

CHEMINER A V E C LE CONFLIT

COMPÉTENCES ET
STRATÉGIES POUR
L'ACTION

★ SIMON FISHER ★ DEKHA IBRAHIM ABDI
★ JAWED LUDIN ★ RICHARD SMITH
★ STEVE WILLIAMS ★ SUE WILLIAMS

CHEMINER AVEC LE CONFLIT
Compétences et stratégies pour l'action

⊗ **DÉDICATION**

A Noora, trois ans, et Jessica, trois mois, qui ont participé activement à la réalisation de cet ouvrage. Puissent-elles, elles et leur génération, vivre dans un monde de paix.

CHEMINER AVEC LE CONFLIT

Compétences et stratégies pour l'action

◆ SIMON FISHER ◆ DEKHA IBRAHIM ABDI

◆ JAWED LUDIN ◆ RICHARD SMITH

◆ STEVE WILLIAMS ◆ SUE WILLIAMS

RESPONDING  TO CONFLICT

iied

International
Institute for
Environment and
Development

L'ÉDITION ANGLAISE

Working with Conflict: Skills and Strategies for Action

a été publié pour la première fois en anglais en l'an 2000 par Zed Books Ltd, 7 Cynthia Street, London N1 9TP, Royaume-Uni et Room 400, 175 Fifth Avenue, New York, NY 10010, États-Unis en association avec Responding to Conflict, 1046 Bristol Road, Selly Oak, Birmingham B29 6LJ, Royaume-Uni.

Copyright © Responding to Conflict 2000

Tous droits réservés.

Les droits moraux des auteurs de ce travail ont été reconnus par eux, en conformité avec la loi sur les Copyright, Conceptions et Brevets d'invention de 1988.

L'ÉDITION FRANÇAISE

Cheminer avec le conflit : compétences et stratégies pour l'action

est publié par l'Institut International pour l'environnement et le développement (IIED), 3 Endsleigh Street, London WC1H 0DD, Royaume-Uni en association avec Responding to Conflict, 1046 Bristol Road, Selly Oak, Birmingham B29 6LJ, Royaume-Uni et distribué par Earthprint Ltd, PO Box 119, Stevenage, Herts SG1 4TP, Royaume-Uni. <http://www.earthprint.com>

Copyright © Responding to Conflict/IIED 2002

L'édition française a été financée par l'Agence norvégienne de Coopération au Développement (NORAD)

Traduction : ARED, BP 10 737, Dakar, Sénégal et Claude Karmif, Royaume-Uni

Couverture et maquette : Lee Robinson, Ad Lib Design & Illustration, Royaume-Uni

Composition : Helen Robertson, Royaume-Uni

Impression : Russell Press Ltd, Nottingham, Royaume-Uni

L'enregistrement en catalogue de ce livre est disponible à la Bibliothèque britannique.

ISBN 1 84369 2207

À PROPOS DE RESPONDING TO CONFLICT (RTC)



RESPONDING TO CONFLICT est un organisme international, à but non lucratif, basé à Birmingham, Royaume-Uni. Elle offre des conseils, des formations interculturelles et un appui de longue durée aux personnes qui oeuvrent pour la paix, le développement, les droits humains et le secours d'urgence dans des sociétés affectées ou menacées par des conflits violents. RTC travaille dans plusieurs langues et avec des partenaires à des niveaux différents, de la base au niveau gouvernemental et international. Son axe principal d'action porte sur le renforcement aussi bien de la pratique que les orientations décisionnelles. Son objectif est d'aider à créer des capacités axées sur l'action pour la transformation des conflits et la construction de la paix dans les zones où on en a le plus besoin.

Pour plus d'information sur RTC, veuillez vous reporter aux pages 177-8, au Chapitre 10.

RTC, 1046 Bristol Road, Birmingham B29 6LJ, Royaume-Uni

Tél : +44 121 415 5641 Fax : +44 121 415 4119

Adresse électronique : enquiries@respond.org

Site Internet : www.respond.org

UK registered charity n° 1015906

À PROPOS DE L'INSTITUT INTERNATIONAL POUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT (IIED)



IIED (International Institute for Environment and Development) est une organisation indépendante et à but non lucratif dont la mission est de promouvoir un développement durable à travers des activités de recherche, d'analyse de politiques, de mise en réseau, de formation, de production et de diffusion de l'information. L'institut, dont le siège est basé à Londres (Angleterre), a été créé en 1971.

Il est engagé à travers ses différents programmes dans plusieurs initiatives de recherche collaborative sur la gestion des ressources naturelles, le développement urbain, le commerce durable, l'économie de l'environnement, et la gouvernance locale. L'IIED fonctionne à travers un certain nombre de programmes plus ou moins autonomes dans leur fonctionnement dont le Programme des Zones Arides.

Pour les informations supplémentaires, veuillez contacter :

IIED, 3 Endsleigh Street, London WC1H 0DD, Royaume-Uni

Tél : +44 (0)20 7388 2317 Fax : +44 (0)20 7388 2826

Adresse électronique : mailbox@iied.org

Site internet : www.iied.org

UK registered charity n° 800066

+ TABLE DES MATIÈRES

À propos des auteurs	xi
Remerciements	xiii
Préface	xv
<hr/>	
Partie 1 : ANALYSE	1
CHAPITRE 1 COMPRENDRE LE CONFLIT	
Vers un cadre conceptuel	
Regarder le conflit	3
Traiter le conflit	5
Des approches différentes : pour gérer, résoudre ou transformer le conflit ...	7
Théories sur les causes du conflit	8
La violence est plus qu'un comportement :	
elle implique aussi le contexte et les attitudes	9
La violence et la non-violence comme moyens	
d'apporter le changement	11
La paix comme un processus	13
Qu'entend-on par construire la paix ?	14
Quel est le meilleur moyen de commencer ?	16
CHAPITRE 2 OUTILS POUR L'ANALYSE DU CONFLIT	
Introduction	17
Qu'est-ce que l'analyse du conflit ?	17
Outils pour l'analyse des situations de conflit	18
Étapes du conflit	19
Les repères chronologiques	21
Schématisation du conflit	22
Le Triangle ACC	26
L'Oignon	28
L'Arbre à Conflit	30
L'Analyse par Champ de Forces	31
Les Piliers	32
La Pyramide	34
Ce que nous avons vu et ce qui est notre prochaine étape	36
CHAPITRE 3 DES QUESTIONS CRUCIALES	
Introduction	37
Le pouvoir	38
La culture	41
L'identité	45

Le genre	48
Les droits	52
Conclusion	54
<hr/>	
Partie 2 : STRATÉGIE	57
CHAPITRE 4 ÉLABORER DES STRATÉGIES DE TRAITEMENT DU CONFLIT	
Introduction	59
Les visions: construire et partager	61
Les triangles à niveaux multiples	63
Schématisation pour des points d'entrée	65
La Grille : des idées pour travailler sur le conflit	67
La Roue	70
Aide et conflit	71
Visualisation de l'impact des programmes d'aide et de développement sur le conflit	73
Le Cercle Stratégique	76
CHAPITRE 5 POLITIQUE D'INFLUENCE	
Amener votre organisation avec vous	
Introduction	81
Comment exploiter ce chapitre	82
L'Arbre à Valeurs : le sens de votre combat	82
Éventail des options stratégiques	84
Une liste récapitulative pour ONGs travaillant en zones de conflit	84
Évaluation des capacités de l'organisation	86
Aider les individus à changer	89
<hr/>	
Partie 3 : ACTION	93
CHAPITRE 6 INTERVENIR DIRECTEMENT DANS LE CONFLIT	
Introduction	97
La non-violence comme approche d'intervention dans un conflit	98
Se préparer pour l'intervention	98
Sensibilisation et mobilisation pour le changement	102
La prévention	106
Maintenir une présence	109
Rendre possible un règlement	115
CHAPITRE 7 TRAITER LES CONSÉQUENCES	
Introduction	127
La reconstruction d'après-guerre : combiner les aspects physiques et sociaux	128

La reconstruction psychologique : aider les gens à parler du passé	132
La reconstruction sociale : créer des relations	134
Conclusion	141
CHAPITRE 8 TRAVAILLER SUR LE TISSU SOCIAL	
Introduction	143
L'éducation pour la paix et la justice	144
Promouvoir la participation des personnes dans les prises de décisions . .	149
Promouvoir la bonne gouvernance	152
<hr/>	
Partie 4 : APPRENDRE	159
CHAPITRE 9 L'ÉVALUATION	
Introduction	161
Évaluation des programmes WWC	164
Le réseau d'évaluation	165
L'évaluation de l'impact	166
Les indicateurs	167
Des questions clés dans les évaluations	169
CHAPITRE 10 ET POUR EN SAVOIR PLUS...	
Introduction	173
Organisations	173
Ressources	178
<hr/>	
Index	186

À PROPOS DES AUTEURS

SIMON FISHER a été Directeur de Responding to Conflict (RTC) depuis sa fondation en 1991 et responsable de toute une gamme de programmes de formation et d'appui à la transformation des conflits à travers le monde. Né en 1948 et enseignant de profession, il a travaillé sur les questions d'éducation, de développement et de construction de la paix dans plusieurs pays dont l'Algérie, le Royaume-Uni, la République Démocratique du Congo (ex-Zaire), la plupart des pays de l'Afrique Subsaharienne et le Pacifique Sud. Il aime écrire et a été, entre autres, co-auteur d'un manuel pour enseignants. Actuellement il est activement engagé, avec des partenaires, dans les Balkans, au Kazakhstan, en Afghanistan, au Soudan et Afrique de l'Ouest. Il est aussi membre du Comité de Pilotage pour l'Action pour la Transformation des Conflits, un réseau international de praticiens de terrain. En même temps, il s'efforce de s'assurer une vie privée en tant que mari, père de quatre enfants.

