification des règles. Une série temporelle simple peut révéler une évolution invisible dans un rapport narratif. Le professionnel évite toutefois d'interpréter automatiquement toute variation comme un changement structurel. Il recherche les événements qui peuvent expliquer la tendance.

7.4. Scénarios

Les scénarios permettent d'examiner plusieurs futurs plausibles. Un scénario de continuité décrit ce qui peut arriver si les tendances actuelles persistent. Un scénario de dégradation examine les facteurs susceptibles d'accroître la tension. Un scénario d'amélioration identifie les conditions favorables à une coopération renforcée. L'objectif n'est pas de prédire l'avenir, mais de préparer des options et des indicateurs d'alerte associés à chaque scénario.

7.5. Produit d’analyse

Un bon produit d’analyse est court, explicite et orienté vers la décision. Il présente les faits principaux, les hypothèses, les risques, les incertitudes et les options. Il distingue ce qui est certain de ce qui reste à vérifier. Il indique également la date de mise à jour. Cette discipline facilite le dialogue entre équipes techniques et responsables décisionnels et évite que des documents très longs masquent les informations réellement importantes.

8. Suivi du contexte

8.1. Pourquoi suivre

Un contexte évolue pendant toute la durée d’un programme. Les hypothèses de départ peuvent devenir fausses. Le suivi permet de détecter ces changements avant qu’ils ne rendent l’intervention inadaptée. Il doit être proportionné aux risques : un programme dans un environnement stable peut utiliser un suivi mensuel, tandis qu’une zone à forte volatilité peut nécessiter des points plus fréquents. La fréquence doit être définie selon le risque et la capacité de l’équipe.

default watermark

8.2. Indicateurs contextuels

Les indicateurs contextuels peuvent porter sur les incidents, déplacements, prix, accès aux services, discours publics, plaintes, rumeurs ou changements institutionnels. Ils ne doivent pas être trop nombreux. Un petit ensemble d’indicateurs bien compris est préférable à une longue liste jamais analysée. Chaque indicateur doit être associé à une source, une fréquence et une personne responsable de l’interprétation.

8.3. Seuils d’attention

Pour rendre le suivi utile, l’équipe peut définir des seuils : augmentation inhabituelle d’incidents, baisse de participation d’un groupe, multiplication des plaintes ou apparition de menaces. Le seuil ne constitue pas automatiquement une preuve de crise. Il déclenche une analyse complémentaire ou une mesure de précaution. Cette distinction évite les réactions excessives tout en permettant une action précoce.

8.4. Réunions de contexte

Une réunion de contexte efficace dure peu de temps et se concentre sur les changements depuis la période précédente. L'équipe répond à cinq questions : qu'est-ce qui a changé, quels groupes sont affectés, quels risques augmentent, quels effets du programme sont observés et quelle décision faut-il prendre ? Les conclusions doivent être consignées. Ce rituel crée une mémoire organisationnelle et permet de comparer les décisions avec les résultats ultérieurs.

8.5. Alerte et protection

Le suivi peut révéler des risques pour des participants ou membres de l'équipe. Les procédures d'alerte doivent donc intégrer la protection. Il faut préciser qui reçoit l'information, qui décide, quelles données peuvent être partagées et comment protéger les sources. Une collecte d'informations qui expose les personnes compromet la qualité du programme. La sécurité n'est pas un élément secondaire du suivi ; elle en est une condition.

default watermark

9. Participation et inclusion

9.1. Participation significative

La participation est significative lorsque les personnes peuvent comprendre l'enjeu, exprimer leur point de vue, influencer une décision et recevoir un retour. Une liste de participants ne prouve donc pas l'inclusion. L'équipe observe qui parle, qui reste silencieux, qui contrôle l'information et quelles propositions sont retenues. Les lignes directrices des Nations Unies recommandent une participation inclusive, respectueuse, accessible, transparente et responsable. Ces principes doivent être traduits en procédures concrètes.

9.2. Barrières à la participation

Les barrières peuvent être financières, linguistiques, géographiques, sociales ou sécuritaires. Une personne peut ne pas assister à une réunion parce qu'elle ne peut pas payer le transport ou parce qu'elle craint une représaille. Le professionnel identifie ces obstacles avant de conclure qu'un groupe « ne veut pas participer ». Des consultations de proximité, des horaires adaptés, la traduction et des mécanismes confidentiels peuvent améliorer l'accès.

