



# Créer des interventions sensibles aux conflits

Boîte à outils



## Boîte à outils

*La boîte à outils suivante fournit des ressources et des feuilles de travail supplémentaires pour le cours « Créer des interventions sensibles aux conflits ».*

# Table des matières

Boîte à outils	2
Table des matières	3
La boîte à outils en bref	6
Analyse du conflit	10
Feuille de travail Ne pas nuire	10
Modèle de modalités de référence et de lignes directrices pour une analyse des conflits	13
Modèle d'analyse des conflits	21
Outils d'analyse des conflits : Arbre des conflits	31
Outils d'analyse des conflits : L'oignon du conflit	32
Outils d'analyse des conflits : Carte des acteurs	33
Causes profondes des conflits	34
Appliquer une perspective de genre aux diviseurs et aux connecteurs	43
Atténuer les préjugés	47
Analyse rapide des conflits	53
Analyse rapide des connecteurs et des diviseurs	57
<b>Être à l'écoute de la communauté</b>	59
Élaborer des questions	59
Sensibilité au genre pour les formateurs et les animateurs	67
Groupes possibles de personnes à interroger	71
Modèle de notes de terrain pour la collecte de données	74

Techniques d'écoute active	76
<b>Évaluation de l'impact</b>	82
Modèle d'évaluation de l'impact	82
Analyse de genre de l'impact du programme	88
Dimension de genre appliquée aux impacts	90
Matrice des risques	93



	94
La sensibilité aux conflits dans le cycle du programme	95
<b>Appliquer les principes de sensibilité aux conflits</b>	99
Liste de contrôle détaillée de sensibilité aux conflits	99
Questions d'identification et de sélection des participants au programme	106
Faire face aux traumatismes et à leurs conséquences	109
Traumatisme vicariant	119

---

Quand travailler en partenariat	125
Les 10 Principes du partenariat	127
Outil d'évaluation de la capacité de sensibilité aux conflits	131

## La boîte à outils en bref

Cette boîte à outils contient les principales ressources que vous pouvez utiliser pour aider votre programme à se conformer aux normes minimales de sensibilité aux conflits. Veuillez noter que la feuille de travail **Ne pas nuire** au début de la boîte à outils est l'outil essentiel que tous les programmes devraient viser à compléter. Un certain nombre d'autres outils sont également inclus qui peuvent être utilisés si faisable et pertinent pour votre programme.

### Analyse du conflit

- **Feuille de travail Ne pas nuire** - Un outil essentiel qui devrait être utilisé pour tous les programmes. Elle couvre les questions fondamentales que vous devriez poser pour comprendre la dynamique des conflits locaux et comment votre programme interagira avec eux.
- **Modèle de modalités de référence et de lignes directrices pour une analyse des conflits** - Si vous effectuez une analyse détaillée des conflits, vous pouvez utiliser ces exemples de modalités de référence et de lignes directrices comme point de départ pour préparer une analyse interne des conflits menée par votre équipe de programme ou pour recruter un analyste ou un chercheur externe.
- **Modèle d'analyse des conflits** - Aperçu des questions clés à poser lors de la réalisation d'une analyse des conflits.
- **Analyse rapide des conflits** - Un outil simple pour une analyse rapide des conflits lorsqu'une analyse plus approfondie n'est pas possible.

- **Outils d'analyse des conflits : Arbre des conflits** - Un outil simple pour analyser les causes profondes d'un conflit.
- **Outils d'analyse des conflits : L'oignon du conflit** - Un outil simple pour analyser les positions, les intérêts et les besoins des parties à un conflit (utile pour trouver des moyens de résoudre les conflits).
- **Outils d'analyse des conflits : Carte des acteurs** - Un outil simple pour analyser les relations entre les acteurs d'un conflit.
- **Causes profondes des conflits** - Un outil plus approfondi pour analyser les causes profondes des conflits.
- **Appliquer une perspective de genre aux diviseurs et aux connecteurs** - Questions clés à poser pour appliquer une perspective de genre aux concepts fondamentaux de Ne pas nuire des diviseurs et des connecteurs.
- **Atténuer les préjugés** - Un guide comment comprendre nos propres préjugés et sur comment les gérer. Il est important de réfléchir à comment nos préjugés peuvent façonner comment nous percevons un conflit.
- **Analyse rapide des connecteurs et des diviseurs** - Un outil simple pour une analyse rapide des diviseurs et des connecteurs lorsqu'une analyse plus approfondie n'est pas possible.

### Être à l'écoute de la communauté

- **Développer des questions** - Poser les bonnes questions est crucial pour l'analyse des conflits et la sensibilité aux conflits. Ce guide vous aide à développer ces questions.
- **Sensibilité au genre pour les formateurs et les animateurs** - Les questions liées au genre sont souvent au cœur de la

sensibilité aux conflits. Ce guide peut vous aider à dispenser une formation sur ce sujet.

- **Groupes possibles de personnes à interroger** - Aperçu de certains des groupes clés à consulter pour assurer une sensibilité aux conflits dans votre programme.
- **Modèle de notes de terrain pour la collecte de données** - Modèle de prise de notes pour la réalisation d'entrevues communautaires.
- **Techniques d'écoute active** - Aperçu des techniques d'écoute active, un élément essentiel de la conduite d'entrevues avec les membres de la communauté.

### Évaluation de l'impact

- **Sensibilité aux conflits dans le cycle du programme** - Un formulaire détaillé qui peut être utilisé pour tracer les adaptations que votre programme peut apporter en fonction du contexte et afin d'être plus sensible aux conflits.
- **Modèle d'évaluation d'impact** - Un questionnaire qui peut être utilisé pour réfléchir et agir sur les impacts positifs et négatifs que votre programme a sur la dynamique des conflits locaux et vice versa.
- **Analyse de genre de l'impact du programme** - Un guide d'analyse de l'impact du programme sur le genre et vice versa.
- **Dimension de genre appliquée aux impacts** - Un questionnaire pour examiner spécifiquement la relation entre la dynamique de genre et tout transfert de ressources dans votre programme.
- **Matrice des risques** - Une matrice simple pour évaluer les risques dans votre contexte et liés à votre programme.



## Appliquer les principes de sensibilité aux conflits

- **Liste de contrôle détaillée de sensibilité aux conflits** - Un formulaire contenant une série de questions que les gestionnaires de programme et le personnel du soutien technique peuvent passer en revue pour évaluer la sensibilité aux conflits de leur programme.
- **Questions d'identification et de sélection des participants au programme** - La sélection des participants au programme est souvent l'un des principaux domaines où des problèmes de sensibilité aux conflits peuvent survenir. Ces questions peuvent vous aider à réfléchir à votre choix et à l'impact potentiel qu'il peut avoir sur la dynamique des conflits locaux et sur votre programme.
- **Faire face aux traumatismes et à leurs conséquences** - Un dépliant à l'intention du personnel du programme sur comment faire face aux traumatismes.
- **Traumatisme vicariant** - Aperçu et conseils pour le personnel qui a été témoin d'événements traumatisants.
- **Quand travailler en partenariat** - Les questions clés à poser lors de l'établissement d'un partenariat avec une autre organisation.
- **Les 10 Principes du partenariat** - Des conseils sur comment assurer un partenariat fructueux et sensible aux conflits.
- **Outil d'évaluation de la capacité de sensibilité aux conflits** - Un formulaire détaillé permettant d'évaluer la sensibilité globale aux conflits de l'ensemble d'une organisation ou d'un programme de pays.

# Analyse du conflit

## Feuille de travail Ne pas nuire

*Source : Mercy Corps/CDA*

Tous les programmes devraient viser à compléter cette feuille de travail.

### 1. Principaux conflits

*Quels sont les principaux conflits dans la région où vous travaillez ? Quelles en sont les causes ?*

<b>2. Diviseurs et sources de tension</b> <i>Quels sont les problèmes spécifiques qui divisent les groupes et qui peuvent conduire à des tensions et à de la violence ?</i>	<b>3. Connecteurs et capacités locales pour la paix</b> <i>Qu'est-ce qui connecte ces groupes au-delà des lignes de démarcation ? Quels sont les acteurs ou structures qui promeuvent la paix ?</i>

<b>4. Analyser l'intervention</b> <i>Comment notre intervention affecte-t-elle les facteurs identifiés ci-dessus ?</i>		<b>5. Options et opportunités</b> <i>Comment notre programme peut-il s'adapter pour minimiser les effets négatifs et maximiser les effets positifs ?</i>
<b>Diviseur et source de tension</b>	<b>Comment ce diviseur ou cette source de tension est-il impacté par notre intervention ?</b>	<b>Des stratégies pour atténuer ces impacts négatifs ?</b>
<i>Par ex. : l'accès à la terre</i>		

<b>Connecteur et capacité locale pour la paix</b>	<b>Comment ce connecteur ou cette capacité locale pour la paix est-il impacté par notre intervention ?</b>	<b>Des stratégies pour renforcer ces impacts positifs ?</b>
<i>Par ex. : des médiateurs locaux des conflits</i>		

## Modèle de modalités de référence et de lignes directrices pour une analyse des conflits

*Source : Mercy Corps*

Cette section fournit un exemple de modalités de référence ou de ligne directrice pour une analyse générale des conflits. Il peut être utilisé par votre équipe de programme pour effectuer l'analyse eux-même, ou vous pouvez l'adapter pour faire appel à un analyste ou à un chercheur externe pour qu'il effectue l'analyse de votre programme.

### Objectifs

1. La première étape de l'analyse des conflits consiste à définir les objectifs spécifiques de l'analyse. Dans une version la plus basique, les objectifs peuvent inclure les éléments suivants :
  - a. Décrire les principales dynamiques de conflit dans la région d'intervention
  - b. Identifier les acteurs et groupes clés impliqués dans le conflit dans la région d'intervention
  - c. Évaluer les mécanismes existants qui préviennent ou résolvent les conflits dans la région d'intervention
  - d. Explorer les possibilités pour votre programme de contribuer à la consolidation de la paix dans la région d'intervention

### Méthodologie

La méthodologie doit inclure les informations suivantes :

- Emplacements cibles
- Une liste des principaux répondants (qui devrait être aussi large que possible pour inclure les différents groupes impliqués dans le

conflit qui peuvent avoir des points de vue différents et qui sont cruciaux pour comprendre le conflit)

- Un calendrier de l'analyse
- Les méthodes de collecte de données (notamment des entrevues avec des informateurs clés, des groupes de discussion, des sondages, etc.)
- Une liste des membres de l'équipe d'analyse (par exemple, les analystes/chercheurs, les collecteurs de données, les intervieweurs, les animateurs de groupes de discussion, les preneurs de notes, etc.)

## **Modèle de rapport**

Le rapport d'analyse des conflits peut comprendre les sections principales suivantes :

- Une vue d'ensemble des principaux conflits
- Les causes des conflits majeurs
- Les principaux acteurs impliqués
- Les mécanismes et acteurs existants de prévention et de résolution des conflits
- Les opportunités de contribuer à la construction de la paix
- Les recommandations des parties prenantes locales pour résoudre le conflit
- Les recommandations de l'équipe d'analyse pour résoudre le conflit

Le rapport peut être rédigé sous la forme d'un document narratif complet ou simplement sous la forme d'un tableau d'information. Le plus important, est de présenter et de partager l'information d'une

manière accessible pour que les équipes de programme puissent agir en conséquence.

## **Le budget**

Vous devez inclure un budget prévisionnel. Le budget (et le calendrier) déterminera bien sûr le degré de profondeur d'analyse que vous pourrez réaliser. Il est important de noter qu'un budget plus important et un délai plus long ne seront pas toujours préférables pour les objectifs que vous essayez d'atteindre. Bien que les conflits soient complexes et que rien ne puisse se substituer à une analyse approfondie pour bien comprendre leur dynamique ; d'un point de vue opérationnel, il est parfois plus utile de procéder à des analyses légères et rapides, et ce pour recueillir plus rapidement des informations qui pourront être utilisées pour immédiatement éclairer la programmation.

## **Questions pour la collecte de données**

### **Les questions auxquelles nous voulons répondre**

Une analyse approfondie des conflits couvrira la plupart des questions ci-dessous :

- Quels sont les principaux conflits ?
  - Quelle est la nature des conflits ? Sont-ils avant tout politiques, sociaux, économiques, culturels ou idéologiques ?
  - Quelle est l'historique des conflits et comment se sont-ils développés jusqu'à aujourd'hui ?
  - Quelles sont les principaux diviseurs dans la société ? Quels sont ceux qui ont le plus grand potentiel de conduire à des conflits violents ?
- Qu'est-ce qui cause le conflit ?
  - Quelles sont les causes profondes du conflit ?



- Quels sont les principaux facteurs qui contribuent au conflit ?  
Lesquels de ces facteurs sont les plus durables et les plus susceptibles d'exister à long terme ?
- Comment les dynamiques de genre alimentent-elles le conflit ? Quel rôle le genre joue-t-il dans la formation d'idéologies conflictuelles ?
- Quel rôle joue le fossé générationnel dans l'alimentation du conflit ?
- Qui est impliqué dans le conflit ?
  - Qui sont les parties prenantes principales et secondaires d'un conflit ? Quelles sont leurs positions et intérêts fondamentaux ? (il peut s'agir de groupes, d'institutions ou d'individus)
  - Quel est le rôle des femmes au sein de ces groupes ?
  - Quel est le rôle des jeunes ?
  - Quelles sont les relations entre les autorités/les hommes de pouvoir et les citoyens ?
- Les mécanismes et acteurs existants de la prévention et la résolution des conflits ?
  - Qui sont les facilitateurs de la paix ? Quel niveau d'influence ont-ils sur le système ?
  - Qui, au sein de chaque groupe en conflit, recherche la paix et est une personne avec qui nous pouvons travailler ?
  - Quel terrain d'entente existe-t-il entre les adversaires dans un conflit ?
  - Quel rôle les femmes jouent-elles dans la consolidation de la paix et comment pouvons-nous les impliquer ?
  - Quel rôle les jeunes jouent-ils dans la consolidation de la paix et comment pouvons-nous les impliquer ?

- Possibilités pour votre programme de contribuer à la consolidation de la paix
  - Comment notre programme peut-il rassembler des groupes divisés autour d'un objectif ou d'un bénéfice commun ?
  - Comment notre programme peut-il renforcer les acteurs et les structures qui s'efforcent de rassembler les gens et de résoudre pacifiquement et de prévenir les conflits violents ?
  - Comment notre programme peut-il s'attaquer aux causes profondes des conflits que nous avons identifiées (comme la marginalisation, la méfiance et la peur, les griefs historiques ou les problèmes de gouvernance) ?

Demandez aux répondants quelles sont leurs recommandations pour résoudre le conflit.

Comme indiqué ci-dessus, il n'est pas toujours possible d'aller à ce niveau de profondeur dans chaque activité d'analyse des conflits. De plus, il se peut que lors des entrevues en et des discussions de groupe, vous n'ayez pas assez de temps avec les répondants pour répondre à chacune des questions ci-dessus. Il est donc important, lors de chaque entrevue ou discussion de groupe, de prioriser certaines questions et, si vous menez plusieurs entrevues et discussions de groupe, de poser des questions différentes au cours des différentes sessions afin de couvrir le plus grand nombre de domaines possibles.

### **Les questions que nous poserons**

En outre, poser les questions ci-dessus de façon trop directe peut ne pas être efficace ou sûr, car les conflits sont un sujet délicat à aborder. Par conséquent, il est préférable de poser plus de questions ouvertes

au début d'une entrevue ou d'une discussion de groupe pour lancer la conversation. Voici quelques exemples de questions :

- Comment voyez-vous l'avenir dans ce domaine ?
- Qu'est-ce qui a le plus changé au cours de l'année écoulée dans ce domaine ?
- Comment votre communauté a-t-elle géré les conflits dans le passé ?
- Que pensez-vous des efforts visant à promouvoir le dialogue entre les groupes en tension ?
- Comment les conflits pourraient-ils être traités plus efficacement ?
- Pourriez-vous décrire une situation où vous vous êtes senti impliqué dans un processus visant à résoudre un conflit ?
- Si vous deviez conseiller un dirigeant local ou un représentant du gouvernement sur comment minimiser ce conflit, que lui diriez-vous ?