JAWED LUDIN est l'Administrateur du Projet pour l'Afghanistan au Conseil Britannique pour les Réfugiés à Londres où son travail implique la coopération avec les ONGs britanniques d'assistance et de développement intervenant en Afghanistan. Il a été impliqué dans le travail de développement et de construction de la paix communautaire depuis 1994 et a travaillé pour plusieurs agences nationales et internationales en Afghanistan et au Pakistan. Depuis 1996 Jawed est associé à RTC et a facilité des activités de formation tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de sa région. Actuellement il poursuit aussi des études supérieures en Politique et Sociologie à l'Université de Londres.

SUE WILLIAMS a beaucoup d'années d'expérience dans la réconciliation et la médiation politique dans divers pays, notamment en Ouganda (1984-85 et 1990-91) et en Irlande du Nord (de 1987 à nos jours). Elle était Directrice des Aptitudes en Politique et Processus à RTC jusqu'en 1998, puis Directrice de la Cellule Politique et Evaluation d'INCORE (Initiative pour la Résolution des Conflits et l'Ethnicité) à l'Université d'Ulster/Université des Nations Unies. Elle a travaillé comme consultante pour des groupes impliqués dans le travail sur les conflits dans plusieurs pays, dont le Cambodge, le Guatemala, le Rwanda, le Burundi, le Congo et le Kenya. Sue vit en Irlande du Nord depuis 1987.

STEVE WILLIAMS est Consultant Spécial à temps partiel de RTC, travaillant sur l'Irlande du Nord depuis son domicile. Il était un instructeur à plein temps dans quatre sessions de formation sur Cheminer Avec le Conflit de RTC entre 1997 et 1999, en plus de d'une session de 10 semaines en Afrique du Sud à la fin de l'année 1997. Employé par RTC depuis 1994, il a occupé les postes d'Organisateur de Sessions et d'Instructeur et de Directeur d'Aptitudes pour la Gestion des Conflits. Pendant cette période, il a travaillé à l'étranger avec des partenaires de RTC au Nigéria, au Cambodge et en Ethiopie, tout en faisant un travail de formation et de consultation en Irlande du Nord. Auparavant, il a travaillé sur de grandes initiatives de médiation et de réconciliation en Ouganda, au

Kenya et au Botswana. Il a fait de courtes visites en Afrique du Sud, et au Moyen-Orient, au Fiji, en Nouvelle Zélande, en Australie et au Sri Lanka, tout en collectant des données brutes pour un livre, *Se mettre au centre en se mettant au bord : une expérience de Quaker en médiation politique non officielle* (Williams Sessions, Angleterre, 1994), dont il est co-auteur avec Sue Williams. Né aux États-Unis en 1951, Steve est actuellement citoyen à la fois du Royaume-Uni et des États-Unis.

DEKHA IBRAHIM ABDI a travaillé au Wajir, nord-est du Kenya, dans différentes spécialités : comme spécialiste de l'éducation, comme travailleur du développement communautaire et dans la résolution des conflits. Elle a eu beaucoup d'expérience en tant que formatrice et, en 1997, elle a travaillé avec le Projet de Gestion des Ressources des Zones Arides (ALRMP), un projet financé par la Banque Mondiale et dirigé par le bureau présidentiel au Kenya. Dekha a travaillé avec Coalition pour la Paix en Afrique (COPA) en Afrique du Sud (1997) et avec RTC à Birmingham, RU (1995 et 1997) Elle est la Coordinatrice de Formateur et Apprentissage de RTC et instructrice principale du module Cheminer Avec le Conflit. Dekha est une médiatrice chevronnée dans les conflits communautaires, notamment avec la communauté pastorale du nord Kenya. Elle est membre fondatrice de diverses initiatives de paix dans la Province du Wajir et les provinces environnantes du nord Kenya. Dekha a apporté une contribution considérable au développement pastoral, particulièrement dans le domaine du développement d'un système éducatif adéquat, où elle a introduit le système de l'École Mobile.

RICHARD SMITH fut un Membre International de RTC pendant la période d'avril 1999 à août 2000. Durant cette période il entreprit une formation considérable dans les modules de Cheminer Avec le Conflit et de Renforcement de la Politique et de la Pratique, de même qu'il réalisait diverses consultations pour RTC au Soudan et au Sri Lanka. Il acquit sa première expérience en Afrique du Sud, et, au niveau communautaire, en tant que militant anti-apartheid et, plus tard, par le biais de son implication dans les processus de reconstruction et de réconciliation. Il a travaillé avec la Commission Electorale Indépendante ainsi qu'avec la Commission Vérité et Réconciliation en Afrique du Sud ; et au niveau communautaire, avec le Programme de Reconstruction et de Développement dans la Région du Cap Sud. Avec une expérience dans le développement et l'éducation et la formation des adultes, il a beaucoup travaillé en Ethiopie, au Soudan, au Somaliland et en Erythrée. Richard est un membre de la Coalition pour la Paix en Afrique et sert dans le Comité d'Action Directeur pour la Transformation des Conflits, un réseau formel de praticiens universels de terrain.

REMERCIEMENTS

CE LIVRE EST LE RÉSULTAT DU TRAVAIL DE PLUSIEURS PRATICIENS et facilitateurs venus de tous les coins du monde, qui travaillent dans diverses langues et divers contextes. Ces pages sont le fruit de leur travail constant, et si mérite il y a c'est à eux qu'il reviendrait tout d'abord, eux et ceux qui travaillent avec eux.

CHEMINER AVEC LE CONFLIT RENVOIE À UN CHAMP D'ACTION dans lequel les idées et les cadres sont généreusement partagés et librement adaptés pour répondre à différents besoins de personnes qui sont impliquées de façon pratique dans ce travail. Répondre au Conflit (RTC) a fait intégralement partie de ce processus. Constamment nous empruntons, adaptions, inventons et partageons des idées et des outils. C'est là quelque chose d'essentiel pour l'accroissement de notre capacité commune de traiter les conflits de façon créative. Cependant, il peut arriver souvent de perdre de vue l'origine d'une idée et, par conséquent, de ne pas adresser le remerciement là où il devrait aller. Nous avons mentionné en référence, partout où c'était possible, ceux dont les travaux ont été cités. Là où nous avons manqué de le faire, vous voudrez bien nous en excuser et nous en informer pour les prochaines éditions du livre soient plus complètes.

DE FAÇON PARTICULIÈRE, IL Y A CERTAINS DONT LES ÉCRITS ET LES IDÉES ont été essentiels pour le développement de RTC et de notre approche : John Paul Lederach, Chris Mitchell, Mari Fitzduff, Adam Curle, Paulo Freire, Sally Timmel et Anne Hope, pour ne citer que cela.

CHRIS BARBER FUT AU CŒUR DE LA NAISSANCE DE RTC et dirigea le conseil d'administration dans ses premières années avec beaucoup de sagesse et de désintéressement. Val Ferguson succéda à Chris et fut également un directeur dévoué et énergique. Avec les autres membres de la direction et les membres du Groupe Consultatif, ils ont donné à RTC la sécurité dont nous avons besoin pour croître. Nicholas et Bevis Gillett ont donné un encouragement considérable depuis les premiers moments qui sont aussi les plus incertains.

UNE MENTION SPÉCIALE DOIT ÊTRE FAITE à Judith Large. Judith est une co-fondatrice de RTC et une collègue hautement estimée. Elle a aidé à conceptualiser et à donner forme à l'approche de RTC dès les premiers jours. Sa contribution à cet ouvrage est immense : parfois directement, en ce sens qu'elle a aidé à concevoir et faire le brouillon de certains des outils et explications, parfois indirectement, dès lors que sa créativité a influencé l'orientation de l'organisation tout entière. Nous la remercions ici et lui souhaitons bonne chance dans son travail actuel.

NOS REMERCIEMENTS VONT AUSSI À PAUL CLIFFORD qui travaille dans beaucoup de pays au nom de RTC, partageant ses acquis et nous mettant à l'épreuve avec de nouvelles idées, surtout dans le domaine de la négociation et de la médiation.

MERCI À NOS BAILLEURS DE FONDS, notamment Joseph Rowntree Charitable Trust, la Fondation Polden Puckharn, Edward Cadbury Charitable Trust et la Southaif Trust, pour leur appui généreux et substantiel. Merci aussi au gouvernement des Pays-Bas et à la Foundation Allen Lane pour avoir financé la rédaction, la publication et la diffusion de l'édition anglaise de ce livre. Nous remercions vivement l'Agence norvégienne de Coopération au Développement (NORAD) pour la traduction, la rédaction, la publication et la diffusion de l'édition française.

AU MOMENT D'ASSEMBLER LE LIVRE, certaines personnes ont été d'un apport substantiel : Bridget Walker a aidé à refaire le brouillon de plusieurs parties des chapitres 3 et 9 a souvent soulevé des questions relatives au genre et aux droits humains. Mary Lou Leavitt a réorganisé le chapitre 6 et nous a beaucoup aidés à réfléchir sur la non-violence active comme approche. Tous les deux ont lu et commenté la totalité du manuscrit, tout comme Ruth Musgrave, Donna Copnall, Rosemary Tucker, Shomari Walingamina et Gwen Prince. D'autres ont donné de leur temps pour le test à mi-parcours des outils pratiques d'analyse et d'élaboration de stratégies, y compris tout le module sur les Etudes de Développement dans la Fédération des Collèges de Selly Oak, ainsi que beaucoup d'autres étudiants au Woodbrooke College pendant le semestre d'automne de 1999.

NOS REMERCIEMENTS SPÉCIAUX À PAT PRIESTLEY, JOHN MANSFIEL, KAREN LEACH ET JACKIE MOORE, l'équipe de l'Administration et des Finances de RTC, pour l'efficacité et la bonne humeur avec lesquelles ils ont aidé à amener ce livre du concept au sommet.