9.3. Femmes et jeunes

L’inclusion des femmes et des jeunes doit être réelle. Il faut vérifier leur influence sur les décisions, pas seulement leur présence. Les groupes ne sont pas homogènes : les besoins d’une jeune personne en milieu urbain peuvent différer de ceux d’une jeune personne rurale. L’analyse doit tenir compte de ces différences. Des mécanismes spécifiques peuvent être nécessaires pour garantir une parole sûre et permettre aux contributions d’entrer effectivement dans le processus de décision.

9.4. Communautés et appropriation

L’engagement communautaire améliore la pertinence du programme lorsque les populations participent à l’analyse, à la planification, à la mise en œuvre et au suivi. Il favorise également l’appropriation. Mais il faut éviter de transférer toute la responsabilité aux communautés. Les organisations externes doivent rester responsables de leurs décisions, de leurs ressources et de leurs obligations de protection. La participation complète une responsabilité professionnelle ; elle ne la remplace pas.

default watermark

9.5. Retour d’information

Après une consultation, l’équipe présente les décisions et explique ce qui n’a pas été retenu. Ce retour réduit les frustrations et permet de corriger les malentendus. Il peut être oral, écrit ou audiovisuel selon le contexte. Les informations sensibles ne doivent pas être publiées. Le feedback est également une source de suivi : les réactions des participants peuvent signaler qu’une hypothèse du programme est incorrecte.

10. Plaintes et feedback

10.1. Fonction d’un mécanisme de plainte

Un mécanisme de plainte permet aux personnes concernées de signaler un problème, demander une correction ou exprimer un désaccord. Il contribue à la redevabilité et peut servir de système d’alerte. Il doit être accessible, confidentiel lorsque nécessaire, compréhensible et doté d’une procédure de réponse. Un mécanisme sans réponse crédible peut accroître la frustration au lieu de renforcer la confiance.

10.2. Classification des plaintes

Les plaintes peuvent concerner l’accès, la qualité du service, la sélection des bénéficiaires, le comportement du personnel, la sécurité ou la corruption. La classification aide à identifier les tendances. Les équipes doivent toutefois éviter de traiter une plainte comme une preuve contre une personne avant vérification. Le système distingue réception, analyse, enquête lorsque nécessaire, décision et clôture. Cette séparation protège à la fois les plaignants et les personnes mises en cause.

10.3. Confidentialité

Certaines plaintes comportent des informations sensibles. L’organisation définit qui peut accéder aux données, combien de temps elles sont conservées et comment elles sont protégées. Les rapports agrégés peuvent présenter des tendances sans révéler les identités. La confidentialité doit être expliquée aux utilisateurs du mécanisme sans promettre une protection impossible. Une communication honnête sur les limites de confidentialité est un élément de confiance.

default-watermark

10.4. Réponse et réparation

Une réponse crédible reconnaît la plainte, indique son traitement et communique la décision dans un délai raisonnable. Lorsque l’organisation a commis une erreur, elle doit chercher une correction appropriée. Lorsqu’une plainte n’est pas fondée, la décision doit être expliquée avec respect. La qualité du mécanisme se mesure donc non seulement au nombre de plaintes reçues, mais à la capacité de l’organisation à apprendre et à corriger les problèmes récurrents.

10.5. Utiliser les tendances

Les plaintes peuvent révéler un problème systémique. Si plusieurs personnes signalent un accès inégal à une activité, il faut examiner les critères et la mise en œuvre. Si les plaintes augmentent après une modification, il faut rechercher une relation possible. L’équipe ne doit pas chercher à faire disparaître les plaintes pour améliorer ses statistiques. Un système crédible peut connaître davantage de signalements parce que les personnes lui font confiance.

11. Adaptation des programmes

11.1. Gestion adaptative

La gestion adaptative consiste à utiliser les informations nouvelles pour ajuster les activités, les hypothèses ou les ressources. Elle est particulièrement importante dans les environnements fragiles. Adapter ne signifie pas changer constamment de direction. Une adaptation doit être fondée sur une observation, une analyse et une décision documentée. Le professionnel distingue donc adaptation stratégique, adaptation opérationnelle et simple modification logistique.