En commençant par des questions de ce type, vous pouvez tenter d'établir un minimum de confiance et une certaine relation avec vos répondants. Vous devez également permettre aux répondants de répondre aux questions de la manière et au moment de leur choix. À mesure que vous progresserez dans la discussion, vous pourrez voir quelles questions spécifiques relatives au conflit de la section précédente auxquelles vous vouliez obtenir une réponse ont déjà été abordées, puis, si nécessaire, orienter la conversation vers les questions qui n'ont toujours pas eu de réponse en les posant plus directement.



## Modèle d'analyse des conflits

*Source : Mercy Corps*

La réalisation d'une analyse des conflits peut fournir des informations précieuses sur nos interventions.

**Pourquoi** le conflit a-t-il lieu ?

Quelles sont certaines des causes profondes du conflit ?  
(Par exemple : Un accès inéquitable aux ressources, l'exclusion gouvernementale, des violences passées, etc.)

Y a-t-il des facteurs aggravants dans la région ?  
(Par ex. : une prolifération des armes, des débordements de conflits)

Y a-t-il eu un événement déclencheur unique au conflit ?  
(Par ex. : un assassinat, une catastrophe naturelle, etc.)

Quel type d'événement *pourrait* déclencher un conflit à l'avenir ?

Qu'ai-je entendu sur la cause du conflit par d'autres personnes ? Y a-t-il quelque chose qui n'est pas clair pour moi sur la ou les causes ? Ai-je observé l'une ou l'autre de ces

causes à l'œuvre ?

**Qui** est impliqué ?

Quels sont les groupes présents dans la région de mise en œuvre ?  
(Par exemple : Groupes ethniques, religieux, politiques, géographiques ou sociaux)

Quelle est la dynamique entre ces groupes ?  
(Par exemple : Tensions ou coopération existantes, violences, niveau de pouvoir)

<p>Quels autres acteurs pourraient avoir un impact sur le conflit ? (Par ex. : notre propre organisation, les entreprises locales, les forces de sécurité et les forces armées)</p>

Quels sont les principaux **diviseurs et connecteurs** ?

<p>Existe-t-il des systèmes/institutions qui favorisent la coexistence ou qui maintiennent la séparation entre les gens ? (Par ex. : les écoles, le gouvernement, les institutions religieuses, les infrastructures telles que les réseaux électriques)</p>



Quelles attitudes ou actions peut-on observer dans la région de mise en œuvre ?  
(Par exemple : Y a-t-il de l'acceptation/tolérance ou des stéréotypes, des menaces et de la violence ?)

Y a-t-il des valeurs et des intérêts communs entre les groupes de la région ?  
(par ex. : des intérêts politiques/économiques, des valeurs ethniques/culturelles)

Comment chaque groupe interprète-t-il les expériences partagées, le cas échéant ?  
(Par ex. : des catastrophes naturelles passées, des anciens régimes politiques ou conflits)

Y a-t-il des symboles et des occasions célébrés par différents groupes ?  
(Par exemple : Des jours fériés, des statues, des drapeaux)

Y a-t-il des ressources naturelles partagées/contestées ?  
(Par ex. : des forêts, des minéraux, des sources d'eau)

Quels sont les plus forts diviseurs et connecteurs dans la région de mise en œuvre ?

Quel est **vos** relations avec le conflit ?

Ai-je personnellement un intérêt dans le conflit ?

Ai-je un sentiment d'appartenance à l'un des groupes identifiés dans le conflit ?

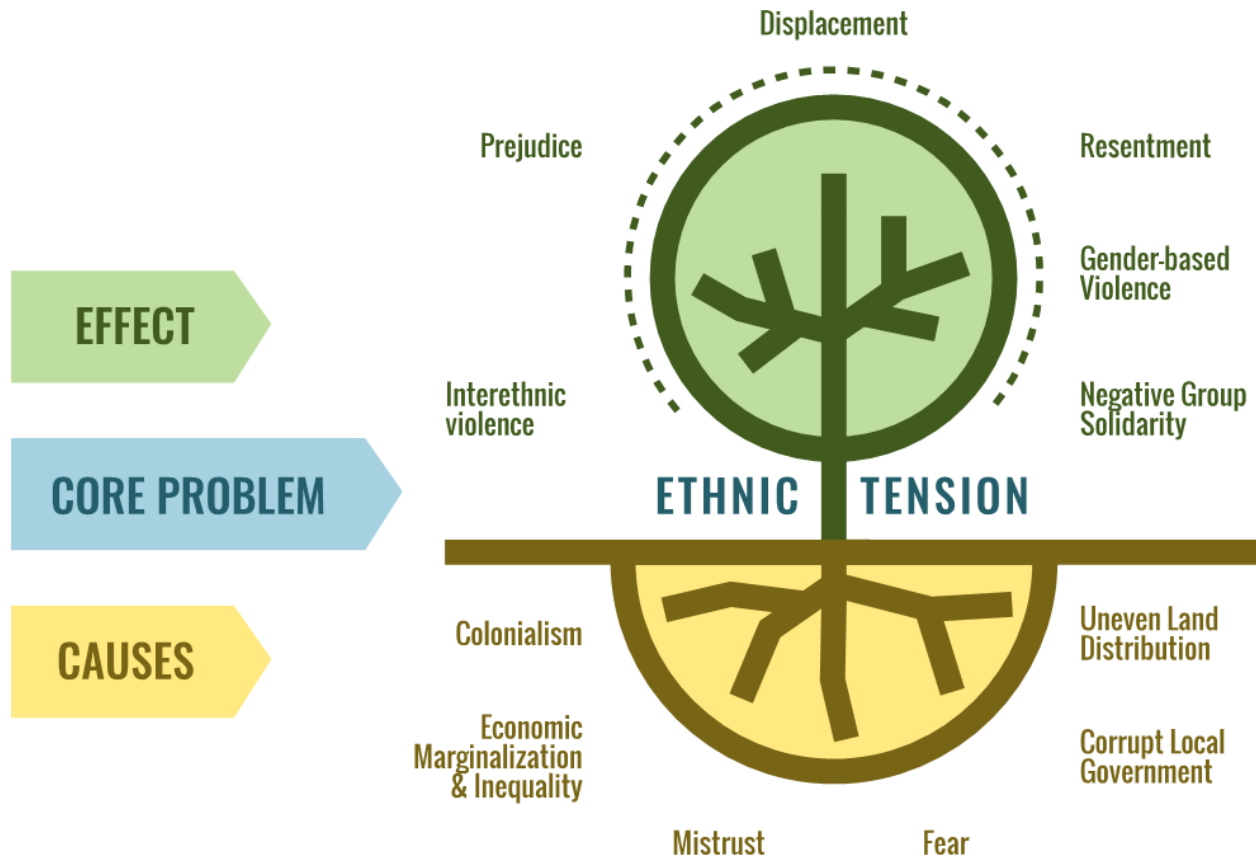
Ai-je une opinion sur le conflit ?

Ai-je un sentiment d'empathie pour un groupe plutôt qu'un autre ? Pourquoi ?

Mon sexe a-t-il une incidence sur ma relation avec le conflit ?

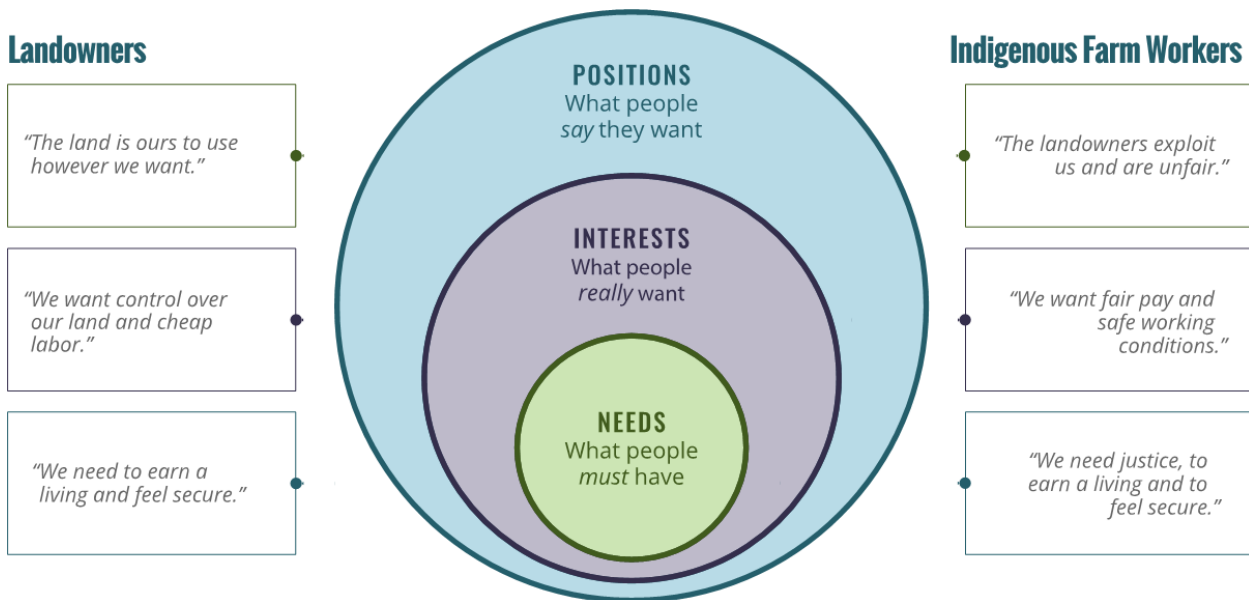
## Outils d'analyse des conflits : Arbre des conflits

Un arbre des conflits nous demande d'examiner un problème fondamental, la cause de ce problème et les effets du problème.



## Outils d'analyse des conflits : L'oignon du conflit

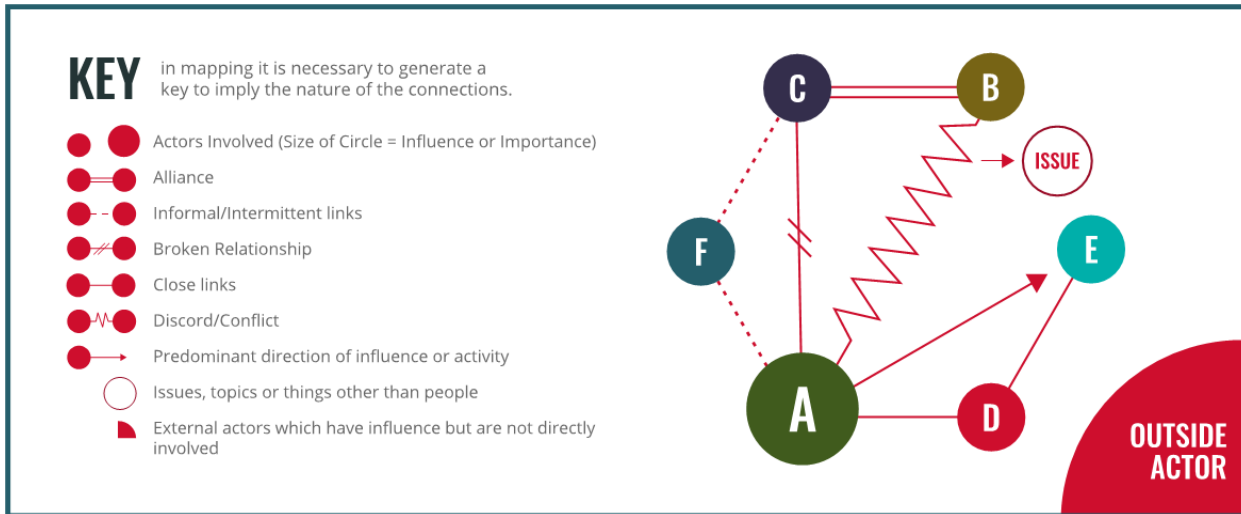
L'oignon du conflit est utilisé pour illustrer les positions, les intérêts et les besoins de différentes personnes. Il nous aide à comprendre le point de vue des différents groupes et à comment les réconcilier.





## Outils d'analyse des conflits : Carte des acteurs

Les cartes des acteurs sont utiles pour montrer la dynamique entre les différents groupes dans un conflit.



Source: Adapted from Fisher, et al. (2000: 23)

## Causes profondes des conflits

*Source : Commission européenne*

Utilisez les questions de la liste de contrôle suivante pour vous aider à déterminer la ou les causes profondes du conflit dans votre région de mise en œuvre.

### 1. Légitimité de l'État

- Y a-t-il un équilibre des pouvoirs approprié dans le système politique ? *Respect de la Constitution, capacité du Parlement et du pouvoir judiciaire à contrôler l'exécutif, dévolution des pouvoirs et capacité des autorités régionales, le cas échéant, à contrebalancer le pouvoir central...*
- Dans quelle mesure le pouvoir politique ou administratif est-il inclusif ?  
*La représentativité ethnique et religieuse du gouvernement, l'égalité d'accès à l'activité politique, la prise de décision participative, le recrutement équitable dans l'administration et les autres institutions publiques...*
- Quel est le degré global de respect des autorités nationales ?  
*Les ressentiments historiques envers l'autorité de l'État, l'existence de mouvements indépendantistes, les partis prônant des solutions extrêmes (révolutionnaires ou réactionnaires) aux insuffisances perçues, la capacité perçue de l'État à répondre aux besoins de la population...*

- La corruption est-elle généralisée ?  
*Le degré général de corruption, l'existence de programmes de lutte contre la corruption, une corruption généralisée dans les bureaucraties, une collusion entre le secteur privé et les fonctionnaires*

## 2. L'État de droit

- Quelle est la force du système judiciaire ?  
*L'indépendance et l'efficacité du pouvoir judiciaire, l'égalité de tous les citoyens devant la loi, la possibilité effective d'intenter une action en justice contre les décisions de l'État, la mise en application des décisions de justice*
- Existe-t-il une violence illégale de l'État ?  
*La participation des forces de sécurité à des activités illégales (barrages routiers, extorsion, etc.), des poursuites effectives en cas de violations des Droits de l'Homme commises par les forces de sécurité, l'existence d'un cadre minimum de Droits de l'Homme pour leur fonctionnement, pour les conditions carcérales*
- Le pouvoir civil contrôle-t-il les forces de sécurité ?  
*Une influence des forces de sécurité sur la prise de décision politique, le rôle du Parlement dans le débat/contrôle de leur utilisation, l'existence d'un débat ouvert et d'un examen médiatique et académique du secteur de la sécurité*
- Le crime organisé compromet-il la stabilité du pays ?

*Le contrôle d'une partie importante du pays/de l'économie par des réseaux criminels (drogue, ressources naturelles, trafic d'êtres humains), l'existence d'armées privées ou de groupes paramilitaires armés agissant en toute impunité, une réinsertion adéquate des anciens combattants dans la vie sociale*

### 3. Le respect des droits fondamentaux

- Les libertés civiles et politiques sont-elles respectées ?  
*Le respect du droit de vote, la protection des libertés civiles, y compris la liberté d'expression et de réunion, des élections libres et équitables respectant les droits de l'opposition*
- Les droits religieux et culturels sont-ils respectés ?  
*Une punition par la loi de la discrimination religieuse, ethnique ou culturelle, une reconnaissance de la langue minoritaire, par exemple dans l'éducation, une définition de l'État sans référence à une quelconque identité religieuse/culturelle dominante*
- Les autres droits humains sont-ils respectés ?  
*Une poursuite des violations des Droits de l'Homme (torture, détention illégale), l'égalité des sexes, la liberté d'exercer dans la vie privée (code vestimentaire, vie privée, etc.), le respect et la mise en œuvre des engagements pris en vertu des traités et conventions internationaux relatifs aux Droits de l'Homme, la mise en œuvre efficace de la surveillance des Droits de l'Homme par les ONG et/ou les organisations internationales*

### 4. La société civile et les médias

- La société civile peut-elle fonctionner librement et efficacement ?  
*La protection des ONG et des droits d'association par l'État, la viabilité de la société civile, l'accès au personnel, à la formation, aux ressources et autres, la capacité d'influencer les processus politiques et de résoudre les tensions entre les communautés*

- Dans quelle mesure les médias sont-ils indépendants et professionnels ?