REMERCIEMENTS PARTICULIERS À :

- Fahim Hakim pour plusieurs illustrations.
- Mari Fitzduff pour ses idées sur préjugé et discrimination au chapitre 4, et pour nous avoir permis de citer son article présenté à une consultation de RTC, au chapitre 5.
- Shomari Walingamina pour l'illustration à la figure 8.2 du chapitre 9.
- Oxfam Sudan pour l'Arbre à Valeurs (p. 83)
- Trevor Findly (VERTIC) pour avoir écrit sur la vérification au chapitre 6.
- Post War Reconstruction and Development Unit, de l'Université de York (voir section sur la Reconstruction, p. 128).

EN CE QUI CONCERNE L'ÉDITION FRANÇAISE, nous remercions nos traducteurs, Fary Ka de l'ARED et Claude Karnif de Translatos International. Nous remercions aussi à Lee Robinson pour la couverture et maquette, Helen Robertson pour la mise en page et l'index, Pamela Harling pour la correction des épreuves, Mary Lou Leavitt de RTC et Anne Bennett pour la liaison, et Nicole Kenton de l'IIED pour la coordination de toutes ces activités.

EN PLUS DE CES PERSONNES vous trouverez les noms de beaucoup d'autres qui ont apporté une contribution directe qui est disséminé tout au long du texte. Sans leur engagement à eux tous il n'aurait pas été possible de faire ce livre. Nos sincères remerciements vont à tous ces contributeurs.

PRÉFACE

À PROPOS DE CE LIVRE

CE LIVRE EST UN OUTIL PRATIQUE. Il offre des idées, des méthodes et des techniques pour comprendre et travailler dans le contexte du conflit. Il est fondé sur les connaissances des praticiens et des communautés à partir de leurs expériences personnelles des situations de conflit.

CHEMINER AVEC LE CONFLIT EST DESTINÉ AUX PERSONNES qui travaillent pour un monde plus juste et plus pacifique, quelles que soient leurs croyances ou leurs origines. Certains auront des étiquettes telles qu'aide et développement, droits humains, relations communautaires, justice et paix, secours d'urgence, résolution et prévention et de conflit. D'autres pourront évoluer dans de tout autres secteurs, mais avec des valeurs similaires. On les retrouvera dans tous les pays du monde : partout où dirigeants et dirigés, riches et pauvres, groupes intégrés et groupes exclus se confrontent entre eux ; partout où l'on peut espérer que les choses peuvent aller mieux.

LE CONTENU PROCÈDE DE LA SAGESSE COLLECTIVE et de l'expérience de quelques 300 praticiens de tous les coins du monde qui ont travaillé avec Responding to Conflict (RTC) depuis 1991. La plupart ont été des participants ou des tuteurs dans notre session de formation de *Cheminier avec le conflit* de 10 semaines (précédemment 11 semaines), ou d'autres sessions plus courtes, ou à travers l'étude réciproque des problèmes de chacun et le partage des visions expérimentales et des expériences, on a forgé de nouveaux outils et de nouvelles approches pour traiter de problèmes communs. Plusieurs d'entre ces participants ont invité le personnel de RTC à travailler avec eux : par exemple, en plusieurs endroits de l'Afrique, en Amérique Centrale, en Afghanistan et au Pakistan, au Kazakhstan et dans d'autres parties du Commonwealth des États indépendants, en Europe de l'Est, au Cambodge, et au Pacifique Sud. À chaque endroit, ces idées et ces techniques se sont transformées à la lumière des besoins locaux et des circonstances, de sorte que le contenu de ce livre a été et continue d'être dans un état de changement permanent. Il nous a fallu nécessairement décrire ces idées et techniques à un certain moment, mais nous sommes persuadés que lorsque vous lirez finalement ce livre, elles auront déjà évolué, et de nouvelles idées se seront développées à côté d'elles.

COMMENT UTILISER CE LIVRE

CE LIVRE PEUT VOUS AIDER À :

- Analyser les conflits politiques et sociaux auxquels vous êtes confrontés.
- Estimer la capacité de votre groupe ou organisme pour travailler sur un conflit.
- Évaluer l'impact de votre travail sur un conflit.
- Identifier les faiblesses et les lacunes de vos actions actuelles.
- Concevoir de nouvelles activités et stratégies adaptées à la dynamique de la situation.
- Développer des aptitudes essentielles.
- Influencer sur la réflexion stratégique dans votre propre organisation, et dans d'autres.
- Apprendre à partir de ce que vous avez fait, et aider d'autres à agir de même.

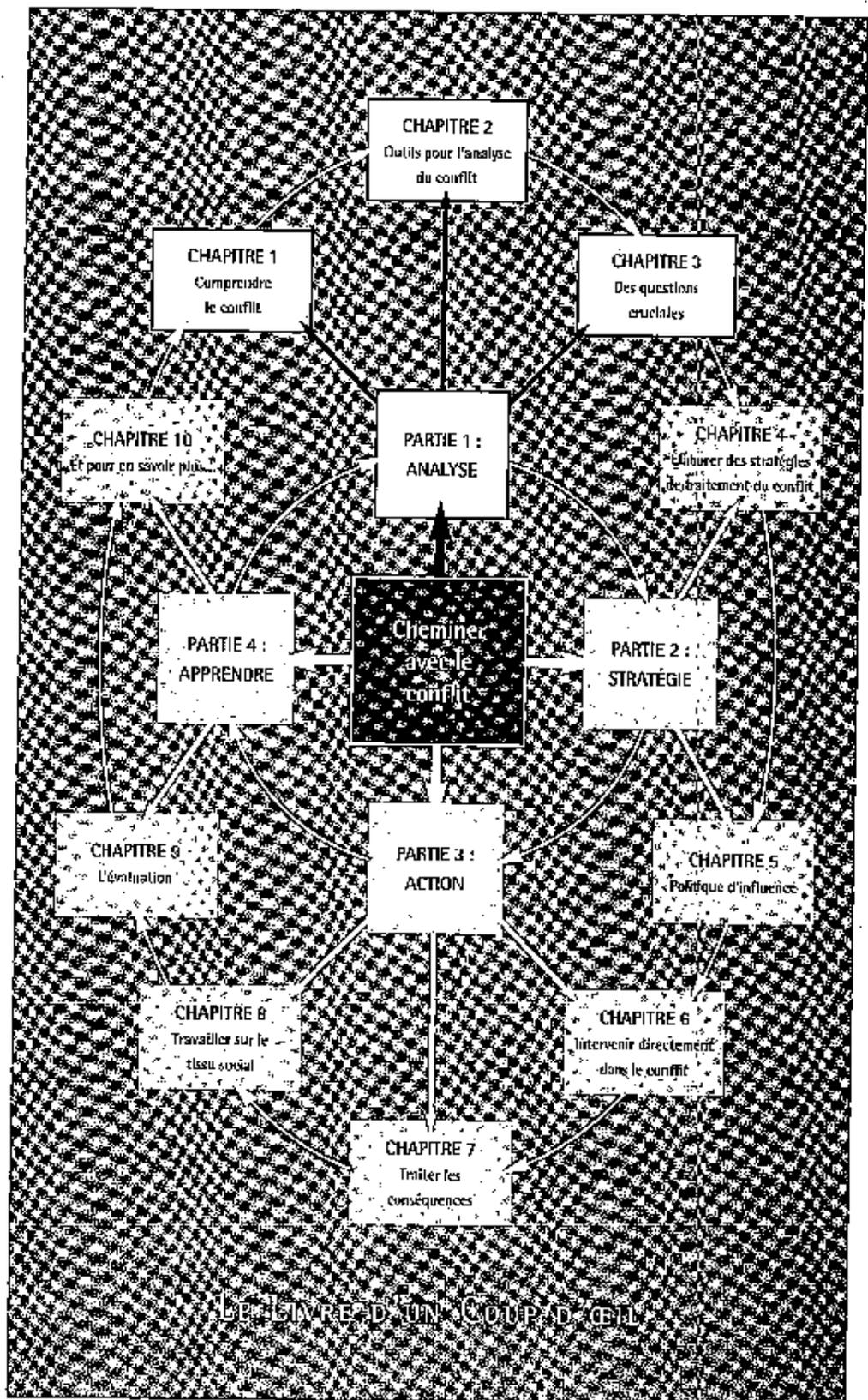
Utilisé de façon systématique, ce livre peut vous aider à comprendre ce qui se passe dans les conflits auxquels vous êtes confronté, qu'ils soient grands ou petits, et

LE LIVRE N'EST PAS PRINCIPALEMENT UN LIVRE POUR FORMATEURS. Cependant, les idées et les méthodes ont presque toutes été utilisées dans des ateliers et des sessions de formation, et beaucoup de formateurs les utiliseront certainement dans ce sens. Nous le souhaitons ainsi et attendons des réactions de votre part. Nous encourageons les photocopies, là où c'est nécessaire, avec les remerciements d'usage.

ON N'A PAS BESOIN DE LIRE LE LIVRE DE LA PREMIÈRE À LA DERNIÈRE PAGE. On peut s'y référer seulement en cas de besoin. Néanmoins, il comporte un ordre qui nous semble important. Si donc vous commencez par un chapitre plus loin, il se peut que vous soyez renvoyé à des idées et des outils qui ont été abordés dans des chapitres précédents.

IL Y A QUATRE PARTIES DANS LE LIVRE, comme vous pouvez le voir à partir du diagramme face à l'Introduction de chaque partie (Analyse, Stratégie, Action, Apprentissage). Nous les considérons comme une suite utile d'étapes qu'il faut garder à l'esprit, et qui sont applicables dans toute intervention. Si vous lisez entièrement le livre, cela devrait vous aider à planifier et à agir de façon efficace et à en tirer des informations importantes avant de revenir encore dans le cycle. Toutefois, il se peut qu'à ce moment vous ayez besoin d'informations spécifiques : par exemple, une méthode d'évaluation de l'impact de votre programme sur les conflits de votre zone, ou encore plus de détails sur la médiation. Dans ce cas, nous vous recommandons d'aller directement aux pages appropriées, en vous référant au sommaire ou à l'index à la fin du livre. Mais, quel que soit le point par lequel vous entrez dans le cycle, tel que présenté dans le diagramme, nous vous invitons à le poursuivre et d'intégrer les quatre dimensions de façon systématique.