11.2. Critères de décision

Avant de modifier une activité, l’équipe examine la gravité du problème, la probabilité de ses effets, les coûts de l’adaptation, les conséquences sur les autres groupes et les alternatives disponibles. Elle vérifie également son mandat et ses obligations de protection. Une matrice décisionnelle peut comparer plusieurs options selon pertinence, faisabilité, sécurité, équité et durabilité. Cette méthode rend la décision explicable aux partenaires et financeurs.

default watermark

11.3. Documenter les changements

Chaque adaptation importante doit être accompagnée d’une note indiquant le changement observé, l’analyse réalisée, la décision prise et les résultats attendus. Cette documentation évite que l’organisation oublie pourquoi elle a modifié le programme. Elle permet aussi d’évaluer si la décision était raisonnable au regard des informations disponibles à l’époque. La transparence interne renforce l’apprentissage et réduit les répétitions d’erreurs.

11.4. Communication du changement

Les partenaires et participants doivent comprendre les changements qui les concernent. Une modification non expliquée peut être interprétée comme une injustice ou une promesse abandonnée. La communication précise ce qui change, pourquoi, à partir de quelles informations et avec quelles conséquences. Elle offre également un espace pour les questions. Une adaptation réussie protège donc autant la qualité technique du programme que la confiance des acteurs.

11.5. Apprendre des échecs

Une culture d’apprentissage permet de reconnaître une erreur avant qu’elle ne devienne une crise. Les revues après action demandent ce qui était prévu, ce qui s’est produit,

pourquoi, ce qui doit être conservé et ce qui doit être modifié. Elles évitent la recherche automatique d'un coupable. L'objectif est de renforcer le système. Les conclusions utiles doivent être intégrées aux outils, formations et procédures futurs.

12. Gestion des risques

12.1. Identifier les risques

Le risque combine généralement une probabilité et une gravité. Dans un programme sensible au conflit, il peut concerner la sécurité, la réputation, la cohésion, les finances ou la continuité des activités. L'équipe identifie les risques avant le lancement puis les actualise. Elle évite les listes interminables et se concentre sur les risques qui peuvent réellement influencer les objectifs ou la sécurité des personnes.

default watermark

12.2. Matrice des risques

Une matrice peut classer chaque risque selon probabilité, impact, niveau d'exposition et mesure de contrôle. Le niveau obtenu n'est pas une vérité mathématique ; c'est un outil de priorisation. Les risques élevés doivent faire l'objet d'une décision explicite. Les risques moyens peuvent être surveillés. Les risques faibles restent documentés afin de pouvoir être réévalués si le contexte change.

12.3. Mesures préventives

Les mesures peuvent réduire la probabilité, l'impact ou l'exposition. Elles incluent diversification des fournisseurs, procédures de sécurité, adaptation du lieu, protection des données, communication ou mécanisme de plainte. Dans un contexte conflictuel, la mesure doit également être analysée pour vérifier qu'elle ne crée pas une nouvelle tension. Une protection renforcée pour un groupe peut être perçue comme un privilège si elle n'est pas expliquée et justifiée.

12.4. Plans de contingence

Un plan de contingence précise les actions à entreprendre si un risque se réalise. Qui décide ? Qui communique ? Quelles activités sont suspendues ? Comment les personnes sont-elles protégées ? Quelles ressources sont disponibles ? Les réponses doivent être connues des personnes responsables. Un plan inutilisé peut être testé par simulation afin d'identifier les lacunes avant une crise réelle.

12.5. Révision

Les risques doivent être revus à intervalles réguliers et après tout événement important. Un risque auparavant faible peut devenir critique. À l'inverse, une mesure efficace peut réduire l'exposition. La révision doit être liée aux réunions de contexte et aux décisions de programme. Cela évite de conserver un registre des risques comme document administratif séparé de la gestion réelle.