*La censure par le gouvernement, l'indépendance des médias vis-à-vis des agendas partisans et des intérêts politiques ou privés, la capacité à refléter les opinions de tous les groupes sociaux*

## **5. Les relations entre les communautés et les mécanismes de règlement des différends**

- Quelle est la qualité des relations entre les groupes identitaires ?  
*La capacité des principaux groupes identitaires à se mélanger, la fréquence des débordements ou des violences raciales ou religieuses, la perpétuation de stéréotypes négatifs ou de suspicions mutuelles par la mémoire et la culture collectives, l'existence et l'efficacité de mécanismes de réconciliation (par ex. : les commissions judiciaires)*
- L'État arbitre-t-il les tensions et les différends entre les communautés ?  
*L'existence et l'efficacité de mécanismes d'arbitrage entre les parties en conflit (des « sages », des anciens, des médiateurs), la manipulation politique des différences ethniques/identitaires, l'existence de forums régionaux d'organisation pour la prévention et la résolution des conflits*
- Y a-t-il des flux incontrôlés de migrants/réfugiés ?  
*Des frictions sociales entre les communautés migrantes et les communautés d'accueil (par exemple, une pression négative sur la nourriture, l'eau, etc.), le respect des droits fondamentaux des*

*migrants/réfugiés, l'impact des flux migratoires sur l'équilibre ethnique/identitaire des régions d'accueil...*

## 6. Une gestion économique saine

- Dans quelle mesure l'économie est-elle robuste ?  
*Une dépendance du revenu envers un nombre limité de secteurs (par ex. : un seul produit agricole, une seule industrie ou des envois), la capacité à réagir à des catastrophes naturelles ou à des conditions internationales (par ex. : des fluctuations massives des prix des produits de base)*
- Le cadre politique est-il propice à une stabilité macroéconomique ?  
*La stabilité des principaux fondamentaux macroéconomiques (inflation, déficit public, comptes courants), la capacité à attirer des investissements (nationaux et IDE), la mise en œuvre de politiques négociées avec les IFI*
- Dans quelle mesure la politique environnementale de l'État est-elle durable ?  
*L'équité dans la gestion des ressources naturelles (par ex. : l'eau), l'anticipation d'éventuels conflits internes ou externes sur les ressources naturelles, le risque de grave dégradation de l'environnement (par ex. : la désertification) forçant les personnes à l'exil ou menaçant les modes de vie traditionnels*

## 7. Inégalités sociales et régionales

- Comment les politiques de protection sociale sont-elles abordées ?  
*Le niveau global d'alphabétisation, de santé, d'assainissement, développement de filets de sécurité et de politiques de revenus (ou, par défaut, l'existence de mécanismes sociaux alternatifs assurant la solidarité locale ou familiale), l'anticipation correcte des changements démographiques massifs par les politiques publiques (en particulier*



*l'urbanisation et le chômage des jeunes)*

- Comment les inégalités sociales sont-elles traitées ?  
*Une tendance à la pauvreté et à la marginalisation (surtout en termes absolus), la vulnérabilité des segments les moins favorisés de la société, l'équité d'accès à l'éducation, aux soins de santé, à l'emploi, aux opportunités économiques (y compris pour les femmes et les minorités), l'existence de politiques publiques visant à lutter contre les inégalités, entre les communautés, par le biais d'une réforme agraire, de systèmes de quotas, de programmes sociaux ou autres*
- Comment les disparités régionales sont-elles traitées ?  
*Des inégalités entre les zones urbaines et rurales, l'existence de régions avec des retards de développement économique ou particulièrement affectées par le manque de ressources vitales, des politiques de redistribution entre les régions*

## 8. Situation géopolitique

- Dans quelle mesure la situation géopolitique de la région est-elle stable ?  
*Les relations avec les voisins du pays, les questions frontalières en suspens, la dépendance du pays vis-à-vis de voisins instables pour les biens vitaux (par ex. : l'accès à la mer ou à l'eau), l'efficacité des mécanismes régionaux de résolution des conflits*
- L'État est-il touché par des menaces extérieures ?  
*Des politiques déstabilisatrices de forces extérieures, l'existence de communautés/diasporas proactives à l'étranger, la capacité à contrôler le trafic d'armes*
- L'État affecte-t-il la stabilité régionale ?  
*Un soutien aux milices ou groupes rebelles opérant sur les territoires voisins, la protection des criminels de guerre ou de groupes rebelles des États voisins, l'exploitation des ressources naturelles du pays à*

*des fins étrangères, la présence d'activités internationales illicites sur le territoire du pays*

## Appliquer une perspective de genre aux diviseurs et aux connecteurs

*Source : CDA/ Quelques questions adaptées de : Watson, Charlotte, Hannah Wright et Hesta Groenwald. Gender Analysis of Conflict Toolkit. Londres, Royaume-Uni : Saferworld, 2016, p.9.*

Les rôles de genre des hommes, des femmes et des minorités sexuelles de genre doivent être pris en compte lors de l'analyse des conflits. Utilisez les questions suivantes pour en savoir plus sur les diviseurs et les connecteurs d'un groupe particulier.

Après avoir identifié les diviseurs ou les connecteurs dans un contexte, demandez :

### **1. Les normes de genre sont-elles liées à l'existence de diviseurs ou de connecteurs particuliers ? Si oui, comment ?**

- Quels rôles les hommes, les femmes et les minorités sexuelles de genre jouent-ils dans le conflit ? Ou pour trouver une résolution pacifique au conflit ?
- Comment les normes relatives à la masculinité et à la féminité alimentent-elles le conflit et/ou contribuent-elles à la paix ?
- Comment les normes et les comportements de genre façonnent-ils la manière dont les différents types de violence sont utilisés, par qui contre qui ?

## 2. Comment les séparateurs et les diviseurs affectent-ils différemment les différents groupes de genre ?

- Comment les hommes, les femmes et les minorités sexuelles de genre sont-ils affectés par un diviseur (ou un connecteur) particulier ?
- Comment un changement dans un diviseur (ou un connecteur) particulier peut-il affecter les femmes, les hommes et les minorités sexuelles de genre de différentes manières ?
- De quelle manière l'effet d'un diviseur (ou connecteur) particulier dépend-il non seulement du genre, mais aussi d'autres variables telles que l'origine ethnique, la classe sociale et/ou l'âge ? (Remarque : cette relation importante et complexe de variables est appelée « intersectionnalité ».)

## 3. Les groupes identitaires ont-ils des points de vue différents en ce qui concerne les rôles et l'égalité des femmes, des hommes et des minorités sexuelles de genre ? Si oui, comment et de quels types ?

- Les normes relatives au comportement public ou économique des hommes, des femmes et des minorités sexuelles de genre diffèrent-elles d'un groupe à l'autre ?
- Certains groupes perçoivent-ils les rôles de conflit et de rétablissement de la paix des minorités sexuelles de genre, des femmes et des hommes, différemment des autres ?

Exercice de mise en application – Irak : Diviseurs générés

*Deux des questions genrées (ci-dessus) ont été insérées ci-dessous. Cet exercice de mise en application a pour but d'illustrer comment une perspective de genre peut être appliquée à une analyse des diviseurs ou des connecteurs dans un contexte.*

- **Comment les hommes, les femmes et les minorités sexuelles de genre sont-ils affectés par un diviseur particulier ?**

Dans les régions autour de Bagdad, les divisions se produisent par rapport aux déplacements internes (estimés à 3,4 millions de personnes) et le processus de retour dans le contexte de divisions sectaires aggravées dans lequel des milices contrôlent des régions qui étaient auparavant mixtes. Des cas ont été signalés où des femmes sans mari se sont vu refuser le retour, accusées (ou diffamées) d'être mariées à des combattants de milices opposées.

- **Comment les normes et les comportements de genre façonnent-ils la manière dont les différents types de violence sont utilisés, par qui et contre qui ?**

Dans d'autres régions autour de Bagdad, les diviseurs actuels incluent les actions violentes des milices affiliées à des sectes religieuses. Les hommes sont susceptibles d'être touchés par des menaces de milices et des crimes contre les biens, tandis que les femmes et les minorités sexuelles de genre ont des raisons de craindre des violences sexistes.

L'agression sexuelle entraîne une stigmatisation sociale, ce qui aggrave la mobilité et les obstacles sociaux existants pour les filles, car certaines familles demandent aux filles de limiter leurs

déplacements, de renoncer à l'école et/ou de se marier jeunes, pour les protéger.

## Atténuer les préjugés

*Source : Mercy Corps*

Chaque personne, quelles que soient ses intentions, a des opinions, des préjugés et des angles morts. Utilisez ce guide pour vous aider à gérer vos propres préjugés.

Il existe 5 catégories de préjugés dont nous devons avoir conscience :

- Le biais de similarité
- Le biais d'opportunité
- Le biais d'expérience
- Le biais de distance
- Le biais de sécurité

### **BIAIS DE SIMILARITÉ**

Le biais de similarité est la préférence de notre cerveau pour ce qui nous ressemble par rapport à ce qui est différent. Il se produit parce que les humains sont très motivés à se voir eux-mêmes et à voir ceux qui leur ressemblent de façon favorable. Nous avons généralement une opinion favorable de notre endogroupe, mais une opinion sceptique (ou négative) de l'exogroupe.

### **COMMENT ATTÉNUER LE BIAIS DE SÉCURITÉ**

- Vous devez définir des critères objectifs clairs en matière de prise de décision afin de ne pas vous fier à ce qui vous semble familier pour guider votre réponse.
- Soyez intentionnel dans votre démarche de contact et trouvez des moyens de rester en contact avec un groupe diversifié de membres de l'équipe, en particulier ceux qui pourraient être

victimes de stigmatisation, d'un plus grand isolement ou d'autres risques.

## **BIAIS D'OPPORTUNITÉ**

Le biais d'opportunité est la préférence de notre cerveau à agir rapidement plutôt que de prendre son temps. Les humains ont un besoin inné de certitude – de savoir ce qui se passe. L'inconvénient de ce besoin est une tendance à porter un jugement hâtif sans prendre pleinement en compte tous les faits.

## **COMMENT ATTÉNUER LE BIAIS D'OPPORTUNITÉ**

- Prenez un moment pour faire une pause, pour respirer et réfléchir aux raisons pour lesquelles vous prenez une décision particulière et à la façon dont votre décision pourrait affecter les personnes les plus touchées, même si vous estimez qu'une décision rapide est nécessaire pour faire face à une situation potentiellement critique. Avez-vous pris en compte tous les faits ?
- Surveillez et soyez attentif à vos émotions. Des émotions de peur, d'anxiété ou d'incertitude guident-elles votre prise de décision ? Si c'est le cas, donnez-vous l'espace nécessaire pour gérer vos émotions et prendre soin de votre bien-être avant de prendre une décision ; et ce afin de prendre une décision qui sera dans le meilleur intérêt de l'équipe.
- Prenez le temps d'envisager différents scénarios. Même si les choses évoluent rapidement et constamment, nous pouvons prendre le temps d'établir 3 ou 4 scénarios de ce qui pourrait se passer au cours des prochaines semaines ou des prochains mois.



Pour chaque scénario, prévoyez des cas et exposez comment vous et votre équipe réagiriez. Établissez un plan de travail des tâches qui peuvent vous aider à vous préparer.

## **BIAIS D'EXPÉRIENCE**

Le biais d'expérience est la tendance de notre cerveau à surévaluer notre propre perception d'une situation donnée comme étant la vérité objective. Le biais d'expérience se produit lorsque nous supposons que notre point de vue sur un problème ou une situation donnée constitue toute la vérité et que nous ne nous souvenons pas que d'autres personnes voient le monde de manière légèrement différente de nous.

### **COMMENT ATTÉNUER LE BIAIS D'EXPÉRIENCE**

- Diversifiez le groupe de personnes avec lesquelles vous vous entourez lorsque vous prenez des décisions. Réfléchissez aux personnes avec lesquelles vous vous entourez actuellement. Ce groupe est-il composé d'individus qui vous sont très similaires ? Si c'est le cas, envisagez de diversifier ce groupe pour vous assurer d'obtenir des points de vue différents et de voir comment la situation pourrait se dérouler dans d'autres contextes. Le fait d'entendre des points de vue variés vous permettra d'atténuer les angles morts potentiels et vous aidera à vérifier votre façon de penser.
- Utilisez des méthodes de facilitation participative pour comprendre la diversité des expériences. Envisagez d'utiliser une variété d'outils, des discussions en grands groupes, des sessions en petits groupes, des réflexions individuelles et un

regroupement d'idées à nouveau en groupe, parmi de nombreuses autres idées. Il existe une variété d'outils en ligne pour impliquer les membres d'équipes diversifiées.

## **BIAIS DE DISTANCE**

Le biais de distance est la préférence de notre cerveau pour ce qui est plus proche par rapport à ce qui est plus éloigné. Le biais de distance reflète notre instinct de donner la priorité à ce qui est proche, que ce soit dans l'espace physique, le temps ou d'autres domaines.

### **COMMENT ATTÉNUER LE BIAIS DE DISTANCE**

- Contactez les membres de l'équipe pour comprendre comment plus facilement les joindre. Certains peuvent ne pas avoir une bonne connexion Internet et préférer les appels téléphoniques. D'autres peuvent avoir de la difficulté à communiquer avec leurs coéquipiers au milieu de la journée lorsqu'ils ont des responsabilités de garde d'enfants.
- Faites preuve de créativité pour trouver des moyens de maintenir un lien fréquent avec votre équipe, par exemple en envoyant périodiquement des mises à jour par SMS avec des informations pertinentes, des demandes d'informations pour guider la prise de décision ou des prises de contact plus informelles. Avec des membres de l'équipe qui disposent d'une bonne connexion Internet, appliquez une communication allant au-delà de l'envoi

de SMS et de courriels. Transformez les appels téléphoniques en appels vidéo pour augmenter les liens sociaux.

- Prévoyez du temps pour des interactions informelles avec vos coéquipiers afin de permettre à tous les membres de l'équipe de partager leurs défis, des idées innovantes et de partager leurs apprentissages. Les interactions informelles aident les membres de l'équipe à se sentir intégrés et à rester impliqués.

## **BIAIS DE SÉCURITÉ**

Le biais de sécurité est la tendance de notre cerveau à se protéger contre les pertes plus que de rechercher un gain. Le biais de sécurité est également connu sous le nom de biais de coûts irrécupérables. Nos cerveaux sont programmés pour être plus préoccupés par les mauvaises choses qui pourraient nous arriver que par les bonnes choses qui pourraient arriver. Ceci est dû au fait que nous avons beaucoup plus peur des pertes possibles que nous ne sommes excités par les gains possibles. Le biais de sécurité peut inhiber des formes saines de prise de risque.

## COMMENT ATTÉNUER LE BIAIS DE SÉCURITÉ

- Concentrez-vous sur les besoins actuels et futurs pour aider à guider votre prise de décision. Lorsque vous êtes confronté à des prises de décisions concernant des changements importants dans les stratégies, les programmes ou d'autres efforts, essayez de moins vous concentrer sur les ressources que vous avez déjà investies et concentrez-vous davantage sur ce qui est nécessaire actuellement et à l'avenir pour guider votre prise de décision. La sécurité des membres de notre équipe et des participants est primordiale.
- Réfléchissez à comment vous pourriez conseiller un ami ou un pair qui pourrait se trouver dans une situation similaire. Le fait de se retirer de l'équation ajoute une distance psychologique à l'équation et peut ainsi atténuer le biais de sécurité.

## Analyse rapide des conflits

*Source : Adapté de UK Aid/Conflict Sensitivity Consortium*

Plus vous passerez de temps à examiner le conflit, plus votre analyse sera complète.