UN DERNIER MOT : parfois un outil ou une méthode peuvent sembler compliqués à essayer. Si cela vous arrivait, à quelque point du livre que ce soit, nous espérons que vous aurez le courage de l'essayer quand même. Ne cherchez pas à savoir si vous le faites "correctement". Il y a plusieurs façons d'utiliser chaque méthode et aucune n'est objectivement ni la meilleure ni la plus correcte. Si elle marche pour vous, ça veut dire que c'est comme ça qu'elle devrait marcher. Tentez le coup ! Nous espérons que vous trouverez le livre tout à la fois utile et stimulant. Nous vous saurions gré de bien vouloir nous en informer.



PARTIE 1 : ANALYSE

CETTE PARTIE DU LIVRE offre une **PIERRE ANGULAIRE** sur laquelle tout travail dans un domaine affecté par le conflit peut être élaboré. Avant que vous, individu ou organisation, n'essayiez de faire quelque chose, que ce soit traiter le conflit directement ou entreprendre d'autres types de travail, il est essentiel que sachiez, autant que faire se peut, ce qui se passe. C'est ce que nous appelons l'"analyse".

Les différences de points de vue sont inévitables. Lorsque des gens étudient ensemble un problème, ils supposent généralement que, tout le monde disposant des mêmes éléments, ils tomberont tous d'accord sur une analyse unique. Il n'en est pas ainsi. Les différences procèdent de toute une gamme de dimensions : le statut social, le pouvoir, l'état de santé, l'âge, le rôle dévolu au sexe, l'appartenance à un groupe social spécifique, etc. Ces indicateurs de la position dans la société montrent généralement que les gens veulent des choses différentes à partir d'une même situation : lorsque leurs objectifs s'opposent ou sont incompatibles, alors il y a conflit.

CHAPITRE 1 Ce chapitre introduit les idées de base de la réflexion sur le conflit, la violence et la paix. Il présente aussi des cadres de réflexion pour l'intervention dans un conflit.

CHAPITRE 2 Les différences de perspectives et d'objectifs, bien que souvent considérées comme un problème, peuvent aussi être considérées comme une ressource, menant à une compréhension plus large d'un problème et à une amélioration dans la situation présente. C'est compte tenu de cela que le Chapitre 2 présente neuf outils d'analyse différents qui peuvent vous aider à en savoir plus sur ce qui se passe dans un conflit, en identifiant les domaines où vous avez besoin d'en savoir plus, et de commencer à voir là où vous pouvez influencer sur la situation. Ces outils ont été utilisés par des personnes travaillant seules, par des groupes de personnes cherchant à trouver les moyens de traiter les conflits auxquels ils sont confrontés, et par des groupes de divers côtés d'un conflit qui essaient de se comprendre. Essayez-les. Nous avons constaté que les gens les comprennent en les pratiquant.

Le Chapitre 2 considère aussi les raisons justifiant l'analyse du conflit : l'analyse peut être aussi bien une intervention qu'une préparation à l'action. En travaillant avec des gens qui s'occupent de conflits politiques et sociaux, nous nous sommes rendu compte qu'une bonne compréhension de la dynamique, des relations et des problèmes de la situation donnée les aident à planifier et à mener de meilleures actions et stratégies. Ils acquièrent cette compréhension de deux manières : en effectuant des analyses détaillées des conflits à partir de perspectives diverses, et en explorant les questions et les problèmes relatifs à ces conflits.

CHAPITRE 3 Ce chapitre passe en revue quelques uns des thèmes majeurs qui surgissent lorsqu'on analyse les conflits : le pouvoir, la culture, le genre, les droits humains. Ces thèmes soulèvent des questions pour lesquelles il n'y a aucune réponse "exacte", mais auxquelles il faut s'attaquer si vous voulez que votre analyse aboutisse à une stratégie et des actions concrètes. Vous aurez, sans aucun doute, d'autres points qui sont essentiels dans votre contexte propre.

LA PARTIE 1 fournit la base sur laquelle vous élaborerez votre stratégie : un cadre conceptuel, une série de méthodes d'analyse et une discussion préliminaire des questions clés, qui sont sujettes à débats mais qui sont fondamentales pour tout travail sérieux pour la paix et la transformation du conflit.

1 : COMPRENDRE LE CONFLIT

Vers un cadre conceptuel

RÉSUMÉ ■ Ce chapitre présente quelques idées fondamentales pour la réflexion sur le conflit.

Les principaux thèmes abordés sont :

- Regarder le conflit
- Traiter le conflit
- Des approches différentes : pour gérer, résoudre ou transformer le conflit
- Théories sur différentes approches d'intervention dans le conflit
- La violence est plus qu'un comportement : elle implique aussi le contexte et les attitudes
- La violence et la non-violence comme moyens d'apporter le changement
- La paix comme un processus
- Qu'entend-on par construire la paix ?
- Quelle est la meilleure façon de commencer ?

Regarder le conflit

LES PERCEPTIONS

Les gens ont des perceptions différentes de la vie et de ses problèmes :

- Chacun de nous a son histoire et sa personnalité propres.

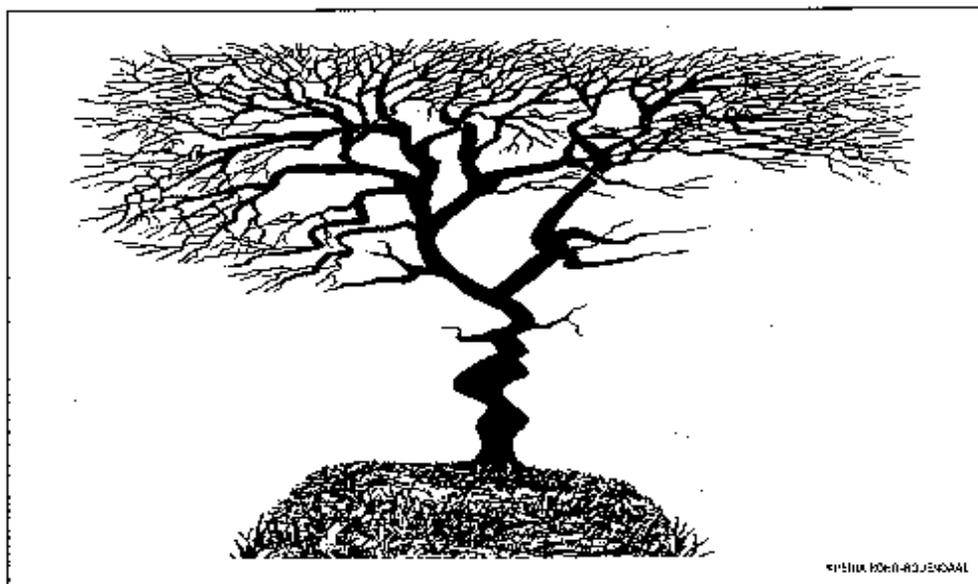
- Chacun de nous est né de sexe masculin ou féminin.
- Chacun de nous est né dans le cadre d'un mode de vie particulier : un pasteur nomade du Nord Kenya et un sédentaire urbain de Kuala Lumpur ont, sur le monde et la place qu'ils y occupent, des expériences et des idées radicalement différentes.
- Chacun de nous a ses propres valeurs, qui déterminent notre façon de penser et notre comportement, et nous motivent pour entreprendre certaines actions et en rejeter d'autres. Il n'est dès lors pas surprenant que, lorsque nous nous rencontrons et travaillons avec d'autres gens, nous nous rendons compte qu'ils ont souvent une vision des choses différente de la nôtre. Considérez un peu le tableau ci-dessous.

- ▶ Que voyez-vous ?
- ▶ Et quand vous le regardez de nouveau, voyez-vous quelque chose de différent ?

Tout comme on voit des images différentes dans le tableau, les gens voient les situations politiques et sociales de façon différente. Nos

☉ Qui ne se sont pas battus, ne se connaissent pas encore.

CHINE



© SHIRAZ KHAN/ARND BRONKHORST

☉ La colline qui ne veut pas être pénétrée ne doit pas pousser des champignons.

SIERRA LEONE

- Qui signifie pour vous ce proverbe sierra léonais ?
- La compréhension que vous en avez augmenté-t-elle quand vous discutez avec d'autres personnes ?

expériences de vie nous conduisent à voir les choses d'une façon particulière.

Les différences de points de vue sont inévitables, et souvent enrichissantes. Lorsque des gens étudient ensemble un problème, ils supposent généralement que, tout le monde disposant des mêmes éléments, ils tomberont tous d'accord sur une analyse unique. Il n'en est rien. L'unanimité est même plus improbable quand on sait que, en plus de ces différences "naturelles", il y a celles qui procèdent de toute une série d'autres dimensions : le statut social, le pouvoir, l'état de santé, l'âge, le rôle dévolu au sexe, l'appartenance à un groupe social spécifique, etc. Ces indicateurs de la position dans la société montrent généralement que les gens veulent des choses différentes à partir d'une même situation : parfois ces objectifs s'opposent ou sont incompatibles. C'est alors qu'il y a conflit.

Les différences de visions et d'objectifs apparaissent souvent comme un problème qui ne se résoudra que lorsque nous avons tous les mêmes intentions, ou lorsqu'un point de vue l'emportera sur les autres. Sur un autre plan, elles peuvent être considérées comme une ressource, conduisant à une plus grande compréhension d'un problème, et à une amélioration à la situation présente.