13. Étude de cas professionnelle

13.1. Situation

Un programme prévoit de réhabiliter plusieurs points d'eau utilisés par deux communautés. Les données techniques montrent un besoin réel, mais l'une des communautés contrôle actuellement l'accès à certains sites. Des rumeurs circulent sur une prétendue préférence du projet. Les responsables souhaitent commencer rapidement. L'équipe sensible au conflit doit analyser la situation avant de confirmer les sites, les bénéficiaires et le mode de gouvernance.

default watermark

13.2. Diagnostic

La cartographie révèle plusieurs acteurs : ménages, autorités locales, comité de gestion, agriculteurs, commerçants, femmes, jeunes, services techniques et responsables coutumiers. Les diviseurs sont liés à la perception d'un accès inégal ; les connecteurs comprennent les intérêts économiques communs et l'usage quotidien de la ressource. L'équipe vérifie les données d'accès et les règles existantes. Elle organise des consultations séparées lorsque les rapports de pouvoir empêchent une expression libre.

13.3. Options

Une première option consiste à conserver la gouvernance actuelle. Une deuxième crée un comité représentatif avec des règles transparentes d'accès. Une troisième combine ce comité avec un mécanisme de plainte et un suivi mensuel. Les options sont comparées selon faisabilité, équité, sécurité, coût et capacité à réduire les tensions. L'analyse montre qu'une solution technique sans gouvernance pourrait laisser intact le problème relationnel.

13.4. Adaptation

Le projet choisit une mise en œuvre progressive. Un premier site est réhabilité avec un mécanisme de gestion testé. Les incidents, plaintes et perceptions sont suivis avant l'extension. Si les données montrent une amélioration, le modèle est élargi. Si une tension apparaît, les règles sont révisées. Cette approche réduit le risque d'appliquer à grande échelle une solution qui n'a pas encore été validée dans le contexte.

13.5. Enseignements

Le cas montre que la sensibilité au conflit ne bloque pas l'action. Elle améliore sa qualité. L'équipe ne renonce pas au projet ; elle modifie la conception pour tenir compte des relations sociales et crée des mécanismes d'apprentissage. Le professionnel doit donc savoir défendre une adaptation devant un responsable en montrant les risques évités, les données disponibles et les bénéfices attendus.

default watermark

14. Simulation professionnelle

14.1. Rôle du chargé de programme

L'apprenant joue le rôle d'un chargé de programme qui doit présenter une intervention à une équipe de direction. Il dispose d'une analyse initiale, de données contradictoires et d'une plainte communautaire. Sa première tâche est de distinguer les faits vérifiés, les perceptions et les hypothèses. Il doit ensuite expliquer les risques et proposer une adaptation sans dramatiser la situation.

14.2. Travail en équipe

Un second participant joue le rôle d'un responsable local, un troisième celui d'un représentant communautaire et un quatrième celui d'un financeur. Chacun présente des intérêts différents. L'exercice montre que la sensibilité au conflit est aussi une compétence de négociation. Le professionnel doit défendre la qualité du programme tout en reconnaissant les contraintes de calendrier, de budget et de mandat.

14.3. Décision

Le groupe doit choisir entre maintenir, modifier, suspendre ou remplacer une activité. La décision est justifiée par une matrice comportant pertinence, sécurité, équité, faisabilité et

effets potentiels. Les participants rédigent ensuite une note de décision de deux pages. Cette note doit préciser les informations utilisées, les incertitudes restantes et les indicateurs qui permettront de vérifier si le choix était pertinent.

14.4. Retour d’expérience

Après la simulation, les participants analysent les moments où le rapport de pouvoir a influencé la discussion. Ils identifient les informations qui ont manqué et les hypothèses qui auraient dû être testées. Ils examinent également leur propre langage : certaines expressions peuvent renforcer la stigmatisation ou donner l’impression qu’un groupe est responsable de tous les problèmes. Le débriefing transforme l’exercice en apprentissage professionnel.

14.5. Transfert

default watermark

L’apprenant adapte ensuite la méthode à son propre domaine. En agriculture, il peut analyser la distribution d’intrants ; en santé, l’accès différencié aux services ; en éducation, la sélection des bénéficiaires ; en numérique, la fracture d’accès ; en humanitaire, le ciblage de l’aide. L’objectif est de comprendre que la sensibilité au conflit est une méthode transversale applicable à de nombreux métiers.