Cependant, il peut parfois s'avérer nécessaire d'effectuer une analyse rapide des conflits.

**Sur quoi porte le conflit ?**

**Quelles sont les causes profondes du conflit ?**

**À quel point le conflit est-il intense/ouvert ? Y a-t-il de la violence active ou un risque élevé de violence ?**

**Quels groupes de personnes sont impliqués ?**

**Qu'est-ce qui divise ces groupes (par exemple : l'appartenance à une caste, une tribu ou à un quartier, l'accès aux ressources) et qu'est-ce qui les connecte (par exemple : des pratiques culturelles partagées, des initiatives locales de paix) ?**

**Où sont géographiquement situées les régions touchées par le conflit ?**

**Quels sont les acteurs, les structures ou les processus locaux qui tentent de résoudre pacifiquement le(s) conflit(s) ?**

**Quels sont les meilleurs, les pires et les plus probables scénarios concernant l'avenir du conflit dans ce contexte ? De quoi dépend chaque scénario ?**





## Analyse rapide des connecteurs et des diviseurs

Source : Mercy Corps

Il peut parfois être utile de créer une carte visuelle de votre région de mise en œuvre.

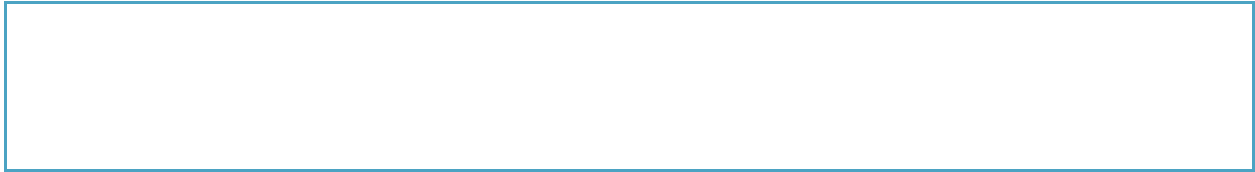
### Instructions :

1. Utilisez cette feuille pour identifier les principaux groupes, connecteurs et diviseurs.
2. Sur la page suivante, cartographiez les groupes et leurs diviseurs et connecteurs.
3. Utilisez une forme différente pour représenter chaque groupe.
4. Plus la forme sera grande, plus le groupe sera grand.
5. Utilisez une ligne droite pour représenter les diviseurs entre les groupes.
6. Utilisez une ligne ondulée pour représenter les connecteurs entre les groupes.

Dressez la liste des principaux groupes dans votre région

Identifiez les principaux connecteurs

Identifiez les principaux diviseurs



**Utilisez cette feuille pour cartographier les principaux groupes, diviseurs et connecteurs dans votre région de mise en œuvre.**

Notes

# Être à l'écoute de la communauté

## Élaborer des questions

*Source : CDA*

Consultez les conseils suivants pour en savoir plus sur comment élaborer des questions.

La capacité de poser des questions bien conçues et intelligentes est une compétence précieuse. Poser les bonnes questions suscite des réponses utiles, aide à recueillir des commentaires et des informations critiques, et incite souvent les gens à réfléchir profondément. Lorsque nos collègues, nos partenaires et les intervenants dans les communautés réfléchissent plus profondément qu'auparavant, cela fait ressortir de nouvelles idées, de nouvelles réponses et de nouvelles possibilités. Nous utilisons tous de nombreux types de questions dans notre vie quotidienne et dans notre travail. Pour commencer, les membres de l'équipe d'analyse des conflits doivent être en mesure de faire la distinction entre les différentes catégories de questions. Sachant que certaines doivent être utilisées lors d'une conversation de collecte de données et d'autres doivent être évitées.

Il faut éviter :

- Les **questions fermées** doivent par défaut être limitées car elles invitent à répondre par oui ou par non et n'encouragent pas la personne interrogée à fournir plus de détails. Exemple : « Pensez-vous que l'administration coloniale a délibérément encouragé le conflit ? » Évitez de définir des réponses. Exemple : « Pensez-vous que cet acte était démocratique ou autoritaire ? »

- Les **questions suggestives** tentent d'orienter la réponse du répondant. Ceux-ci doivent être complètement évités dans une conversation où vous êtes à l'écoute. Exemple : « Êtes-vous d'accord pour dire que les projets de développement économique réalisés par nos partenaires ont contribué à renforcer votre communauté ? »
- Les **questions à choix multiples** sont souvent utilisées dans des sondages écrits et ne sont généralement pas appropriées pour une entrevue pour une analyse des conflits.

Il faut utiliser :

- Des **questions ouvertes**, qui commencent par *quoi, comment, quand, où, qui* et qui invitent la personne interrogée à décrire les choses. Exemples : « Qu'a fait votre communauté pour gérer les conflits dans la période qui a précédé la guerre ? » (descriptive) ; « Que pensez-vous des efforts visant à promouvoir le dialogue entre les groupes en tension ? » (exploration des attitudes/sentiments) ; « Comment les questions relatives aux terres pourraient-elles être traitées plus efficacement ? » (application/suggestion)
- Les **questions visant à briser la glace** peuvent être utiles, selon le contexte, pour commencer une conversation en parlant de banalités pour établir un lien. Exemples : « Comment a été la récolte cette année ? » « Depuis combien de temps votre famille vit-elle dans cette communauté ? »
- Les **questions d'approfondissement/de suivi** visent à obtenir des informations et des détails supplémentaires. Exemples : « C'est vraiment intéressant, pouvez-vous m'en dire plus ? »

« Pourriez-vous décrire une situation dans laquelle vous vous êtes senti impliqué dans le processus de prise de décision ? »

- Les **questions théoriques/hypothétiques** peuvent aider la personne à offrir des opinions, des conclusions et des recommandations supplémentaires en offrant un nouveau scénario dans lequel appliquer leur expérience. Généralement, ces questions commencent par : Imaginez... Supposez... Si vous deviez prédire... Si..., alors... Comment pourrait-on... Quelles sont certaines conséquences possibles de... ? Exemple : « S'il y avait un processus de prise de décision plus inclusif, quel pourrait en être l'effet sur les principales questions de conflit ? » ; « Si vous deviez conseiller un administrateur d'un gouvernement local sur comment minimiser ce conflit, que lui diriez-vous ? » ; « Quelles sont certaines conséquences possibles si les questions relatives aux terres et aux ressources ne sont pas traitées plus efficacement ? »

Les types de questions énumérés ci-dessous fournissent quelques idées sur comment faire évoluer une conversation au-delà de simples descriptions vers des niveaux d'analyse plus élevés et cumulatifs.

### ÉVALUATIVE/PORTANT UN JUGEMENT

**Vous pourriez commencer une conversation en notant :**

- « Vous avez vu divers efforts visant à résoudre ces problèmes de conflit... »

**Les questions à poser après cette ouverture pourraient être :**

- Selon vous, quels ont été les impacts de ces efforts ?
- Quel jugement portez-vous sur les impacts et les résultats de ces efforts ?
- Quels sont, selon vous, les avantages et les inconvénients de ces nombreux efforts pour votre société/communauté ?
- Que ressentez-vous face à ces nombreux efforts ?
- À votre avis, que serait-il approprié et utile de faire pour les étrangers dans ce pays ? Quel est le bon rôle pour les étrangers ?
- Comment interpréteriez-vous les récents changements apportés au processus de consultation communautaire ?

Les deux prochains types de questions —**Preuves** et **Clarification**— sont utiles à utiliser comme suivi après une ouverture comme celle-ci. Il existe une certaine similitude entre ces deux types de questions.

Cependant, il existe une différence essentielle marquante lorsque vous essayez d'écouter – de vraiment écouter – et de comprendre et évaluer les implications des idées qui sont proposées : les questions portant sur des preuves sont utilisées pour savoir pourquoi quelqu'un pense que les impacts sont tels qu'il ou elle le

dit, en lui demandant de rattacher ses jugements et ses opinions à des faits ou à des expériences qui sont la preuve qui étaye son opinion, tandis que les questions de clarification sont utilisées pour s'assurer que l'interviewer comprend vraiment ce que la personne veut dire.

<b>PREUVES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Que pensez-vous qu'il va se passer ici ?</li><li>● Pourriez-vous nous en dire plus à ce sujet ?</li><li>● Sur quelle expérience basez-vous votre opinion ?</li><li>● Pourquoi pensez-vous que c'est positif ? Négatif ? Comment ? Pour qui ? Pendant combien de temps ?</li><li>● Selon vous, quels sont les facteurs qui ont conduit à cela ?</li><li>● Qu'est-ce que cela vous a fait ressentir ?</li></ul>
<b>CLARIFICATION</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Pourriez-vous nous expliquer ce que vous voulez dire ?</li><li>● Ai-je raison de dire que ce que vous dites est... ?</li><li>● Je voudrais être sûr(e) de bien vous comprendre, voulez-vous dire que... ?</li></ul>
<b>ANALYTIQUE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Pourquoi est-il arrivé X alors que Y s'est produit ?</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pourquoi cette personne pensait-elle que x était bon/mauvais alors qu'une autre personne pensait que c'était mauvais ?</li><li>• Pourquoi pensez-vous que Y s'est produit ? Pourquoi cela s'est-il produit à ce moment-là ?</li></ul>
APPLICATION	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lorsque Y se produit dans votre situation, quel impact cela a-t-il sur vous, votre famille et votre communauté ?</li><li>• Que peut-on faire pour améliorer la situation ?</li><li>• Que peut-on faire pour que les impacts positifs de ces actions aient un effet durable ?</li></ul>
ABSTRAITE/ HYPOTHÉTIQUE	<p><b>Les questions abstraites portent sur comment les gens comprennent les liens entre les choses ; comment ils comprennent la causalité.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Quels conseils donneriez-vous à quelqu'un comme vous dans un autre pays (ou dans une autre communauté) qui va devoir faire face à des problèmes similaires ?</li></ul>



- Si vous deviez recommencer à zéro, que feriez-vous différemment en ce qui concerne l'aide afin d'obtenir de meilleurs résultats ?
- En général, si X se produisait, Y se produirait-il aussi ? (Si cette question était est suivie de « Pourquoi » - ce serait une question analytique)

### Idées pour pratiquer de bonnes compétences de questionnement

- Réfléchissez avec vos collègues à comment vous formulerez les questions pour aller au-delà des problèmes spécifiques et aborder des problèmes plus larges, des impacts plus importants, l'efficacité des efforts de paix et les attentes des gens. Vous pouvez décider de noter les questions suggérées sur un tableau ou un tableau à feuilles mobiles. N'oubliez pas qu'il ne s'agit pas d'un questionnaire ou d'un protocole d'entrevue, mais simplement d'un rappel du type de questions sur lesquelles l'équipe souhaite se concentrer.
- Utilisez des jeux de rôle ! Entraînez-vous à formuler et à poser des questions appropriées au contexte local. Pratiquez vos compétences d'écoute grâce à ces jeux de rôle. Vous voudrez peut-être à mettre en scène certains participants : faire des jeux de rôle devant l'ensemble du groupe pour servir d'exemple pour des commentaires et des discussions.



## Sensibilité au genre pour les formateurs et les animateurs

*Source : CDA*

Nous devons tenir compte du rôle que joue le genre dans nos entrevues et nos groupes de discussion. Les conseils suivants vous aideront à vous assurer que vos interactions sont à la fois sensibles aux conflits et au genre.

### Lors de la planification de l'événement

- Développez une prise de conscience de la dynamique de genre dans le contexte culturel et organisationnel, et de la façon dont elle pourrait affecter votre processus. Quelles sont les dynamiques de genre et culturelles qui peuvent apparaître au cours du processus ? Quelles sont les normes concernant les contacts entre les sexes ?
- Veiller à ce que le moment, le lieu et la logistique des événements permettent aux femmes, aux hommes et aux minorités sexuelles de genre de participer, le cas échéant. Des dispositions en matière de garde d'enfants sont-elles nécessaires ? La culture locale implique-t-elle des exigences de sécurité pour les participantes ? Quels sont les besoins en matière d'hébergement pour les minorités sexuelles de genre et les participantes ?
- Tenez compte de l'identité de l'équipe. Assurez-vous d'avoir une équipe de formation ou d'animation mixte. Le fait d'avoir au moins un membre de l'équipe originaire du contexte local peut aider à fournir des informations privilégiées et à faciliter les relations.
- Réfléchissez à l'avance à comment votre équipe de formation ou d'animation réagira aux émotions fortes si elles surviennent, ou à

comment vous traiterez les informations sensibles (par exemple, les histoires de traumatisme ou d'abus).

**Lors de la préparation d'une formation ou d'une animation :**

- Développez et utilisez du matériel d'apprentissage qui évite de renforcer les stéréotypes de genre par le biais de contenus, d'images et d'exemples. Veillez à ce que les femmes, les hommes et les minorités sexuelles de genre soient représentés de manière égale. Utilisez des exemples qui montrent comment le genre est lié à d'autres aspects de l'identité, y compris l'ethnicité, la classe sociale, etc. (« intersectionnalité »).
- Concevez un processus qui comprend diverses techniques et formats, afin que tous les participants puissent trouver un moyen confortable de s'exprimer. Si les gens se sentent inhibés à l'idée de parler dans des groupes mixtes, alors utilisez de manière sélective des groupes de discussion ou des groupes de discussion non mixtes.
- Intégrez les points de vue des femmes, des hommes et des minorités sexuelles de genre dans l'analyse, en recherchant les personnes concernées et en posant des questions spécifiques au genre, le cas échéant. Recherchez l'équilibre dans la représentation et les voix. Gardez à l'esprit que les personnes difficiles à atteindre ont souvent des points de vue uniques et importants.
- Discutez avec les participants de l'utilisation prévue des données enregistrées (dans les carnets, les audios, les vidéos, les photos, etc.). Y a-t-il des préoccupations spécifiques au genre qui affectent la dignité et la sécurité des personnes ? Assurez-vous d'obtenir l'accord et le consentement pleinement informé.
- Réfléchissez à comment utiliser un langage inclusif. Cela variera en fonction de la ou des langues que vous utilisez. Par exemple,

en anglais, vous pouvez faire attention aux pronoms, en évitant l'utilisation exclusive de « il », et dire plutôt « il », « elle » et « eux ».

- Ne présumez pas que toutes les femmes sont conscientes de leur genre ou que tous les hommes sont insensibles au genre. Toutes les personnes sont des individus, et leurs points de vue peuvent varier considérablement. Le simple fait d'inclure divers groupes de genre ne garantit pas la prise de conscience de l'égalité des genres.

### **Lors du suivi après l'événement :**

- Dans la mesure du possible, impliquez des femmes, des hommes et des minorités sexuelles de genre locaux dans l'analyse des données. Veiller à ce que les conclusions soient pleinement validées par les parties prenantes des différents genres.
- Bouclez la boucle en partageant les résultats de la formation ou de l'évaluation avec les parties prenantes locales et assurez-vous de communiquer d'une manière qui soit également accessible aux femmes, aux hommes et aux minorités sexuelles de genre.

## Groupes possibles de personnes à interroger

*Source : Mercy Corps, CDA*

Plus nous aurons de personnes de différents groupes à qui nous pourrions parler, mieux nous serons informés. Vous trouverez ci-dessous une liste de groupes à envisager pour vos entrevues et vos groupes de discussion.

Lorsque nous effectuons notre analyse des conflits, il est impératif de consulter une grande variété de personnes et de sources.