LE CONFLIT ET LA VIOLENCE SONT DES CHOSES DIFFÉRENTES

Pour les notions de conflit et de violence nous voudrions proposer les définitions opératoires élémentaires suivantes :

- **LE CONFLIT** est une relation entre deux ou plusieurs parties (individus ou groupes) qui ont, ou pensent avoir, des objectifs incompatibles.
- **LA VIOLENCE** consiste en des actions, des mots, des attitudes, des structures ou des systèmes qui causent un préjudice physique, psychologique, social ou environnemental et/ou empêchent des gens d'atteindre leurs pleines potentialités humaines.

Les conflits sont des faits de la vie, inévitables et souvent créatifs. Il y a conflit lorsque les gens poursuivent des objectifs opposés. Les

désaccords et les conflits sont généralement résolus sans violence, et conduisent souvent à l'amélioration de la situation pour la plupart ou tous ceux qui sont impliqués. Ce qui est tout aussi bien, puisque les conflits font partie de notre existence. Du niveau interpersonnel le plus petit jusqu'aux groupes, organisations, communautés et nations, toutes les relations humaines, relations sociales, relations économiques et relations de pouvoir connaissent la croissance, le changement et le conflit. Les conflits naissent des déséquilibres de ces relations—i.e. inégalité dans le statut social, inégalité dans la richesse et l'accès aux ressources et inégalité de pouvoir—conduisant à des problèmes comme la discrimination, le chômage, la pauvreté, l'oppression et le crime. Chaque niveau est relié aux autres, formant ainsi une chaîne de forces qui peut être très puissante pour induire soit un changement constructif, soit une violence destructrice.

Ce livre met l'accent sur les niveaux intermédiaire et supérieur : le niveau communautaire et national. Toutefois, il faut le lire en ayant en tête que les événements aux autres niveaux—aussi bien interpersonnel et familial que régional et global—sont tout aussi déterminants.

Dans la famille, par exemple, le mauvais traitement des enfants ainsi que la violence conjugale vont très loin dans leurs conséquences, et, au niveau global, les décisions prises par les organismes de l'économie multinationale comme le FMI, l'Organisation Mondiale du Commerce et la Banque Mondiale ont des impacts jusqu'au niveau de la base.

- De combien de conflits êtes-vous au courant actuellement ?
- Voyez-vous des liens entre des conflits à des niveaux différents ?

S'il est clair que le conflit fait partie de notre vie, qu'on le veuille ou pas, c'est tout simplement un autre pas dans le sens de voir qu'il nous est nécessaire. Il y a beaucoup d'écrits, dans le monde des affaires notamment, qui mettent l'accent sur les effets bénéfiques du conflit. On peut en citer la sensibilisation des gens sur les

problèmes, l'impulsion de changements nécessaires, l'amélioration des solutions, le fait de relever le moral, la promotion du développement individuel, l'accroissement de la conscience de soi, le renforcement de la maturité psychologique, — et la distraction.²

Bien que, du fait de votre propre expérience propre, vous puissiez être tenté de contester les avantages ci-dessus énumérés, il serait intéressant à réfléchir sur l'apport positif que le conflit peut induire non seulement au niveau des organisations mais à tous les niveaux. Sans le conflit, on pourrait imaginer que les gens seraient atrophiés par manque de stimulation, les groupes et les organisations finiraient par stagner et mourir, et les sociétés s'écroulraient sous leur propre poids, incapables qu'elles seraient de s'adapter aux changements des circonstances et à la modification des rapports de forces. On dit souvent, par exemple, que l'empire romain s'est effondré par manque de capacité d'adaptation au changement.

- Pouvez-vous imaginer, à partir de votre propre expérience, une situation où le conflit a été d'un apport positif ?
- Comment le conflit a-t-il pu aider à changer la situation ?
- Êtes-vous d'accord maintenant que le conflit peut aider à impulser le changement nécessaire ?

Traiter le conflit

INTENSIFIER LE CONFLIT

Parfois il est nécessaire d'intensifier le conflit. Par exemple, quand les gens vont bien et qu'ils ont suffisamment de pouvoir et de ressources pour subvenir à leurs besoins, ils ne se rendent pas compte, ou refusent de reconnaître, que d'autres sont désavantagés ou marginalisés. Dans ce cas, on a besoin d'introduire ou d'amener au grand jour le conflit, pour que les changements nécessaires puissent être apportés.

Les personnes travaillant pour le développement communautaire et les droits humains seront souvent amenées à travailler non pas à

résoudre un conflit, mais à l'intensifier et le rendre plus visible, au point de mieux faire reconnaître le problème et que des actions concrètes commencent à être entreprises. Cela peut se traduire en se mettant du côté d'un groupe défavorisé et en utilisant des stratégies de renforcement des capacités. Par exemple, en Afrique du Sud, pour la plus grande partie du vingtième siècle, des activistes travaillant pour le changement se sont efforcés d'apporter au grand jour les conflits cachés ou latents pour qu'ils puissent être abordés et traités.

NB : Dans ce livre, une distinction claire est faite entre :

- **INTENSIFIER LE CONFLIT**, ce qui veut dire rendre un conflit caché plus visible et plus ouvert, à des fins déterminées et non violentes, et
- **AGGRAVER LE CONFLIT**, qui renvoie à une situation dans laquelle les niveaux de tension et de violence montent.

Quelques facettes de base du conflit sont illustrées dans le diagramme à la page 6 (Figure 1.1).³ Le conflit se discrimine selon deux axes : les objectifs et les comportements. Ceci est conforme à notre définition opérationnelle selon laquelle "le conflit est une relation entre deux ou plus de deux parties qui ont, ou pensent avoir, des objectifs incompatibles."

Les quatre cases de la figure montrent la relation entre les objectifs et le comportement ainsi que leur implication en termes de conflit. Le but est d'illustrer des types de conflits afin de s'orienter vers différentes sortes d'interventions possibles. Il n'y a pas de situation idéale dans ce scénario, mais chacun des quatre types a ses propres possibilités et gageures.

- **PAS DE CONFLIT** : Une perception commune serait que la boîte du sommet gauche, pas de conflit, est préférable. Cependant, tout groupe ou société paisible, si elle doit subsister, doit être vivant et dynamique, avec des conflits de comportements et d'objectifs qu'elle traite de façon créative.
- **CONFLIT LATENT** est en dessous de la surface et pourrait, comme il a été déjà proposé, nécessiter d'être extériorisé avant qu'il ne puisse être traité de façon efficace.

☉ L'avidité est source de conflit.

CAMBODGE

☉ Qui sort de la poêle tombe au feu.
ANGLETERRE

- **CONFLIT OUVERT** est à la fois bien enraciné et très visible, et pourrait nécessiter des actions qui traitent aussi bien les causes profondes que les effets visibles.
- **CONFLIT SUPERFICIEL** a des racines superficielles ou pas de racines et pourrait être une simple mésentente entre objectifs qu'une meilleure communication pourrait régler.

ÉTOUFFER LE CONFLIT

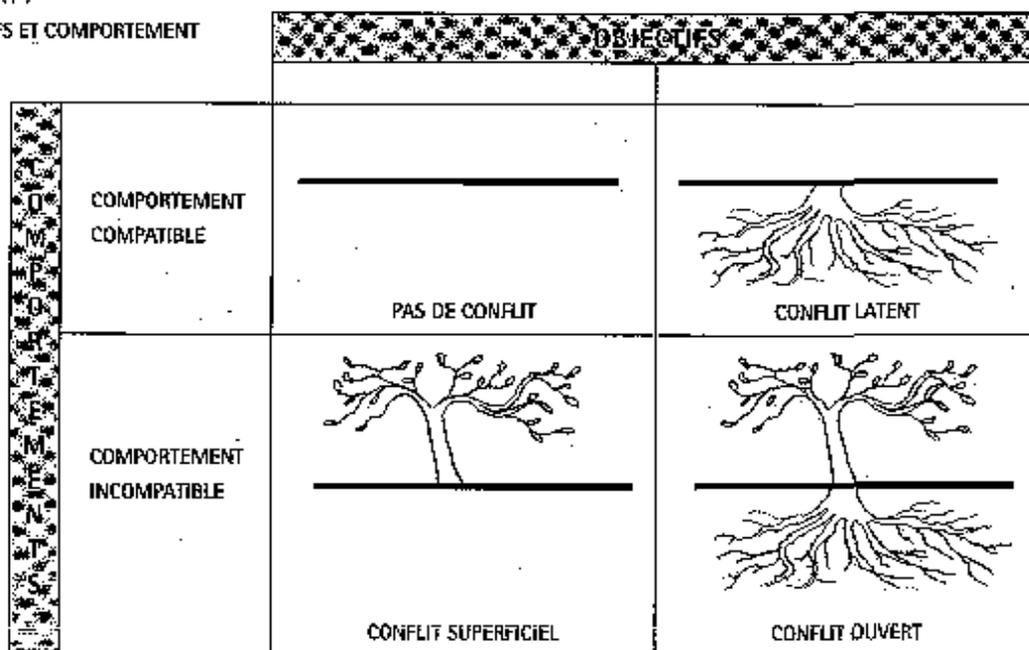
L'étouffement d'un conflit peut conduire à des problèmes ultérieurs. Le conflit lui-même peut faire autant partie de la solution que du problème. Il devient violent lorsque :

- il y a des canaux inadéquats pour le dialogue et qu'il y a désaccord ;
 - des voix discordantes et des griefs profondément gardés ne peuvent pas être écoutés et traités ;
 - il y a l'instabilité, l'injustice et la peur dans l'ensemble de la communauté et de la société.
- Il y a un blocage qui est souvent sous-estimé, c'est celui des traumatismes et blessures que nous traînons tous de notre passé : ce que nous

avons vécu, au niveau personnel et collectif, de détresse, de perte, de douleur et peut-être de violence. Bien qu'il en soit ainsi pour tout le monde, c'est manifestement plus dévastateur et durable dans les situations de guerre et de génocide.