15. Checklist et synthèse

15.1. Avant l’intervention

Avant de commencer, vérifier : avons-nous compris le contexte ? Qui sont les acteurs ? Quels sont les diviseurs et connecteurs ? Qui gagne et qui risque de perdre ? Quelles personnes sont difficiles à entendre ? Quels risques de sécurité existent ? Quels effets involontaires sont plausibles ? Quelles informations restent incertaines ? Cette checklist doit être adaptée au contexte et ne doit pas devenir un exercice purement administratif.

15.2. Pendant l’intervention

Pendant la mise en œuvre, observer les changements du contexte, les réactions des acteurs, les plaintes, les incidents et les résultats. Comparer les observations avec les hypothèses initiales. Si une activité produit un effet inattendu, l’équipe décide s’il faut ajuster, renforcer le suivi ou suspendre l’action. La rapidité de décision est importante, mais elle doit rester proportionnée au risque et documentée.

15.3. Après l’intervention

Après une activité, examiner les résultats et les effets sur les relations. Qu’est-ce qui a fonctionné ? Qu’est-ce qui a échoué ? Qui a été exclu ? Quels effets inattendus sont apparus ? Quelles mesures ont réduit les risques ? Les réponses alimentent la conception suivante. Une organisation sensible au contexte transforme ainsi chaque cycle de programme en occasion d’apprentissage.

15.4. Principes à retenir

Les principes essentiels sont les suivants : analyser avant d’agir, ne pas nuire, reconnaître les rapports de pouvoir, renforcer les connecteurs, réduire les effets involontaires, inclure les personnes concernées, protéger les informations sensibles, suivre le contexte et adapter les décisions. Aucun outil ne remplace le jugement professionnel. Les matrices et indicateurs servent à structurer la réflexion, pas à automatiser une décision complexe.

default watermark

15.5. Synthèse professionnelle

La sensibilité aux conflits transforme la manière de concevoir et de gérer un programme. Elle relie analyse du contexte, inclusion, gestion des risques, suivi et adaptation. Elle ne demande pas de prédire tous les événements, mais d’organiser une capacité permanente d’observation et de correction. Le professionnel compétent sait expliquer pourquoi une intervention est adaptée, quels risques elle comporte, comment ils seront surveillés et quelles décisions seront prises si le contexte évolue.

16. Travaux pratiques

Exercice 1. Construisez une matrice de dix diviseurs et connecteurs pour un contexte de votre choix.

Exercice 2. Analysez un projet existant et identifiez cinq effets involontaires possibles, puis proposez une mesure d’atténuation pour chacun.

Exercice 3. Concevez cinq indicateurs contextuels et définissez leur source, leur fréquence et le seuil déclenchant une analyse complémentaire.

Exercice 4. Rédigez une procédure courte de traitement des plaintes garantissant accessibilité, confidentialité, réponse et apprentissage.

Exercice 5. Présentez une décision d’adaptation en deux pages en distinguant faits, hypothèses, risques, options et choix final.

17. Références académiques et ressources

Nations Unies, *Good Practice Note on Conflict Sensitivity, Peacebuilding and Sustaining Peace*. Nations Unies, *Conflict Analysis Practice Note*. Nations Unies, *Conducting a Conflict and Development Analysis Tool*. Nations Unies et Banque mondiale, *Pathways for Peace: Inclusive Approaches to Preventing Violent Conflict*, 2018. Nations Unies, *Community Engagement Guidelines on Peacebuilding and Sustaining Peace*, 2020. John Paul Lederach, *The Little Book of Conflict Transformation*.

Ressource institutionnelle d’approfondissement : Nations Unies — Guidance Notes. Les ressources vidéo et documents institutionnels doivent compléter, et non remplacer, l’analyse pédagogique du cours.

default watermark

18. Travail personnel recommandé

Choisissez un programme réel ou fictif et rédigez une analyse de cinq pages comprenant : description du contexte, acteurs, diviseurs, connecteurs, rapports de pouvoir, risques, effets involontaires, indicateurs contextuels et plan d’adaptation. Présentez au moins deux scénarios et justifiez la stratégie retenue. Cette production doit démontrer votre capacité à intégrer la sensibilité aux conflits dans tout le cycle d’un programme.

date créée
04/10/2026
Auteur
koffi