Plus précisément, nous devons consulter :

- Les personnes directement et indirectement touchées par le conflit
- Les autorités locales
- Des propriétaires d'entreprise
- Des chefs religieux
- Des dirigeants politiques
- Des membres de différents groupes/genres/origines
- Le personnel du projet/les collègues
- Les partenaires
- Les organisations homologues
- Les communautés locales
- Le personnel de la société civile
- Le personnel de la fonction publique, comme les chefs religieux ou communautaires
- Les praticiens de la consolidation de la paix
- Les médias
- La communauté internationale et

- Des universitaires/éducateurs
- Des experts externes



## Remarques :

- Au fur et à mesure que vous recueillez des informations, vous constaterez forcément que les gens peuvent avoir des points de vue très différents sur le conflit. En outre, leurs points de vue sont susceptibles d'évoluer avec le temps.
- À cette fin, recherchez des modèles et des valeurs aberrantes dans ce que les gens disent.
- Vous aurez peut-être également du mal à parler avec les membres de tous les groupes clés que vous avez identifiés.
- N'oubliez pas qu'il est toujours utile d'en apprendre davantage sur un groupe spécifique par le biais de recherches ou en communiquant avec des collègues, des membres de la communauté et des gestionnaires de programme en qui vous avez confiance.

## Modèle de notes de terrain pour la collecte de données

Source : *Search For Common Ground Listening and Learning Toolkit*

Il est essentiel de prendre des notes pendant les entrevues communautaires et les groupes de discussion, mais assurez-vous d'obtenir la permission avant de le faire.

NOTES DE TERRAIN	
Date de la conversation : _____	Code de l'enregistreur : _____
Nom du chercheur : _____	Emplacement : _____
<b>Avec qui suis-je en train de m'entretenir ?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Âge :</li><li>• Moyen de subsistance/Profession :</li><li>Genre :</li><li>• Origine ethnique/religion :</li></ul>	<b>Notes de la conversation :</b> _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____
<b>Point(s) clé(s) abordé(s) :</b>	

Questions importantes soulevées :

Problèmes qui ont déclenché des sentiments et des émotions forts (indiquez s'ils étaient positifs ou négatifs) :

Remarque la plus puissante :

Qu'avez-vous appris de cette personne ?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

	_____
	_____

## Techniques d'écoute active

*Source : Institut des États-Unis pour la paix*

Lorsque nous parlons avec des membres de la communauté, nous devons leur montrer que nous sommes vraiment à l'écoute de ce qu'ils ont à dire. Utilisez ce document pour guider ce que vous demandez, comment vous le demandez et comment vous répondez.

### Encourageant

But	Méthode	Exemples
Pour transmettre de l'intérêt	N'acceptez pas d'être en désaccord	« Je vois. . . . » « C'est intéressant »
Pour que la personne continue à parler	Utilisez des termes sans engagement avec un ton de voix positif	« Uh-huh » « Mmm »

### Suscitant

But	Méthode	Exemples

<p>Pour recueillir des informations pertinentes</p> <p>Encourager les autres à révéler leurs besoins et leurs préoccupations</p> <p>Pour instaurer un climat de communication ouverte</p>	<p>Posez des questions ouvertes pas des questions suggestives</p> <p>Ne soyez pas d'accord/ en désaccord</p> <p>Des termes sans engagement, un ton de voix positif</p> <p>Un langage corporel encourageant (par ex. : hocher la tête)</p>	<p>« Quelles inquiétudes cette situation vous cause-t-elle ? »</p> <p>« Pourquoi est-ce une question importante pour vous ? »</p> <p>« Comment cela affecterait-il vos intérêts ? »</p>
---	---	---

## Reformuler

But	Méthode	Exemples
<p>Faire savoir aux autres que vous écoutez attentivement et que vous essayez de comprendre</p> <p>Pour vérifier votre compréhension de ce qu'ils ont dit</p>	<p>Paraphraser les points énoncés par l'autre</p> <p>Évitez les jugements de valeur ou d'ajouter vos propres opinions</p> <p>Demandez une confirmation</p>	<p>« En d'autres termes, vous avez conclu que. . . »</p> <p>« C'est ainsi que vous voyez les choses. . . »</p> <p>« Serait-il correct de dire. . . »</p>

## Clarifier

But	Méthode	Exemples
Pour découvrir les points sous-jacents ou les préoccupations non exprimées	Évitez les interruptions fréquentes	« Je ne suis pas sûr de comprendre ce que vous voulez dire par... »
Pour comprendre des déclarations ambiguës ou peu claires	Posez des questions ciblées mais ouvertes	« Pourriez-vous me fournir davantage d'explications sur la signification de... ? »
Pour tester les interprétations	Sondez pour obtenir des explications plus complètes	« Qu'est-ce qui vous amène à croire que... ? »

## Faire preuve d'empathie

But	Méthode	Exemples
Pour comprendre les événements du point de vue des autres	Reconnaissez les expériences des autres comme valables,	« Je peux voir pourquoi vous ressentez que... »
Pour montrer que vous respectez leur point de vue et comprenez leurs sentiments	sans nécessairement accepter leurs conclusions	« Cela a dû être très perturbant pour vous. vous... »
	Offrez une reconnaissance plutôt qu'un accord	« Je peux comprendre pourquoi vous perceviez cela comme

		une menace. . . »
--	--	-------------------

## Résumer

But	Méthode	Exemples
Pour rassembler des idées et des informations importantes  Pour établir une base pour une discussion plus approfondie	Examinez les problèmes qui ont été soulevés  Mettez en avant les points les plus importants  Mettez de côté les informations superflues	« Ceci semble être les idées clés que vous avez exprimées. . . »  « Votre vision de toute cette situation est donc. . . ? »  « Je sens que vos principales préoccupations sont... »

## Recadrer

But	Méthode	Exemples
Pour passer à la résolution de problèmes, en recentrant la discussion des événements passés sur les objectifs futurs	Appuyez-vous sur les idées des autres pour élaborer vos propositions  Mettez l'accent sur les points d'accord et les intérêts compatibles et/ou partagés	« Voila une pensée intrigante. Pour aller plus loin, permettez-moi de suggérer que. . . »
Pour encourager les autres à repenser leurs positions et à se concentrer sur les intérêts	Utilisez un langage neutre ou positif plutôt qu'accusateur	« Puisque nous apprécions tous les deux. . . , est-ce que cela aurait du sens de. . . ? »
Pour rediriger les déclarations négatives ou contradictoires dans des voies plus productives	Expliquez comment vos propositions satisfont leurs intérêts	« Je suis désolé(e) que vous ressentiez cela, mais je suis heureux que vous ayez soulevé le problème. Voyons comment nous pouvons travailler ensemble pour répondre à vos préoccupations... »



## Notes

# Évaluation de l'impact

## Modèle d'évaluation de l'impact

*Source : Mercy Corps*

Utilisez ce modèle pour commencer à évaluer l'impact de votre travail sur le conflit dans une région.

**Évaluez** la relation entre l'intervention et le contexte.

Quels impacts négatifs avez-vous constatés du programme ? Qui bénéficie ou souffre de ces impacts ?

Quels impacts positifs du programme avez-vous observés sur la dynamique des conflits locaux ?

Qu'est-ce qui a été fait pour atténuer les impacts négatifs ?

Comment pouvez-vous renforcer l'impact positif sur la dynamique des conflits ?

## Déterminer les risques

Quels sont les risques pour la communauté dans la région de mise en œuvre ?

Quels sont les risques pour le personnel de mise en œuvre ?

Quels sont les risques pour les objectifs de l'intervention ?



## Adapter l'intervention selon les besoins

Quelles mesures peuvent être prises pour atténuer les risques ?

Comment pouvons-nous améliorer l'engagement et la communication au sein de la communauté ?

(Par ex. : des entrevues, des groupes de discussion)

Comment pouvons-nous surveiller et évaluer le conflit ? Quelles sont les données disponibles ?

(Par exemple : # d'interactions violentes)

Comment pouvons-nous accroître notre soutien aux capacités locales pour la paix ?

## Analyse de genre de l'impact du programme

*Source : CDA*

Nous devons tenir compte du genre lorsque nous évaluons l'impact de nos interventions.

Les actions que les organisations entreprennent lorsqu'elles travaillent dans un contexte, et les comportements qu'elles manifestent, peuvent avoir des impacts à la fois positifs et négatifs sur les diviseurs et les connecteurs. Les changements résultant d'une intervention peuvent être vécus très différemment par les femmes, les hommes et les minorités sexuelles de genre. En outre, les interventions des programmes peuvent également avoir un effet direct (et parfois imprévu) sur la dynamique entre les genres.

Pour commencer cette analyse de l'impact de votre intervention sur le processus de genre, posez-vous les questions suivantes :

- De quelle façon nous assurons-nous que nos services répondent aux besoins et aux priorités des femmes, des hommes et des minorités sexuelles de genre, y compris dans une perspective intersectionnelle ?
- Lorsque notre intervention affecte les diviseurs et les connecteurs dans le contexte, comment ces changements sont-ils perçus et vécus différemment par les femmes, les hommes et les minorités sexuelles de genre ?
- Notre intervention pourrait-elle exacerber les inégalités entre les genres ? Par exemple, lorsque les programmes sont conçus, qui est consulté et est présent « à la table » lors des conversations de prise de décisions, et qui ne l'est pas ? Faisons-nous des



hypothèses aveugles au genre sur les opportunités et les contraintes des participants, ce qui pourrait en fait rendre plus difficile l'accès des femmes et des filles aux services que nous fournissons ? Une fois l'accès à nos services effectué, qui contrôle ensuite les décisions et les ressources ?

- Qui sommes-nous en tant que personnel ? Quel est l'impact de nos identités de genre, de notre présence et de notre approche sur la dynamique des genres ?
- Si les activités de nos programmes comprennent des travaux sur l'égalité des genres, comment opérationnalisons-nous ces activités ? Par exemple, si nous travaillons avec un seul groupe d'identité de genre – intentionnellement ou non – comment cela peut-il affecter les autres groupes d'identité de genre et la dynamique entre les groupes ?

## Dimension de genre appliquée aux impacts

Source : CDA

Nous devons tenir compte de comment les rôles des genres influent sur l'impact du transferts des ressources. Consultez le tableau ci-dessous pour les questions à poser sur les modèles d'impact sur les conflits et les dimensions de genre.

Dimensions de conflits	Modèles d'impact	Dimensions de genre
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En quoi les ressources de l'organisme sont-elles vulnérables au vol ou au détournement ?</li> <li>• Comment et pourquoi les communautés locales sont-elles rendues vulnérables au vol en raison de leur implication dans l'intervention ?</li> </ul>	<p><b>Vol (ou détournement)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intervention est-elle vulnérable à la corruption ou au détournement de ressources ? Si c'est le cas, comment les groupes de genre influencent-ils ou vivent-ils différemment ces dynamiques ?</li> <li>• Comment et pourquoi les groupes de genre sont-ils rendus plus vulnérables au vol en raison de leur participation à l'intervention ?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intervention fonctionne-t-elle (distribution des ressources,</li> </ul>	<p><b>Distribution</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les différences en matière de besoins et de priorités entre les femmes, les hommes et les</li> </ul>

<p>recrutement, partenariat) dans le contexte d'un conflit existant ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui est laissé de côté ? Pourquoi ? Comment le saurez-vous ?</li> <li>• Quels sont les besoins des autres communautés dans ce contexte ?</li> </ul>		<p>minorités sexuelles de genre ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La méthode de distribution bénéficie-t-elle différemment aux femmes, aux hommes et aux minorités sexuelles de genre ? (sécurité, contrôle des ressources, traitement préférentiel perçu, etc.)</li> <li>• Qui participe aux processus décisionnels concernant les détails de l'intervention ? Qui est exclu et pourquoi ?</li> <li>• L'intervention renforce-t-elle les inégalités existantes entre les genres ? (Cela peut impliquer la distribution des ressources, les embauches, la création de partenariats, etc.)</li> <li>• Qui est laissé de côté ? Pourquoi ? Comment le saurez-vous ?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles autorités, groupes, institutions ou autres individus bénéficient d'un statut plus élevé grâce à</li> </ul>	<p><b>Légitimation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La façon dont l'intervention est menée dé/légitime-t-elle les déséquilibres de pouvoir et les inégalités entre les genres ?</li> </ul>

<p>leur implication dans notre intervention ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'agit-il des autorités (vraiment représentatives), des groupes, des institutions ou des individus appropriés avec lesquels travailler ?</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment l'intervention affecte-t-elle le statut ou la perception du statut des femmes, des hommes et des minorités sexuelles de genre ? (Cela peut être basé sur l'accès aux ressources et aux décideurs, le contrôle des ressources, les responsabilités, les rôles, la mobilité, etc.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intervention submerge-t-elle, sape-t-elle ou remplace-t-elle les systèmes et les structures qui fonctionnent dans le contexte (formels et informels) ?</li> <li>• L'intervention permet-elle au gouvernement de se désinvestir du développement/de l'aide et donc d'investir (énergie/fonds/temps) dans la poursuite du conflit ?</li> </ul>	<p><b>Substitution</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intervention s'est-elle substituée aux responsabilités du gouvernement et des autres détenteurs d'obligations, les libérant ainsi pour poursuivre le conflit ? Si c'est le cas, en quoi cette substitution affecte-t-elle différemment les groupes de genre ?</li> <li>• Comment l'intervention a-t-elle substitué ou sapé le rôle des acteurs gouvernementaux ou d'autres détenteurs d'obligations dans la protection des femmes et</li> </ul>

		des minorités sexuelles de genre ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment l'intervention affecte-t-elle/affectera-t-elle les prix des biens et des services, dans l'immédiat ou à plus long terme, dans le contexte ? (augmentation/baisse des prix)</li> <li>• Ces impacts touchent-ils certains groupes plus que d'autres ?</li> </ul>	<b>Effets de marché</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment l'intervention affecte-t-elle les rôles de groupes de genre spécifiques par rapport aux activités et opportunités économiques, dans l'immédiat ou à plus long terme, dans le contexte ?</li> <li>• Si des opportunités économiques sont créées par le programme pour un groupe de genre, comment cela affecte-t-il les opportunités économiques pour les autres, dans l'immédiat et à long terme ?</li> </ul>

## Matrice des risques

*Source : Mercy Corps*

Utilisez cette matrice pour cartographier tous les risques que vous avez identifiés pour votre intervention.



Une fois que vous avez identifié les principaux risques en termes de probabilité et d'impact potentiel, élaborer un plan d'atténuation sur comment vous allez prévenir et/ou répondre aux principaux risques qui peuvent survenir.

# La sensibilité aux conflits dans le cycle du programme

*Source : Consortium pour la sensibilité aux conflits*

Il est important que nous utilisions ce que nous apprenons pour adapter nos interventions. Vous trouverez ci-dessous un exemple de comment une intervention a été adaptée pour être plus sensible aux conflits.

Conception initiale du projet	Impact possible du projet sur le contexte et du contexte sur le projet	Sensibilité au conflit Ajustement/Refonte	Indicateurs
Quoi ?			

<p>Activités de subsistance et génératrices de revenus.</p>	<p><b>Opportunité :</b> utiliser des activités de subsistance et génératrices de revenus pour rapprocher les communautés Samburu et Pokot, augmentant ainsi la portée et l'efficacité des activités dans les régions ciblées.</p>	<p>Inclusion de certaines activités spécifiques ayant à la fois des objectifs de subsistance et de consolidation de la paix, par exemple la création d'un marché qui sera accessible, utilisé et supervisé par les communautés Pokot et Samburu (impliquant progressivement les Turkana lorsque possible) et une initiative de construction d'une route entre Samburu et Pokot.</p>	<p>Proportion de jeunes entreprenant des moyens de subsistance alternatifs Options au vol de bétail  Diminution des incidents de raids intercommunautaires menant à la violence  Proportion de participants au projet dans les communautés Pokot et Samburu percevant le projet comme bénéficiant équitablement aux deux communautés.</p>
<p>Qui ?</p>			



<p>Principalement des participants Samburu au projet.</p> <p>Équipe de mise en œuvre : Diocèse de Maralal.</p>	<p><b>Risque</b> : projet perçu comme bénéficiant à un groupe plutôt qu'à un autre et renforçant les divisions existantes qui contribuent à la violence.</p>	<p>Élargissement de la participation au projet aux communautés Pokot (dans les activités clés). Formation sur la sensibilité aux conflits pour le personnel, les partenaires et certains représentants des deux communautés.</p>	
<p>Où ?</p>			
<p>Régions clés du projet principalement Samburu ou plus facilement accessibles par les Samburus.</p>	<p><b>Risque</b> : projet perçu comme bénéficiant à un groupe plutôt qu'à un autre et renforçant les divisions existantes qui contribuent à la violence.</p> <p>Problèmes de sécurité pour le personnel du projet voyageant dans des régions non contrôlées par les Samburus.</p>	<p>Déplacer la mise en œuvre de certaines des activités clés dans des régions plus accessibles pour les Pokot, préparer à l'avance et surveiller le niveau de sécurité pour le personnel devant voyager vers ces nouvelles régions.</p>	
<p>Comment ?</p>			

<p>Politique d'approvisionnement standard ne prenant pas en compte le contexte du conflit.</p>	<p><b>Risque :</b> Acheter des biens principalement auprès d'une communauté et des mêmes segments de cette communauté, renforçant ainsi les divisions.</p>	<p>Réviser la politique d'approvisionnement pour inclure la prise en compte d'un équilibre des achats et assurer une communication transparente des critères et du processus de sélection à la fois aux Samburu et aux Pokot.</p>	
--	--	---	--

### Notes

# Appliquer les principes de sensibilité aux conflits

## Liste de contrôle détaillée de sensibilité aux conflits

Source : Mercy Corps

Utilisez cette liste de contrôle pour vous assurer que tous les aspects de votre intervention sont sensibles aux conflits.