Ces souffrances peuvent continuer à nous déstabiliser, consciemment ou inconsciemment, si elles ne sont pas reconnues et traitées. À tout le moins nous les vivons généralement comme des blocages à la pensée créative, aux relations humaines et à l'action. Plus gravement encore, elles peuvent s'extérioriser par des attitudes de diabolisation à l'égard d'autres personnes ou groupes, et agir comme une légitimation consciente de les détruire, créant ainsi encore plus de souffrance. Le même processus fonctionne au niveau social. Quand un groupe ou une nation estime qu'ils ont été mal traités ou faits victimes dans le passé, ils auront tendance à se souvenir de ces injustices, craignant sans doute qu'elles ne se répètent, cherchant peut-être activement l'occasion de se venger contre ceux qui sont perçus comme les agresseurs.

FIGURE 1.1 :
 OBJECTIFS ET COMPORTEMENT



Lorsque de tels blocages s'installent, et qu'ils s'enchaînent du niveau personnel au niveau national, ils créent les conditions dans lesquelles on va facilement à la force. Le slogan du mouvement des femmes qui dit que "le personnel est politique" s'applique ici. Lorsque les gens sont lésés ou opprimés, ils vivent, à un niveau personnel, des conflits refoulés qui peuvent les amener à entreprendre des actions politiques à un niveau national. La répression des conflits fournit aussi un terrain fertile susceptible d'être exploité par les politiciens, les chefs de guerre et les racketteurs qui peuvent recruter les personnes lésées ou désavantagées pour qu'elles les aident à imposer leur pouvoir et leur influence à un niveau national par l'usage de la force coercitive. Il se développe une culture de la violence, dans laquelle les conflits sont généralement réglés par la force.

Des approches différentes : pour gérer, résoudre ou transformer le conflit

Actuellement beaucoup d'efforts consacrés à la résolution des conflits. Jusqu'à la fin des années 1980 la plupart des guerres se faisaient entre États nationaux. Mais actuellement, la plupart des guerres sont internes, des guerres civiles, et les victimes sont principalement des civils. Alors que les hommes courent plus le risque d'être tués, "portés disparus" ou engagés de force dans l'action militaire, les femmes et les enfants forment la majorité des déplacés ou des réfugiés. Beaucoup attribuent ce développement des guerres civiles à la fin de la Guerre Froide et à la résurgence du nationalisme et de l'identité ethnique, au lendemain de l'effondrement de l'ordre mondial "bipolaire". L'effondrement de la sphère d'influence socialiste soviétique s'est traduit par une globalisation effrénée du capitalisme avec beaucoup d'effet sur les efforts des gens pour mettre en place des sociétés et des économies démocratiques.

Les institutions financières internationales, comme la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International (FMI), ont maintenant un

rôle plus influent et plus décisif sur la manière dont les pays les plus faibles et les plus pauvres fonctionnent politiquement, économiquement et socialement. La libéralisation économique a souvent alimenté des tensions et des conflits au niveau de ces pays. La recrudescence des conflits internes, de pair avec la globalisation des conflits par-delà le contrôle des pays pris individuellement, a été aussi le résultat du développement de tendances combinées comme la chefferie de guerre, la corruption politique et les économies criminelles. Dans un certain sens, la fin de la Guerre Froide a ouvert les vannes à plusieurs tensions globales qui, auparavant, étaient réprimées par la force.

En réponse à cette situation, il y a eu un développement considérable dans la recherche et les efforts pratiques pour la réduction des conflits violents. Les gouvernements comme la société civile ont essayé de développer des réponses à un problème qui, en bien des endroits, est en train d'entraver le développement quand il ne le fait pas dérailler complètement. De nouvelles organisations ont surgi, et une nouvelle terminologie est en train de chercher à émerger.

À ce stade initial, il y a un grand débat sur le sens des mots. Nous présentons ci-dessous une typologie, qui est cohérente, mais qui ne prétend nullement à être acceptée universellement. Les termes décrivent les diverses approches pour le traitement des conflits. Parfois ils sont considérés comme des étapes d'un processus. Chaque étape considérée inclut l'étape précédente (par exemple, le règlement du conflit inclut, naturellement, des mesures pour la prévention du conflit). Dans ce livre, nous utilisons le terme de transformation du conflit plus généralement pour décrire le domaine dans son ensemble.

- **LA PRÉVENTION DU CONFLIT** vise à empêcher l'éclatement d'un conflit violent.
- **LE RÈGLEMENT DU CONFLIT** vise à mettre fin à un comportement violent en arrivant à un accord de paix.
- **LA GESTION DU CONFLIT** vise à limiter et à éviter toute violence future en favorisant des changements de comportement positifs au niveau des parties impliquées.

- **LA RÉOLUTION DU CONFLIT** traite les causes du conflit et cherche à établir entre des groupes hostiles des relations nouvelles et durables.
- **LA TRANSFORMATION DU CONFLIT** traite l'ensemble des sources sociales et politiques d'un conflit et cherche à transformer l'énergie négative de la guerre en changement social et politique positif.

La Figure 1.2 ne cherche pas à expliquer "quand il faut faire quoi", mais plutôt à clarifier les termes. Ainsi, par exemple, **prévention du conflit** renvoie à des stratégies de traitement du conflit pendant qu'il est encore latent, dans l'espoir d'empêcher une escalade aboutissant à la violence. En revanche, **règlement du conflit** renvoie à des stratégies de traitement de conflit ouvert dans l'espoir de trouver non seulement un terrain d'entente mettant fin à la violence (**règlement du conflit**), mais encore une résolution de certains des objectifs incompatibles qui le sous-tendent. Alors que **transformation du conflit** est la stratégie la plus complète et qui va le plus loin, elle est aussi celle qui nécessite l'engagement le plus long et le plus étendu.

Le conflit du Kosovo de 1999 peut servir d'exemple : c'était un conflit ouvert, impliquant clairement des objectifs et des comportements antagonistes, et aboutissant à plusieurs morts et beaucoup de déplacements de personnes. Une intervention appropriée devait en traiter aussi bien le **règlement** que la **résolution**. La

plupart des tentatives de paix ne visaient que le règlement du conflit, du fait de la gravité de la violence. Néanmoins, il y avait aussi des initiatives pour le plus long terme, en impliquant des groupes des différentes communautés dans un dialogue sur leur futur commun. Une fois la guerre terminée, ils fournirent une base viable, de niveau intermédiaire, pour forger des relations futures et mettre en place des institutions publiques. Ils s'attelaient à la tâche du plus long terme qu'est la **transformation du conflit**.

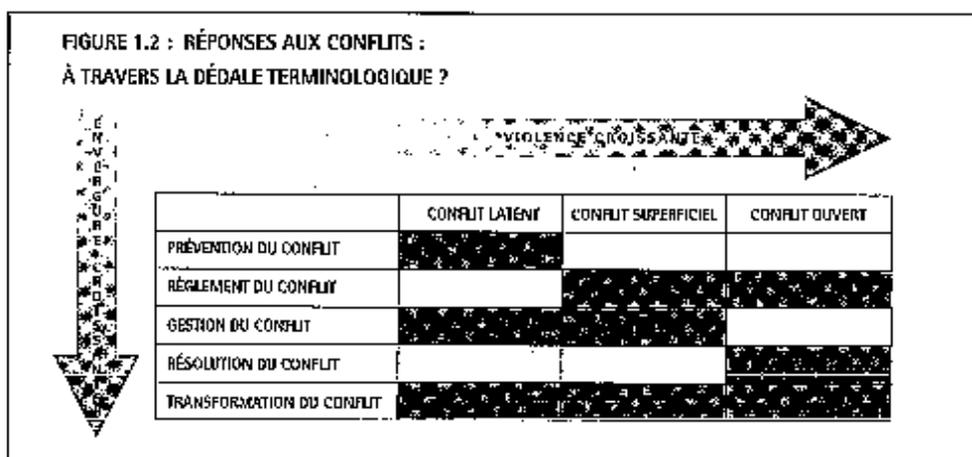
Théories sur les causes du conflit

Pour vous aider à étudier les moyens de traiter les conflits, nous présentons le résumé suivant des grandes théories relatives aux causes des conflits, dont chacune indique des méthodes et des objectifs différents.

LA THÉORIE DES RELATIONS COMMUNAUTAIRES part du principe que le conflit est causé par une longue polarisation, une défiance et une hostilité entre différents groupes au sein d'une communauté. Les objectifs de travail fondés sur la **théorie des relations communautaires** sont :

- améliorer la communication et la compréhension entre les groupes en conflit ;
- favoriser une plus grande tolérance et l'acceptation de la diversité dans la communauté.

LA THÉORIE DE LA NÉGOCIATION DE PRINCIPE part du principe que le conflit est causé par



des positions incompatibles et par l'adoption, par les parties en conflit, d'une vision du conflit comme un jeu "à somme nulle". Les objectifs de travail fondés sur la **théorie de la négociation de principe** sont :

- aider les parties en conflit à séparer les identités personnelles des problèmes et points en question, et à pouvoir négocier sur la base de leurs intérêts plutôt que de positions figées ;
- faciliter des accords qui offrent un gain mutuel pour chacune ou toutes les parties.

LA THÉORIE DES BESOINS HUMAINS part du principe que le conflit profondément enraciné est causé par la non-satisfaction ou la frustration par rapport à des besoins humains fondamentaux --physiques, psychologiques et sociaux. La sécurité, l'identité, la reconnaissance, la participation et l'autonomie sont souvent citées. Les objectifs de travail fondés sur la **théorie des besoins humains** sont :

- aider les parties en conflit à identifier et à partager leurs besoins non satisfaits, et à trouver les voies et moyens de satisfaire ces besoins ;
- pour que les parties arrivent à des accords qui satisfassent les besoins humains fondamentaux de tous les côtés.

LA THÉORIE DE L'IDENTITÉ part du principe que le conflit est causé par des sentiments d'identité menacée, trouvant généralement leurs racines dans les pertes et la souffrance du passé qui ne sont pas résolues. Les objectifs de travail fondés sur la **théorie de l'identité** sont :

- à travers des ateliers avec facilitateurs et le dialogue, pour que les parties en conflit identifient les menaces et les peurs qu'elles ressentent chacune et qu'elles favorisent la compassion et la réconciliation entre elles-mêmes ;
- pour arriver conjointement à des accords qui reconnaissent les besoins identitaires fondamentaux de toutes les parties.

LA THÉORIE DE LA MÉSENTENTE INTERCULTURELLE part du principe que le conflit est causé par des incompatibilités entre différents styles

culturels de communication. Les objectifs de travail fondés sur la **théorie de la mésestente interculturelle** sont :

- accroître la connaissance que chacune des parties en conflit a de la culture de l'autre ;
- affaiblir les stéréotypes négatifs qu'elles ont chacune sur l'autre ;
- enfin, favoriser une communication interculturelle efficace.

LA THÉORIE DE LA TRANSFORMATION DU CONFLIT part du principe que le conflit est causé par de réels problèmes d'inégalité et d'injustice exprimés par des cadres sociaux, culturels et économiques concurrentiels. Les objectifs de travail fondés sur la **théorie de la transformation du conflit** sont :

- changer les structures et cadres qui sont à l'origine de l'inégalité et de l'injustice, y compris la redistribution économique ;
- améliorer les relations et les attitudes à plus long terme chez les parties en conflit ;
- développer des processus et des systèmes qui favorisent le renforcement des capacités, la justice, la paix, le pardon, la réconciliation, la reconnaissance.

► **Quelle est, parmi ces théories, s'il en est, celle qui est conforme à votre propre approche de travail sur les conflits ?**

► **Vos objectifs concordent-ils avec ceux qui sont cités ici pour cette théorie ?**

► **Les théories vous aident-elles à mieux comprendre comment d'autres travaillent sur le même conflit ?**

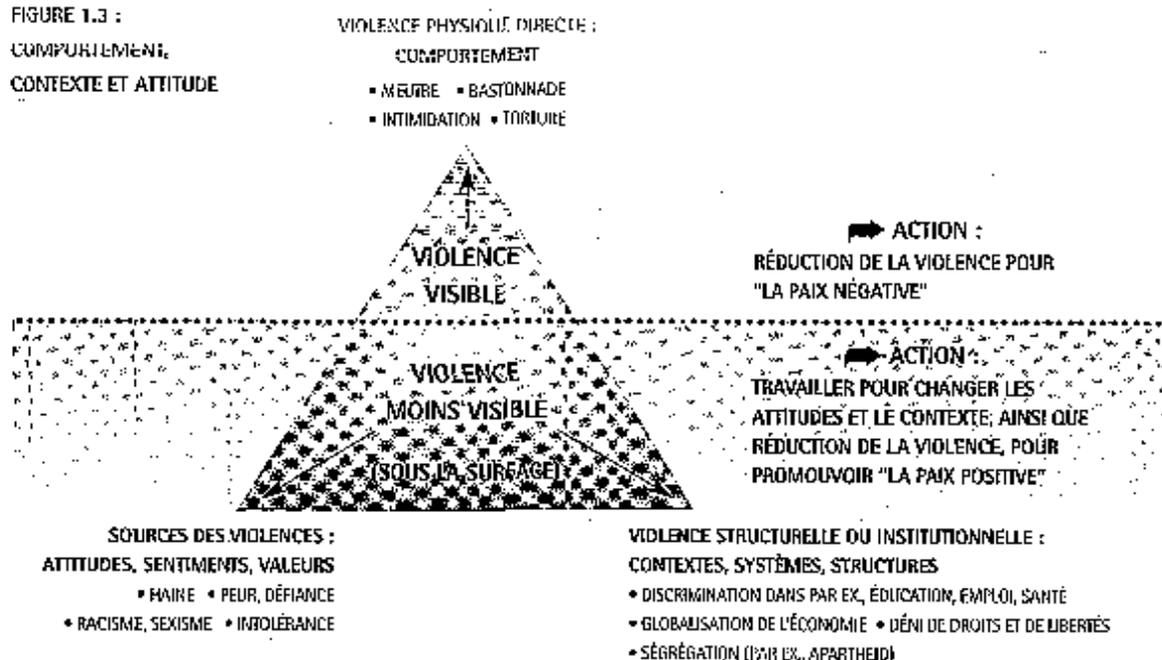
► **Y a-t-il d'autres approches qui sont utilisées par vous-mêmes ou par d'autres et qui ne vont pas avec l'une de ces théories ?**

► **Pouvez-vous proposer une théorie à ajouter à cette liste ?**

La violence est plus qu'un comportement : elle implique aussi le contexte et les attitudes

Quoi que vous puissiez trouver ou ne pas trouver d'utile sur les théories, la réalité est que vous essayez de vous occuper d'un conflit réel. Et cette

FIGURE 1.3 :
COMPORTEMENT,
CONTEXTE ET ATTITUDE



SOURCE : JOHAN BÅLTVIKS, "THE UNMET NEED FOR", JOURNAL OF PEACE RESEARCH, VOL. 27, N° 3, 1990.

réalité comporte souvent des formes de violence, ce qui est un obstacle central lorsque vous essayez d'intervenir dans la situation.

La plupart d'entre nous considèrent la violence comme un comportement. Le meurtre, les coups, la torture, la mutilation, etc. constituent tous des exemples de violence physique et c'est ce qui manque le moins dans les communautés, les sociétés et les pays à travers le monde. Il y a aussi beaucoup de comportements violents dans le domaine privé—tel que, par exemple, dans les familles où les femmes et les enfants sont victimes de sévices.

LA VIOLENCE COMME CONTEXTE OU COMME STRUCTURE

Mais, ces dernières années, notre compréhension de la violence s'est approfondie au point d'en embrasser d'autres formes, moins visibles, qui peuvent être tout aussi ravageuses et peut-être même plus difficiles à traiter.

On s'est rendu compte qu'il n'est pas pertinent de tracer une ligne de démarcation nette entre, par exemple, tuer avec une arme à feu et tuer

par privation de nourriture ou d'autres denrées de première nécessité. Dans tous les cas, un groupe en inflige la souffrance à un autre. Cela peut être délibéré, ou alors procéder simplement d'un manque de prise en compte des besoins des autres groupes. Il y a plusieurs systèmes et structures qui fonctionnent de la sorte.

Beaucoup de gens considèrent certaines orientations des systèmes financiers internationaux comme des structures de violence du fait desquelles un groupe de nations impose délibérément de la souffrance à d'autres. Par exemple, plusieurs institutions internationales poussent les pays les plus pauvres d'Afrique, d'Asie ou d'Amérique Latine à emprunter des sommes d'argent faramineuses. Ces dettes-là, ainsi que leurs conditions de remboursement telles qu'imposées actuellement par le FMI, ont contraint plusieurs pays pauvres à restructurer leurs économies pour les payer, plutôt que de subvenir aux besoins essentiels de leurs populations. En termes de morts et de vies compromises, les effets sont souvent aussi graves que ceux d'une guerre.

Cette situation est rendue encore plus compliquée du fait que les leaders économiques et politiques du Nord et du Sud sont de connivence dans la création de ces dettes, avec comme résultat leur enrichissement au moment où la majorité des peuples souffrent. Même les guerres procèdent souvent de systèmes délibérément impulsés par ceux qui tirent profit de la destruction, comme, par exemple, les fabricants et les marchands d'armes, et les chefs de guerre. À chaque fois que des systèmes créent la discrimination entre des groupes, des communautés et des nations au point de menacer des vies et des familles, le résultat est de la violence structurelle ou institutionnelle.

ATTITUDES ET VALEURS RELATIVES À LA VIOLENCE

Cependant, il y a un autre niveau plus profond de notre compréhension de la violence. Cela a trait à des processus moins visibles, des processus mentaux : les sentiments, attitudes et valeurs que les gens ont. Ceux-ci ne sont pas violents en eux-mêmes, mais peuvent devenir facilement des sources de violence ou tout au moins déclencher des comportements et des structures violents. La haine, la peur et la défiance sont des sentiments qui peuvent nous amener à classer les gens en inférieurs, ou supérieurs, selon des catégories telles que la race, le sexe, la religion, l'éthnie, les capacités mentales, les capacités physiques, l'idéologie ou le penchant sexuel.

Ces sentiments peuvent rendre certains groupes de gens intolérants par rapport à quiconque est différent d'eux selon l'une de ces catégories ou toutes d'entre elles. De là, avec une bonne dose de désinformation, il leur est relativement aisé de franchir le pas de commencer à considérer les gens des autres groupes comme moins que des humains et de participer ainsi, ou de justifier, de loin, des actions inhumaines à leur égard.

À la Figure 1.3 ces trois éléments (comportement, contexte et attitude) sont présentés dans leurs rapports d'interconnexion. Une action destinée à réduire un comportement violent,

quelque déterminée puisse-t-elle être, a besoin d'être complétée par des actions en direction aussi bien du contexte au des attitudes, si l'on veut aboutir à une paix véritable ou positive. Une paix négative, l'absence de comportement violent, ne saurait durer si les autres dimensions ne sont pas prise en compte. Pour impulser une paix positive, il faut agir sur toutes les trois dimensions.

Cette compréhension plus étendue de la violence peut être utile parce que :

- Elle montre que le comportement violent et la guerre ne sont, généralement, qu'une partie infime de ce qui fait un conflit.
- Elle montre l'interconnexion de toutes les trois dimensions : toute intervention dans un des domaines se répercute sur les autres.
- Elle nous incite à identifier les gens qui organisent la violence et en profitent, ceux qu'on appelle parfois les "entrepreneurs de conflits", et dont la continuation de la violence sert les intérêts.
- Elle indique les axes d'entrée vitaux pour la transformation du conflit, aussi bien dans le contexte que dans les attitudes d'une situation. Elle implique aussi que ceux qui travaillent à la résolution de conflits sociaux et politiques doivent être clairs par rapport à leurs propres valeurs et à leurs objectifs de long terme.