QUESTION	OUI/NON	COMMENT avons-nous fait cela, <u>ou</u> POURQUOI ne l'avons-nous pas fait ?
<b>Identification et conception du programme</b>		
1. Avons-nous effectué une analyse des conflits qui nous précise : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les principales personnes ou groupes dans le contexte et leurs motivations, leurs agendas</li> <li>• Les sources actuelles et potentielles de tensions entre les groupes</li> <li>• Les choses qui connectent les groupes même au milieu des tensions</li> </ul>		

<p>2. Avons-nous réalisé une évaluation de la sensibilité aux conflits pour comprendre comment l'action/l'activité que nous proposons affectera ces sources de tension, ces connecteurs, ces acteurs, ces agendas, etc. ?</p>		
<p>3. Un groupe suffisamment large de personnes a-t-il pris part à ces discussions ? Y avait-il une mixité de personnes d'âges, de genres, d'origines ethniques, religieuses et économiques ?</p>		
<p>4. La façon dont notre programme est conçu tient-elle compte des résultats de l'analyse et de l'évaluation ? Les résultats ont-ils eu une incidence sur la façon dont le programme est planifié et sera (ou est en train d'être exécuté) ?</p>		
<p>5. Disposons-nous d'un système de mise à jour et d'intégration de l'analyse dans notre programme au fil du temps ?</p>		

<p>6. Certaines personnes ou certains groupes sont-ils sélectionnés pour bénéficier de notre programme plutôt que d'autres ? Avons-nous pris des mesures pour nous assurer que notre ciblage ne renforcera pas ou ne profitera pas à un groupe par rapport à un autre dans le conflit ? Notre processus de sélection de ces personnes est-il compris ?</p>		
<p>7. Notre programme prend-il en compte les menaces ou les opportunités qui pourraient découler d'événements sociaux, culturels, politiques, économiques ou religieux (par exemple, des festivals, des changements saisonniers, des élections) ?</p>		
<p>8. Notre cadre logique comporte-t-il des indicateurs et une stratégie de mesure des changements (moyens de vérification) liés à la paix ou à la cohésion sociale (disponibles sur le DIG) ?</p>		
<p><b>Élaboration, planification et mise en œuvre du programme</b></p>		
<p>9. Avons-nous communiqué les objectifs du programme, notre approche et les raisons pour lesquelles nous l'avons fait à tous</p>		

<p>les groupes qui participent au programme ou touchés par le programme ?</p>		
<p>10. Notre analyse de la dynamique des conflits et de la sensibilité aux conflits est-elle régulièrement mise à jour ?</p>		
<p>11. Prenons-nous des mesures pour prévenir ou minimiser les tensions ou la concurrence pour l'accès aux ressources (comme la terre ou l'eau) ou aux services (comme l'éducation ou les soins de santé) découlant de notre programme ?</p>		
<p>12. Mettons-nous en place des mesures pour empêcher l'une ou l'autre des factions ou des principaux acteurs du conflit de prendre le contrôle de notre programme pour faire avancer ses propres programmes politiques ou de sécurité ?</p>		
<p>13. Comment notre personnel est-il perçu ? Comment sommes-nous perçus en tant qu'agence ? Le savons-nous ? Avons-nous posé la question à différents types de personnes dans différentes parties</p>		

<p>de la communauté et dans les communautés voisines ?</p>		
<p>14. À la fin du programme, avons-nous anticipé et travaillé pour atténuer les répercussions négatives de notre départ (par ex. : des lacunes dans la prestation d'un service ou une augmentation des tensions) ?</p>		
<p><b>Ressources humaines et approvisionnement</b></p>		
<p>15. Si nous achetons des biens ou des services pour le programme, comment nous décidons à qui nous les achetons a-t-elle une incidence positive ou négative sur les marchés locaux ? Avons-nous veillé à ne pas sous-estimer les fournisseurs locaux ou à ne pas trop dépendre de personnes qui sont rattachées à l'un des groupes en conflit ?</p>		
<p>16. Si nous embauchons du personnel national, avons-nous pris des mesures pour nous assurer que nous ne sommes pas perçus comme partiaux dans notre sélection, ou que l'identité de notre personnel n'influence pas indûment les décisions en matière</p>		

<p>de programmation ou les tensions locales ?</p>		
<p><b>Suivi, évaluation et CARM (Politique relative au mécanisme de rapport sur la responsabilité communautaire)</b></p>		
<p>17. Disposons-nous d'un processus de signalement, d'enregistrement et de suivi des demandes et des plaintes liées au programme ? Ce processus est-il utilisé, les personnes qui soulèvent des questions sont-elles informées du résultat de leur question ?</p>		
<p>18. Avons-nous encouragé les collectivités à utiliser les mécanismes de plainte pour signaler len quoi le programme cause des tensions entre les groupes ? Les groupes vulnérables peuvent-ils accéder au mécanisme de plainte aussi facilement et en toute sécurité que les détenteurs du pouvoir ?</p>		
<p>19. Nos questions de suivi et d'évaluation incluent-elles des questions liées à l'impact du programme sur les relations et les tensions locales ?</p>		



<p>20. La façon dont nous recueillons des données pour nous aider à surveiller ou à démontrer nos progrès rouverte-elle des expériences douloureuses, crée-t-elle des tensions ou augmente-t-elle les attentes de manière disproportionnée ?</p>		
--	--	--

## Questions d'identification et de sélection des participants au programme

*Source : Mercy Corps*

Ces questions peuvent vous aider à réfléchir à votre choix et à l'impact potentiel que l'intervention peut avoir sur la dynamique des conflits locaux et sur votre programme.

### Conception du programme

- Quel est l'objectif du programme, sur quelles informations est-il basé et sur quelles expériences passées s'appuie-t-il ?
  - Quel région ciblons-nous et pourquoi ?
- Qui sont le ou les groupes cibles et pourquoi ? Quel est le lien avec l'objectif du programme ?
  - Par exemple, si l'objectif est d'augmenter les revenus des ménages, est-il préférable d'avoir un nombre égal de femmes et d'hommes, ou plus de femmes ou d'hommes ?
- Quels sont les groupes laissés de côté et pourquoi ?
  - Comment l'organisme de mise en œuvre leur communique-t-il son raisonnement ?
- Quels sont les obstacles à la participation aux activités auxquels le ou les groupes cibles sont confrontés, et l'ONG a-t-elle trouvé des solutions pour contourner ces obstacles ?
  - Par exemple, les jeunes hommes vulnérables et les hommes qui doivent donner la priorité à la création de revenus ; ou les filles/femmes ayant des responsabilités ménagères et des couvre-feux ?

- Quels partenaires et intervenants doivent être mobilisés pour atteindre l'objectif du programme et le ou les groupes cibles ?

### **Travail de proximité au sein des communautés et de sensibilisation**

- Comment les gens découvrent-ils l'existence de l'activité ? Comment et par qui sont-ils informés ? Par quels canaux de communication ?
  - Ventilés par données démographiques (sexe, âge) et lignes de conflit (hôte/camps de personnes déplacées, famille/tribu ou affiliation politique)
- Les gens perçoivent-ils l'ONG comme suffisamment impartiale pour l'activité ?
- Comment les gens peuvent-ils postuler pour participer à l'activité ? Ce processus tient-il compte des préoccupations en matière d'accès que le ou les groupes cibles peuvent avoir ?
  - Par exemple, un handicap physique, le fait de devoir aller dans des quartiers où ils ont le sentiment de ne pas être les bienvenus

### **Sélection et participation au programme**

- Quels critères objectifs d'éligibilité/de vulnérabilité l'ONG utilise-t-elle pour sélectionner les participants ?
  - L'organisme de mise en œuvre utilise-t-il un langage établi et des critères normalisés pour faciliter la compréhension des participants ?
- Quel processus inclusif et/ou transparent l'ONG utilise-t-elle pour sélectionner les participants ?
- Comment l'ONG établit-elle des priorités entre plusieurs personnes qui répondent aux critères d'éligibilité/vulnérabilité ?
- Quel(s) aspect(s) des critères et du processus de sélection les participants connaissent-ils ? Comment et par qui sont-ils informés ?
  - Comment l'ONG s'assure-t-elle que tous les candidats et participants ont la même compréhension des critères et du processus ?
- Comment l'ONG informe-t-elle les candidats non retenus et justifie-t-elle son choix ?

## Faire face aux traumatismes et à leurs conséquences

*Source : Groupe Konterra*

En tant que travailleurs humanitaires, nous pouvons, dans le cadre de notre travail, subir un traumatisme à un moment donné. Il est important que nous soyons prêts à y répondre.

La plupart d'entre nous subissons des événements traumatisants et des crises inattendues à un moment ou à un autre de notre vie.

Les premiers jours et les premières semaines qui suivent un événement traumatisant sont souvent consacrés à « s'accrocher », c'est-à-dire à reprendre son souffle, à reconstituer ce qui s'est passé, à mettre un pied devant l'autre et à répondre aux besoins pratiques et logistiques immédiats.

Pendant cette période, la plupart des gens éprouvent également des réactions qui contiennent des éléments de stress post-traumatique, de dépression, d'anxiété, de chagrin et de colère. Ces types de réactions sont le résultat de mécanismes de survie normaux et adaptatifs qui se déroulent dans notre corps. Ils disparaissent généralement d'eux-mêmes dans les trois mois suivant l'événement.

Cette fiche-conseil vous offrira des informations sur :

- Les réactions physiques et émotionnelles courantes à la suite d'événements traumatisants ;
- Des stratégies de soins personnels utiles dans les jours et les semaines qui suivent un traumatisme ;
- Quand faire appel à un professionnel ;
- Des questions utiles à se poser un mois après l'événement.



## Réactions courantes après un événement traumatisant

Après avoir vécu un événement traumatisant, il est très courant (en fait tout à fait normal) que les gens éprouvent un large éventail de réactions émotionnelles ou physiques.

Ces réponses peuvent apparaître immédiatement après l'événement, ou quelque temps plus tard. Elles peuvent durer quelques jours, quelques semaines ou même plus.

Ne vous inquiétez pas, ce sont des réactions normales à une situation anormale. Vos réactions suivront probablement leur cours et s'atténueront d'elles-mêmes.

Voici quelques-uns des symptômes les plus courants :

Corps	Cerveau	Comportement	Croyances
Des nausées/diarrhées et autres maux d'estomac	Un sentiment de sensibilité ou d'émotivité excessive	Un retrait de ses amis et de sa famille	Un sentiment de culpabilité et/ou de culpabilité du survivant
Une respiration difficile	Un sentiment d'anxiété ou de dépression	Des changements par rapport à un comportement habituel	Un sentiment de désespoir
Des contractions musculaires et douleurs musculaires	Une inquiétude excessive au sujet des autres	Des débordements émotionnels, perte de contrôle	Un sentiment d'impuissance
	Une sensation d'engourdissement	Éviter les pensées, les sentiments ou les situations liés à l'événement	De la méfiance
			Des questions sur le sens de la vie

Des étourdissements/évanouissements	Un sentiment d'irritabilité et de colère	Des changements dans les modes de communication	Des questions sur l'existence ou la nature de Dieu
Des frissons/transpiration	De la confusion et des problèmes de mémoire	Une modification de la fonction sexuelle	Des questions sur pourquoi les gens souffrent
Un état de surprise facile/nervosité De la fatigue	De la difficulté à se concentrer, à prendre des décisions et à prêter attention	Une augmentation de la consommation d'alcool ou d'autres produits chimiques	Des questions sur pourquoi des mauvaises choses arrivent à de bonnes personnes
Des changements dans l'appétit	Des préoccupations concernant l'événement Des flashbacks	Une perte ou augmentation de l'appétit	
Des troubles du sommeil et cauchemars		Une incapacité à se reposer	
Des maux de tête			
Des grincement des dents			
Un sentiment de manque de coordination			

## 10 façons de prendre soin de vous après un traumatisme

Lorsque vous avez vécu un événement traumatisant, cela peut être un choc pour l'ensemble de votre système. Voici quelques idées pour vous



aider à faire face aux symptômes physiques ou émotionnels que vous pourriez ressentir

1. Ne vous considérez pas comme « fou/folle ». Rappelez-vous que les réactions normales que vous avez sont normales.
2. Mangez des repas équilibrés et réguliers, même si vous n'en avez pas envie. Une bonne alimentation est très importante lorsque vous vous sentez stressé.
3. Assurez-vous de bien vous reposer.
4. Pratiquez régulièrement des activités physiques. Cela peut aider à soulager certains symptômes de stress physique, ce qui vous permettra de vous sentir plus calme et mieux à même de vous détendre. Si vous vous sentez léthargique, cela peut vous aider à vous donner de l'énergie et à vider votre esprit.
5. Évitez la caféine, surtout si vous avez du mal à dormir. Et évitez la consommation de drogues ou d'alcool, y compris des médicaments sur ordonnance et en vente libre pour engourdir la douleur. Cela ne fera que compliquer ou retarder votre rétablissement.
6. Ne faites pas de changements et ne prenez pas de décisions majeurs dans votre vie.
7. Structurez votre temps et établissez des priorités. Maintenez votre routine normale, mais autorisez-vous à sauter les extras pendant un certain temps. Prenez autant de petites décisions quotidiennes que possible pour réaffirmer votre sentiment de contrôle.
8. N'essayez pas d'éviter ou de nier les pensées ou les sentiments récurrents au sujet de l'incident. Ils sont normaux et

diminueront avec le temps. Autorisez-vous à de vous sentir mal et à partager vos sentiments avec d'autres.

9. Faites des choses que vous aimez et qui prennent soin de vous. Faites des mini-pauses : prenez 10 minutes seul, regardez un film, faites-vous masser, etc.
10. Parlez ou écrivez de vos sentiments et de l'événement avec des personnes en qui vous avez confiance : votre famille, vos amis et vos collègues. N'ayez pas peur de demander de l'aide. Les gens se soucient de vous. Cependant, vous ne devez pas non plus hésiter à fixer des limites avec les autres lorsque vous n'avez pas envie de parler. Vous n'êtes pas obligé de discuter de l'incident ou de vos sentiments lorsque vous ne le souhaitez pas.

## Quand faire appel à un professionnel

Bien qu'un bon conseiller pourra presque toujours apporter une « valeur ajoutée » après une crise inattendue ou un événement traumatisant, toutes les personnes qui traversent une crise n'ont pas besoin d'être suivies.

Cependant, si vous éprouvez l'un des éléments suivants, cela signifie que vous éprouvez des difficultés post-traumatiques plus graves. Ce sont des signes qui indiquent qu'il vous serait certainement bénéfique d'avoir une assistance professionnelle pendant cette période et que vous devriez demander des conseils et un soutien supplémentaire.

- *Une dissociation sévère* : Avoir l'impression que vous ou le monde n'êtes pas réel, que vous perdez votre identité ou que vous

adoptez une nouvelle identité, vous ressentez un engourdissement envahissant et persistant ou une amnésie.

- *Des pensées intrusives persistantes et sévères* : Des flashbacks vifs, des cauchemars récurrents ou terrifiants, des reconstitutions répétitives ou des pensées persistantes et indésirables de l'événement.
- *Un retrait extrême* : Un retrait extrême et des changements dans les contacts professionnels et sociaux, des changements significatifs dans les relations importantes et un évitement compulsif.
- *Une hyper-excitation extrême* : Une incapacité à vous détendre, à dormir ou à vous concentrer. Des attaques de panique ou une difficulté à contrôler votre tempérament.
- *Une anxiété débilante* : Des phobies, des obsessions ou des crises d'anxiété paralysantes.
- *Une dépression sévère* : Un manque de plaisir dans la vie, des sentiments d'inutilité et de culpabilité.
- *Une toxicomanie problématique* : Une consommation prolongée et excessive d'alcool, de drogues ou d'autres substances.
- *Une altération dans votre façon de prendre soin de vous-même* : Une diminution de votre capacité à prendre soin de vous en ce qui concerne l'alimentation, l'hygiène, le repos, ou une tendance de mauvaise prise de décision par rapport à la prise de risques (physiques ou relationnels).

Demandez de l'aide si vous en avez besoin. Si vous avez de la difficulté à vous débrouiller seul, de l'aide est disponible auprès de nombreuses sources :

- Une aide professionnelle d'un conseiller peut parfois être nécessaire. Cela n'implique pas de la faiblesse ou de la folie. Cela indique simplement que l'événement particulier était tout simplement trop puissant pour être géré par vous-même seul.
- Sur votre lieu de travail, vous pourrez peut-être obtenir de l'aide de vos collègues, du service des Ressources humaines ou d'autres ressources proposées.
- L'église, les amis, la famille et d'autres ressources communautaires peuvent également être de précieuses sources de soutien.

## **15 questions importantes auxquelles vous devez répondre un mois après un traumatisme ou une crise**

Quelques semaines ou un mois après un événement traumatisant est un moment stratégique pour faire le point sur ce qui s'est passé, ce que vous avez vécu et comment vous allez maintenant.

Réfléchir à ces questions peut vous aider à identifier qui et ce qui vous a aidé à faire face à la situation, à trouver des moyens de prendre soin de vous à l'avenir et à déterminer si plus de soutien pourrait vous être bénéfique. Voici quelques questions auxquelles vous devriez répondre environ un mois après un événement traumatisant :

1. Quel impact cet événement a-t-il eu sur vous au cours du dernier mois ?
2. Qu'avez-vous vécu ce mois-ci qui sort de la norme et qui est inhabituel pour vous en ce qui concerne...

- Le sommeil et les rêves ?
  - Les pensées ? (Quelles pensées vous sont venues de façons répétées concernant cet événement ?)
  - L'appétit ?
  - L'exercice ?
  - La consommation de substances ? (Par exemple, consommation d'alcool, de nicotine, de somnifères, de caféine ?)
  - Votre état de santé général ?
  - Des douleurs et des tensions musculaires, et d'autres types de douleurs physiques ?
  - Votre humeur générale ?
  - Des sentiments, de l'anxiété ou de la dépression ?
  - Des sentiments d'irritabilité et de colère ?
  - Votre vie sociale et vos relations ? (Par exemple, avez-vous vu plus de gens ? Moins ? Des relations importantes ont-elles été perdues ou endommagées ? Le soutien provient-il de sources attendues et/ou inattendues ?)
3. Qui et qu'est-ce qui vous a aidé à faire face au cours du dernier mois ?
  4. Cet événement vous a-t-il changé ? Comment ?
  5. Avez-vous perdu quelque chose à cause de cet événement ?  
Quoi ?
  6. Avez-vous quelque chose à cause de cet événement, ou est-ce que quelque chose de positif en est ressorti ? Quoi ?
  7. Cet événement a-t-il soulevé pour vous des questions sur la vie, le sens, la divinité, l'espoir et l'avenir ? Quelles questions ?

8. Si vous deviez passer du temps avec un conseiller, quelles sont les deux questions que vous lui poseriez ou de quoi voudriez-vous discuter ?
9. Comment votre organisation et/ou votre manager vous ont-ils aidé et soutenu dans la gestion de cet événement ?
10. Y a-t-il des choses que vous auriez aimé que votre organisation ou votre manager fasse différemment pour vous aider ?
11. En examinant vos réponses aux 10 premières questions, pouvez-vous repérer des sujets de préoccupation que vous souhaitez aborder à l'avenir ?
12. Y a-t-il quelque chose que vous devez apprendre ? Par où pourriez-vous commencer pour essayer de trouver des ressources de qualité concernant ces questions ?
13. Quelles sont les trois choses que vous pourriez faire qui pourraient vous aider au cours des trente prochains jours ?
14. Si vous souhaitiez parler plus sérieusement de cet événement avec quelqu'un que vous connaissez (un ami, un collègue ou un membre de votre famille), qui serait-ce ?
15. Si vous souhaitiez obtenir plus de soutien et de conseil, par où commenceriez-vous pour essayer de trouver un conseiller (par ex. : qui appelleriez-vous ou demanderiez-vous une référence) ?

## Traumatisme vicariant

*Source : Groupe Konterra*

En tant que travailleurs humanitaires, nous risquons d'être témoins d'événements traumatisants. Utilisez les conseils suivants pour vous aider à naviguer dans ce que nous appelons le « Traumatisme vicariant ».

Saviez-vous qu'il n'est pas nécessaire que quelque chose vous arrive directement pour vous sentir stressé ou traumatisé ?

*Voir d'autres personnes souffrir (surtout lorsque vous vous sentez responsable de les aider ou de les soutenir) déclenchera souvent une réaction de stress en vous. Si vous faites face à ce genre de situations à plusieurs reprises, cela peut entraîner des changements importants dans votre bien-être physique, psychologique et spirituel.*

Le traumatisme vicariant a été observé et décrit pour la première fois chez les professionnels de la santé mentale qui ont travaillé avec des survivants d'abus sexuels et de violence sexuelle dans l'enfance. Nous comprenons maintenant que de nombreuses professions et personnes sont vulnérables au stress vicariant, qu'il s'agisse de journalistes, de jurés, d'intervenants en cas de crise ou de certains types d'agents de Service à la clientèle.

*Les changements causés par le traumatisme vicariant ne sont pas tous négatifs. Travailler pour aider les personnes blessées ou en difficulté peut susciter plus de compassion et de gratitude dans nos propres vies. Cela peut développer notre capacité à faire preuve d'empathie. Cela peut nous permettre d'avoir une compréhension plus profonde de ce que nous apprécions dans notre vie et pourquoi.*

Il y a cependant ici également une réalité plus sombre. Certains des changements liés au traumatisme vicariant peuvent être plus problématiques. Nous énumérons ci-dessous certains de ces signes de traumatisme vicariant. Tout d'abord, voici trois choses importantes à retenir.

### Trois choses à retenir sur le traumatisme vicariant

1. *Le traumatisme vicariant est généralement un processus* : Il se produit progressivement et est le résultat d'une exposition cumulative et secondaire à la souffrance.
2. *Il se produit parce que vous avez des sentiments* : Ce n'est pas un signe de faiblesse. C'est un signe que vous avez de l'empathie et de la compassion pour ceux qui souffrent ou qui sont dans le besoin.
3. *Le traumatisme vicariant entraîne des réactions de stress bien réelles* : Au fil du temps, ces réactions de stress entraîneront des changements dans votre santé physique, psychologique et spirituelle.

### Signes d'un traumatisme vicariant

Voici quelques signes courants de traumatisme vicariant :

- Des difficultés à gérer ses émotions
- Des difficultés à prendre de bonnes décisions
- Des difficultés à gérer les limites entre soi et les autres (par ex. : assumer trop de responsabilités, avoir de la difficulté à quitter le



travail à la fin de la journée, essayer d'intervenir et de contrôler la vie des autres)

- Des problèmes dans les relations
- Des problèmes physiques tels que courbatures, des maladies, des accidents
- Des difficultés à se sentir connecté à ce qui se passe autour de vous et en vous
- Une perte de sens et d'espoir

*Voici ce qu'il faut retenir à ce sujet :* Le traumatisme vicariant est réel et peut avoir une incidence négative sur votre travail, vos relations et la qualité de l'aide fournie aux personnes que vous aidez. Il influencera souvent votre famille et vos amis, car il a un impact sur comment vous agissez et interagissez avec les personnes que vous aimez.

## **Faire face à un traumatisme vicariant**

Pour bien faire face au traumatisme vicariant, il faut trouver des stratégies qui peuvent :

1. Aider à prévenir que le traumatisme vicariant devienne sévère, et ;
2. Aider à gérer le traumatisme vicariant pendant les périodes où il est plus aigu et problématique.

***Renforcer la résilience : Aider à prévenir que le traumatisme vicariant devienne sévère***

Voici certaines choses que vous pouvez faire pour éviter que le traumatisme vicariant ne devienne problématique.

- Renforcer votre résilience : Prendre soin de vous et renforcer votre résilience générale
- Déterminer si/comment vous êtes à risque de souffrir d'un traumatisme vicariant.
- Prendre le temps de réfléchir, de parler ou d'écrire sur vos réactions à des situations passées lorsque vous avez vu ou entendu parler de personnes qui souffrent ou qui luttent. Pouvez-vous identifier des réactions de traumatisme vicariant « typiques » que vous éprouvez ?
- Passer minutieusement en revue vos directives organisationnelles en cas d'urgence et de situation de menace
- Réviser et pratiquer vos compétences en premiers secours psychologiques

### ***Gérer le traumatisme vicariant lorsqu'il est source de douleur ou de problèmes***

Voici des stratégies qui semblent particulièrement importantes pour aider les gens à faire face aux traumatismes et au stress vicariant :

1. *S'échapper* : Faites une pause dans votre exposition à des situations susceptibles de déclencher un traumatisme vicariant. Vous pourriez prendre de petites pauses tout au long de la journée, vous déconnecter complètement du travail pendant vos jours de congé, ou mettre en place une rotation des rôles ou des

congés sabbatiques pour assurer que les employés puissent faire une pause de ces tâches intenses.

2. *Du repos* : Assurez-vous de prendre régulièrement (au moins une fois par semaine) du temps pour vous reposer. Cela signifie de passer du temps sans avoir des objectifs à atteindre, de faire des choses qui vous relaxent et que vous trouvez rafraîchissantes.
3. *Se connecter* : Passez du temps avec les gens que vous aimez.
4. *Jouer* : Faites des choses qui vous font rire ou vous enthousiasment. Faites des choses *amusantes*.
5. *Réfléchir* : Réfléchissez, parlez ou écrivez sur des sujets tels que :
  - a. Ce que vous vivez et pourquoi
  - b. Pourquoi vous faites ce travail (pourquoi c'est important pour vous et en quoi il est précieux)
  - c. Comment vous voulez changer votre façon de faire votre travail ou de prendre soin de vous-même

## Questions auxquelles vous devez répondre

1. Écrivez des mots ou des phrases qui vous viennent à l'esprit lorsque vous pensez à votre propre expérience du traumatisme vicariant. Quand est-il apparu ? À quoi cela ressemble-t-il ?
2. Quelles sont les trois choses que vous pourriez faire pour renforcer votre résilience et vous aider à mieux vous préparer à faire face à un traumatisme vicariant ?
3. Examinez les cinq stratégies que nous avons énumérées pour faire face à un traumatisme vicariant lorsqu'il se manifeste.
  - a. Quelle stratégie vous convient naturellement le mieux ?
  - b. Quelle stratégie adoptez-vous généralement le moins ?
  - c. Quelles sont deux choses que vous pourriez faire *cette semaine* pour prendre soin de vous face au traumatisme vicariant ?

## Quand travailler en partenariat

*Source : Mercy Corps*

Lorsque vous évaluez une option de partenariat, il est important d'examiner honnêtement si les bons éléments sont en place pour que les collaborations soient positives.

Questions à se poser sur la **valeur du partenariat** :

- Le partenariat contribue-t-il clairement à la réalisation de notre mission, de nos intérêts stratégiques et de nos objectifs pays ?
- Les avantages attendus d'un partenariat peuvent-ils être obtenus par d'autres moyens ?
- Les avantages l'emportent-ils sur les coûts du partenariat (coûts transactionnels tels que le temps du personnel) ?
- Que ferons-nous (notre organisation) si nous ne formons pas un partenariat avec le groupe potentiel ?

Questions à poser au sujet de **votre organisation** :

- Avons-nous une compréhension claire de ce que nous voulons tirer du partenariat, à la fois en matière de résultats et d'extrants ? et b) qu'est-ce que nous sommes prêts à y investir ?
- Y a-t-il suffisamment d'adhésion, d'engagement et de compréhension en interne ?
- Disposons-nous des ressources humaines et financières adéquates, notamment : - Une personne responsable désignée pour les partenariats?
- Une deuxième personne désignée disposant de connaissances suffisantes en renfort, si nécessaire ? - Un personnel/une expertise en S&E (Suivi et évaluation) suffisant pour gérer

l'information et les responsabilités en matière de S&E, et/ou renforcer les capacités ? Des ressources suffisantes pour gérer et renforcer les capacités en matière de finances et de conformité ? - Un plan de transfert pour gérer les changements de personnel ? - Des compétences suffisantes en matière de partenariat ou pouvons-nous les développer à temps ?

- Y a-t-il un plan de communication en place et qui fonctionne bien pour tenir toutes les personnes concernées informées du partenariat ?
- Comment maximisons-nous les liens avec d'autres personnes et d'autres programmes ?
- Existe-t-il un contrôle de gestion pertinent pour que le partenariat soit intégré ?
- Disposons-nous de ressources financières suffisantes ?
- Avons-nous exploré les hypothèses qui ont été formulées et les risques possibles ?
- Avons-nous une compréhension claire des intérêts, des priorités et de l'expérience des autres partenaires ?

## Les 10 Principes du partenariat

*Source : Mercy Corps*

Des partenariats solides sont la clé des interventions réussies et sensibles aux conflits. Veuillez consulter les conseils suivants pour établir de meilleurs partenariats entre les organisations.

De nombreuses organisations s'accordent sur le fait que trois **principes fondamentaux** sont importants pour que les partenaires puissent travailler ensemble. La mise en pratique de concert de ces principes constitue une base solide sur laquelle bâtir des partenariats efficaces. Tous les partenariats sont élaborés dans le but d'aider à soutenir le développement de communautés sûres, productives et/ou justes, et non d'établir partenariat pour le plaisir du partenariat.

1. **Équité** – Tous les partenaires disposent de ressources et d'une expertise précieuses, ainsi que de risques et d'avantages qui mènent à un objectif et à un respect complémentaires.
2. **Transparence** – Un facteur crucial pour développer la confiance, un environnement positif pour collaborer et s'assurer que les décisions sont prises de manière socialement responsable.
3. **Avantages mutuels** – Notamment l'engagement envers d'autres partenaires ainsi qu'envers le partenariat créé, conduisant à un engagement plus profond.

De plus, un certain nombre de **principes opérationnels** contribuent à l'efficacité des relations de travail entre les partenaires.

4. **Les communautés sont les principales parties prenantes** – Leurs opinions et leurs contributions comptent et doivent être intégrées dans toutes les interventions que nous menons dans leurs communautés. Nous veillerons à ce que, dans la mesure du possible, tous les groupes de la communauté participent et que la communauté s'approprie les projets.
5. **Non-discrimination** – L'aide au développement devrait être ciblée sur les personnes dans le besoin, indépendamment de leur race, de leur religion, de leur genre, de leur affiliation politique, de leur appartenance ethnique ou de leurs capacités. Les partenaires devront s'efforcer de s'assurer que nos programmes ne sont pas discriminatoires sur ces points ou pour toute autre raison.
6. **Responsabilité financière** – Des fonds ont été confiés à des partenaires pour aider à améliorer la vie des plus vulnérables. Tous les partenaires ont la responsabilité partagée de veiller à ce que les fonds soient dépensés judicieusement et de manière responsable, et ce tant envers nos donateurs qu'envers les communautés que nous servons.
7. **Communication cohérente** – Les partenaires s'efforceront de maintenir une relation ouverte et professionnelle les uns avec les autres. Lorsque des problèmes ou des divergences d'opinion surgissent, nous travaillerons ensemble pour les résoudre harmonieusement et parvenir à un accord mutuel sur la meilleure solution à adopter.
8. **Coordination** – Afin d'éviter le dédoublement des efforts et une utilisation inefficace des ressources tout en maximisant les opportunités et l'efficacité, les partenaires s'engagent à partager régulièrement les informations provenant des programmes



pertinents et du contexte. Cela inclut un partage les uns avec les autres et, dans la mesure du possible, avec d'autres personnes travaillant dans la région.

9. **Apprentissage** – Les partenaires reconnaissent que chacun a des expériences différentes et qu'en apprenant les uns des autres, nous pouvons enrichir nos organisations et les personnes que nous visons à servir. De plus, en identifiant des intérêts communs et en poursuivant un apprentissage conjoint, nous renforçons notre relation et les capacités du partenariat.
10. **Suivi et évaluation** – Comprendre l'impact du travail conjoint est une partie essentielle de l'élaboration et de la conception de programmes, au cours de laquelle Mercy Corps et ses partenaires tirent des leçons des succès et des défis auxquels les organisations sont confrontées sur le terrain. Mercy Corps s'engage également à mettre en place et à maintenir un système de suivi transparent et ses partenaires acceptent de coopérer avec toutes les visites de suivi menées pendant et après la mise en œuvre du projet.

### Remarque :

Les principes sont des lignes directrices. Le véritable partenariat consiste à faire de ces principes une façon de travailler ensemble, et non une liste de contrôle. Savoir faire preuve de flexibilité est également important, car les équipes apprennent ce que les principes signifient pour elles dans la pratique et travaillent avec des partenaires pour les intégrer dans le travail commun.



## Outil d'évaluation de la capacité de sensibilité aux conflits

*Source : Consortium pour la sensibilité aux conflits*

La mise en œuvre de la sensibilité aux conflits est un marathon, pas un sprint. Utilisez cet outil pour déterminer où en est votre organisation, puis décidez de ce que vous pouvez raisonnablement faire pour aller de l'avant.

### 1. Engagement institutionnel

#### a. Engagement et leadership de la direction

*i. La direction et les responsables de l'organisation comprennent la sensibilité aux conflits et sont en mesure d'expliquer pourquoi la sensibilité aux conflits est pertinente pour l'organisation.*

1. La direction est-elle consciente de la sensibilité aux conflits ?
2. Les membres de la direction peuvent-ils décrire avec précision ce qu'est la sensibilité aux conflits ?
3. Une priorité importante est-elle donnée à la sensibilité aux conflits dans la prise de décision ?
4. Un engagement se traduit-il par des décisions habilitantes, des ressources, etc. ?
5. La direction a-t-elle activement encouragé la sensibilisation aux conflits au sein de l'organisation et auprès des partenaires externes, des donateurs, etc. ?

#### b. Responsabilité et mécanismes de reddition de comptes

*i. Des systèmes de responsabilisation organisationnelle sont en place pour permettre une sensibilité aux conflits*

1. Les systèmes existants de suivi des performances tiennent-ils compte des pratiques de sensibilité aux conflits du personnel ?
  2. Existe-t-il un système de signalement et de suivi des programmes aveugles aux conflits ?
  3. Existe-t-il des systèmes d'incitation dans lesquels éviter des programmes aveugles aux conflits est explicitement encouragé ?
- ii. *La sensibilité aux conflits est intégrée dans les critères de prise de décision pour les approbations de programmes*
1. Le processus d'approbation des propositions comprend-il des vérifications obligatoires de la sensibilité aux conflits ?
  2. Est-il explicitement précisé où se situe la responsabilité des divers aspects de la sensibilité aux conflits (parmi le personnel au Royaume-Uni et dans les pays cibles) ?

## 2. Politiques et stratégies

### a. Politique de sensibilité aux conflits

- i. *Il existe une politique organisationnelle de sensibilité aux conflits, ou la sensibilité aux conflits est-elle intégrée à d'autres politiques organisationnelles clés*
1. Existe-t-il une politique de sensibilité aux conflits ?
  2. Y a-t-il d'autres politiques ou stratégies organisationnelles clés qui font référence à la sensibilité aux conflits (comme un plan

stratégique pluriannuel ou un code de bonne conduite) ?

b. Politiques et stratégies internes

i. *Les stratégies et politiques programmatiques actuelles s'harmonisent avec la politique de sensibilité aux conflits*

1. Quelles sont les principales stratégies/politiques programmatiques internes ? (Par ex. : Stratégie d'approche fondée sur les droits, stratégie de genre, stratégie de protection)
2. Ces politiques font-elles explicitement référence à la sensibilité aux conflits ?

ii. *Les politiques institutionnelles actuelles s'harmonisent avec la politique de sensibilité aux conflits*

1. Existe-t-il des politiques institutionnelles relatives à la sensibilité aux conflits ? (politique d'approvisionnement, politique de recrutement, politique de voyages, politique d'audit, politique de partenariat, politique de sécurité)
2. Ces politiques font-elles explicitement référence à la sensibilité aux conflits ?

c. Politiques et stratégies externes

i. *Les politiques externes actuelles adoptées par l'organisation s'harmonisent avec la politique de sensibilité aux conflits*

1. Quelles sont les principales politiques externes ? (Cadre de responsabilité humanitaire, normes Sphère, Charity Commission (Royaume-Uni))
2. Ces politiques font-elles explicitement référence à la sensibilité aux conflits ?

3. Certains de ces éléments semble-t-ils entraver la sensibilité aux conflits et justifient-ils une enquête plus approfondie ?

### 3. Ressources humaines – compétences du personnel, aptitudes et compréhension de la sensibilité aux conflits

- a. Attentes du personnel en matière de sensibilité aux conflits
  - i. *L'organisation a clarifié les attentes (en termes d'actions spécifiques) qui sont requises pour les différents rôles fonctionnels afin que l'organisation soit sensible aux conflits.*
    1. Les attentes pour chaque rôle en termes de sensibilité aux conflits sont-elles claires ?
    2. Les membres du personnel sont-ils conscient des répercussions de la sensibilité aux conflits sur leur rôle ?
    3. Les membres du personnel reçoivent-ils de l'aide pour développer des compétences ou une prise de conscience lorsque des lacunes existent ?
- b. Sensibilisation, attitude et comportements du personnel à l'égard de la sensibilité aux conflits
  - i. *Les membres du personnel sont compétents pour répondre aux attentes en matière de sensibilité aux conflits dans le cadre de leur rôle.*
    1. Les membres du personnel se sentent-ils en mesure de répondre aux attentes en matière de sensibilité aux conflits de leur rôle ?

- ii. Les membres du personnel sont en mesure d'exprimer les attitudes et les comportements appropriés.*
  - 1. Les membres du personnel sont-ils au courant des principales attitudes liées à la sensibilité aux conflits ?
- iii. Lorsque des lacunes dans les connaissances ou les compétences actuelles sont identifiées, l'organisation veille à ce qu'une formation soit fournie*
  - 1. Existe-t-il un moyen systématique de noter les lacunes dans les connaissances ou les compétences et de renforcer les capacités ?
- iv. L'ensemble de l'organisation a un niveau de base de sensibilisation et de compréhension de la sensibilité aux conflits*
  - 1. Combien d'employés sont en mesure de fournir une description de base adéquate de la sensibilité aux conflits et des raisons pour lesquelles elle est importante pour l'organisation ?
  - 2. Les membres du personnel qui travaillent à l'extérieur des équipes de programme considèrent-ils que la sensibilité aux conflits est pertinente pour leur travail ? (Par ex. : marketing, finance, logistique, ressources humaines)

#### **4. Gestion de l'apprentissage et des connaissances**

- a. Apprentissage et pratique réflexive

- i. L'organisation applique une gestion efficace des connaissances en matière de sensibilité aux conflits, en documentant et en tirant des leçons de ses expériences de mise en application de la sensibilité aux conflits.*
    - 1. Comment les leçons apprises sont-elles recueillies et partagées ?
    - 2. Quelles sont les incitations qui incitent les gens à partager leur expérience d'une mauvaise pratique en matière de sensibilité aux conflits ?
  - ii. L'organisation a créé un « espace sûr » où les gens peuvent discuter ouvertement des domaines où ils pensent que les programmes peuvent avoir des répercussions négatives sur les conflits.*
    - 1. Que font les gens lorsqu'ils estiment qu'un programme peut contribuer à un conflit ?
    - 2. Existe-t-il des directives officielles sur les mesures à prendre ?
  - iii. L'organisation a fait la promotion d'une culture de la réflexion, où une importance suffisante est accordée à la réflexion et à l'analyse, afin que le personnel soit encouragé et habilité à réfléchir aux potentielles conséquences imprévues des programmes*
    - 1. Quelle est la priorité accordée à la réflexion et à l'analyse ? Comment l'organisation s'assure-t-elle que cette considération est prioritaire ?
- b. Encourager les meilleures pratiques en matière de sensibilité aux conflits



- i. Les blocages institutionnels à la sensibilité aux conflits ont été évalués et un système a été mis en place pour surmonter ces blocages*
  - 1. L'organisation a-t-elle systématiquement pris en compte les obstacles à la sensibilité aux conflits (avant cette évaluation) ?
  - 2. Des changements ont-ils été apportés en conséquence ?

## **5. Intégration dans le cycle du programme**

- a. Intégration dans la gestion du cycle de projet/programme
  - i. La sensibilité aux conflits est intégrée dans les systèmes de gestion du cycle de projet*
    - 1. La sensibilité aux conflits est-elle mentionnée dans les systèmes, les modèles ou les lignes directrices de gestion du cycle de projet ?
    - 2. Existe-t-il des conseils pour déterminer s'il convient d'utiliser la sensibilité aux conflits de manière plus ou moins approfondie dans différents contextes ?
    - 3. La prise en compte de la sensibilité aux conflits et des conséquences imprévues sur les conflits est-elle obligatoire dans toutes les évaluations ?
    - 4. Les cadres logiques présentent-ils les conflits uniquement comme un risque pour le projet (plutôt qu'une interaction bidirectionnelle ?)

- ii. *Les systèmes de prise de décision sont suffisamment souples pour permettre des modifications aux projets à la lumière de l'évolution du contexte du conflit*
  - 1. Y a-t-il un message clair et une pratique selon laquelle, lorsque les activités risquent d'aggraver le risque de conflit violent, les activités seront alors révisées en priorité ?
- b. Intégration dans la conception/démarrage du programme
  - i. *La sensibilité aux conflits est intégrée à la conception du projet/approbation de la proposition.*
    - 1. L'analyse des conflits est-elle une partie obligatoire dans la conception d'un projet ?
    - 2. Les membres du personnel savent-ils qui est responsable de vérifier qu'une analyse des conflits a été effectuée et d'examiner les répercussions de l'analyse des conflits sur la conception du projet proposé ?
    - 3. Les membres du personnel sont-ils responsables de l'approbation des propositions en tenant compte de la sensibilité aux conflits ?
    - 4. Des indicateurs de sensibilité aux conflits sont-ils développés ?
  - ii. *La sensibilité aux conflits est intégrée dans le démarrage du projet*
    - 1. Les nouveaux employés sont-ils informés de la sensibilité aux conflits et des questions relatives aux conflits qui se rapportent à leurs programmes ?
- c. Intégration à la surveillance et à l'évaluation du programme

- i. La sensibilité aux conflits est intégrée dans la mise en œuvre du projet*
  - 1. Y a-t-il régulièrement une réflexion et des rapports sur l'interaction entre les conflits et les programmes ?
  - 2. Comment les responsables/le personnel au Royaume-Uni encouragent-ils les chefs de projet et le personnel des bureaux de pays à partager ouvertement des informations sur les conséquences négatives involontaires de la programmation ?
  - 3. Comment l'organisation encourage-t-elle le partage d'informations réelles des complexités sur le terrain des projets plutôt qu'uniquement partager des histoires de réussite ?
- ii. Les critères d'évaluation comprennent la sensibilité aux conflits*
  - 1. Les évaluations tiennent-elles compte de la sensibilité d'une intervention aux conflits, en particulier des répercussions imprévues à plus grande échelle ?
  - 2. La compréhension de la sensibilité aux conflits est-elle une considération obligatoire lors de l'entrevue ou de la sélection des consultants ?
- d. Intégration dans le plaidoyer, les communications, les campagnes*
  - i. La sensibilité aux conflits est intégrée dans le plaidoyer, les communications et les campagnes*

1. Les membres du personnel qui travaillent dans le domaine du plaidoyer, des communications et des campagnes considèrent-ils que la sensibilité aux conflits est pertinente pour leur travail ?
- e. Intégration dans les services de support
- i. *La sensibilité aux conflits est intégrée dans les ressources humaines*
    1. Le processus d'intégration du personnel inclut- la sensibilité aux conflits ?
    2. Quelles descriptifs de poste font explicitement référence à la sensibilité aux conflits ?
    3. Les compétences en matière de sensibilité aux conflits sont-elles incluses dans les descriptifs de poste ?
  - ii. *Les audits soutiennent efficacement la sensibilité aux conflits*
    1. La sensibilité aux conflits a-t-elle la même importance que d'autres considérations relatives à la sécurité et aux risques financiers ?
    2. Le personnel d'audit tient-il compte de la sensibilité aux conflits dans son travail ?
  - iii. *Le service Finance permet de tenir compte de la sensibilité aux conflits*
    1. Le service Finance considère-t-il que la sensibilité aux conflits est pertinente pour son travail ?
  - iv. *La sécurité et l'approvisionnement favorisent la sensibilité aux conflits*
    1. Les responsables de la sécurité et de l'approvisionnement considèrent-ils que la

sensibilité aux conflits est pertinente pour leur travail ?

## 6. Relations extérieures

### a. Donateurs/financements

*i. L'organisation envoie un message clair à tous les donateurs que la sensibilité aux conflits est une partie non facultative de notre travail*

1. Comment la sensibilité aux conflits est-elle actuellement communiquée aux donateurs ?
2. Quelles sont les principales opportunités qui soulèvent la question de la sensibilité aux conflits avec les donateurs ?
3. Lorsqu'un donateur n'est pas disposé à financer des éléments essentiels de la sensibilité aux conflits (par ex. : l'analyse des conflits), l'organisation s'engage-t-elle à trouver ces ressources ailleurs, refuse-t-elle le financement ou prend-elle d'autres mesures ?

*ii. L'organisation veille à ce que les ressources nécessaires à la prise en compte de la sensibilité aux conflits (temps du personnel, soutien spécialisé au besoin, temps consacré au plan de travail pour l'analyse des conflits, ressources pour l'analyse des conflits, etc.) soient une partie intégrante des propositions*

1. Les propositions incluent-elles : un budget pour la sensibilité aux conflits, du temps pour l'analyse

des conflits sur le lieu de travail et des indicateurs pour la sensibilité aux conflits ?

b. Les partenaires

*i. La sensibilité aux conflits est prise en compte et priorisée dans les relations avec les partenaires*

1. Les lignes directrices sur la sélection des partenaires font-elles référence à la sensibilité aux conflits ?
2. Quand et comment communiquons-nous à nos partenaires nos attentes en matière de sensibilité aux conflits ?
3. Offrons-nous à nos partenaires un soutien ou une formation en matière de sensibilisation aux conflits ?
4. Quelles mesures seraient prises si un partenaire venait à être jugé aveugle aux conflits ?