- **Pouvez-vous identifier des structures violentes, et des attitudes qui impulsent la violence, dans des conflits que vous traitez ?**
- **Voyez-vous comment ces facteurs empêchent le véritable changement et le mouvement vers la paix positive ?**

La violence et la non-violence comme moyens d'apporter le changement

Dans notre expérience de travail avec de gens dans plusieurs situations différentes, nous avons noté de larges différences d'opinions sur la valeur relative de la violence ou de la non-violence dans la capacité d'apporter la paix. Les deux grands domaines d'opinion sont :

☉ **Effectivement, un parfait résistant suffit pour gagner la bataille du vrai contre le faux.**

GANDHI

DISCOURS DE NELSON MANDELA, SUR LE DANG DES ACCUSÉS À L'OUVERTURE DE
LA SESSION DE DÉFENSE AU PROCÈS DE TRAHISON DE RIVONIA*

- ... Je n'aie parler tout de suite et m'étendra un peu sur la violence. Certaines des choses qui ont été dites jusque-là à la Cour sont vraies, d'autres ne le sont pas. De toutes façons, je ne nie pas avoir planifié un sabotage. Je ne l'ai pas fait par témérité, ni parce que j'aime la violence. Je l'ai fait après une évaluation calme et lucide de la situation politique qui est arrivée après plusieurs années de tyrannie, d'exploitation, et d'oppression de mon peuple par les Blancs.
- Je reconnais tout de suite que j'étais une des personnes qui ont aidé à former Umkhonto we Aizwe, et que j'ai joué un rôle de premier plan dans ses affaires jusqu'au moment de mon arrestation en août 1962.
- ... Moi-même et ceux qui ont initié l'organisation, nous avons fait cela pour deux raisons. Premièrement, nous pensons que, du fait de la politique gouvernementale, la violence de la part du peuple africain est devenue inévitable, et qu'à moins d'une direction responsable pour canaliser et contrôler les sentiments de notre peuple, il y aurait des éclatements d'actions terroristes qui produiraient et intensifieraient l'amertume et l'hostilité entre les différentes races de ce pays qui ne sont même pas produites par la guerre. Deuxièmement, nous avons estimé que sans la violence, il n'y aurait aucune voie ouverte au peuple africain pour réussir dans leur lutte contre le principe de la suprématie blanche. Toutes les voies légales d'expression de l'opposition à ce principe avaient été fermées par la législation, et nous étions placés dans une position dans laquelle nous devions soit accepter une condition permanente d'infériorité ou de défier le Gouvernement. Nous choisissons de défier la loi. Nous avons tout d'abord violé la loi d'une manière qui évitait tout recours à la violence ; lorsque la législation frappa encore cette forme de lutte, et que le Gouvernement revint à une démonstration de force pour écraser l'opposition à sa politique, c'est alors seulement que nous avons décidé de répondre à la violence par la violence.

♦ CEUX QUI ACCEPTENT LE RECOURS À LA FORCE COERCITIVE, y compris l'usage de moyens violents, pour obliger les autres à se soumettre à leurs désirs lorsqu'il n'y a pas d'autres solutions. Il y a toute une gamme de points de vue sur précisément quand l'usage de la violence peut être justifié, et des théories sur les guerres justes ont été développées pour aborder ce problème. Par exemple, beaucoup de gens pensent que la Seconde Guerre Mondiale de 1939-45 se justifiait comme moyen de vaincre la violence plus grande que Hitler et l'Allemagne Nazi étaient en train de perpétrer contre le peuple Juif et les autres minorités nationales. Cependant, à l'âge actuel des armes nucléaires, avec le danger d'un holocauste nucléaire, certains de ces mêmes gens seraient d'avis qu'une guerre totale n'est plus justifiable. Il y a d'autres qui estiment que l'usage de la

violence se justifie quand il s'agit de libérer les peuples des régimes autoritaires et répressifs qui torturent et tuent, et restreignent très gravement les droits et libertés. Les mouvements partisans de cette base de valeur ciblent généralement la propriété privée tout en essayant de ne pas porter préjudice au peuple dont ils ont besoin du soutien.

• CEUX QUI ADOPTENT UNE POSITION DE TOTALE NON-VIOLENCE et qui pensent qu'en aucun cas la violence ne saurait aboutir à un résultat juste, et que donc son usage ne saurait être justifié. De fait, les actions non violentes sont entreprises par un mélange des adeptes de cette position radicale et de ceux qui adoptent des méthodes non violentes par ce qu'ils les considèrent comme ayant le plus de chance de réussir dans leur situation.

L'attachement à la non-violence du leadership des réfugiés Tibétains, sous la direction du Dalaï Lama, a empêché le développement d'un mouvement de résistance armée pour faire face à l'occupation chinoise du Tibet. En revanche, l'Organisation pour la Libération de la Palestine, confrontée à une situation similaire, a choisi la lutte armée.

LA NON-VIOLENCE ACTIVE

Il y a une autre approche entre les deux points de vue ci-dessus. Pour ceux qui font recours à la "non-violence active", l'usage de la force et de la coercition est possible et souvent nécessaire, bien qu'ils refusent d'user de la violence et qu'ils ne veulent pas porter préjudice à d'autres personnes et d'autres rapports entre individus. Ce type de force vise à changer une situation en la rendant trop "coûteuse"—au sens propre et psychologique—pour maintenir une situation ou des rapports indésirables. Par exemple, la campagne de Gandhi en Afrique du Sud et en Inde ou la campagne pour le vote des femmes étaient des campagnes suffisamment actives et puissantes dans leur non-violence pour apporter des changements positifs. La non-violence active cherche à atteindre et encourager ou éveiller l'ensemble de tous ceux qui sont impliqués dans un conflit, y compris les adversaires. Elle cherche à accroître les possibilités d'une communication confiante, tout en essayant aussi d'arrêter ou d'empêcher tout comportement destructif de la part de quiconque est impliqué dans le conflit.

Évidemment, dans les faits, la plupart des mouvements luttant pour le changement social font recours à un mélange de tactiques violentes et non violentes. La fin du vingtième siècle a vu une explosion de mouvements utilisant diverses formes de non-violence active, que ce soit pour des raisons pratiques ou de principe—par exemple, les révolutions de pouvoir populaire aux Philippines et en Europe de l'Est, les mouvements écologistes et anti-nucléaires en Europe Occidentale et Front Démocratique Uni d'Afrique du Sud (comme dans l'extrait de la page 12), pour ne citer que ceux-là.

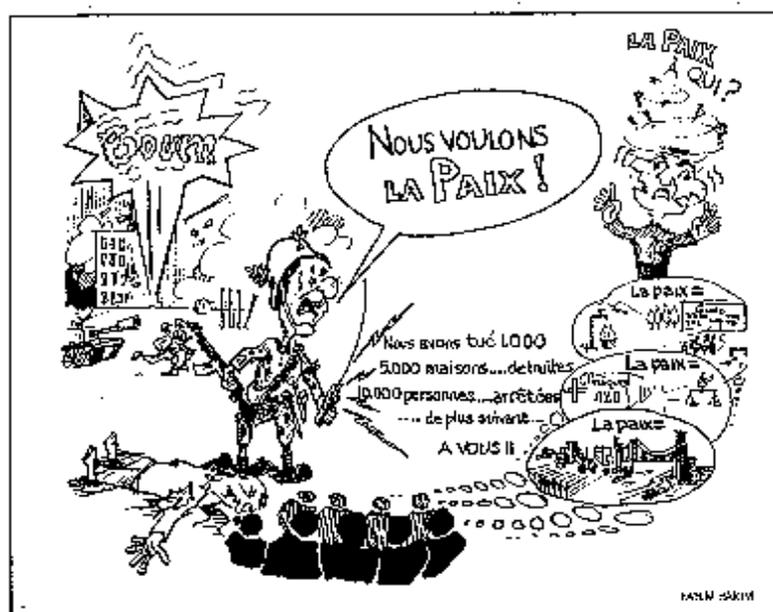
La paix comme un processus

La paix est un processus : une lutte multipolaire, permanente, pour la transformation de la violence. Aussi bien les partisans de la force coercitive, y compris la violence, que ceux qui adoptent une position radicalement non violente, ainsi que les nombreuses autres positions intermédiaires, tous diraient qu'ils veulent la paix. Mais leurs idées de ce qu'est véritablement la paix sont assez différentes.

La paix stable est une situation relativement rare. Bon nombre de sociétés et de communautés sont exclues de la paix par toute une série de facteurs économiques, politiques et sociaux. La paix se compare généralement à la santé en ce sens qu'elle se constate par son absence. Tout comme la santé, elle est accessible à tout le monde. Seulement, à l'inverse de la santé, la paix fait l'objet de controverse : les points de vues divergent sur ce qu'est une société de paix.

Beaucoup de gens pensent que la paix c'est l'absence de la guerre. Bien que cela soit essentiel, bien sûr, d'autres considèrent la paix comme étant un premier pallier vers un idéal plus parfait : un réseau de relations entre individus, groupes et institutions qui tiennent à la diversité et encouragent le développement optimal des potentialités humaines. Les femmes de l'Afghanistan

La paix est en chacun.
BOUOPHISTE



© Nkachi
rahukokotaka babela.

Se faire face ne
tire pas une corde.

SENSES, APPROUS

CENTRALE

("paisible") des Talibans, privées d'éducation et de toutes possibilités de travailler, ne tarderont pas à voir la différence.

L'absence de guerre est généralement considérée comme une paix négative ("paix froide"), et s'oppose ainsi à la paix positive ("chaude") qui englobe tous les aspects de la société idéale que nous souhaitons pour nous : droits universaux, bien-être économique, équilibre écologique et d'autres valeurs essentielles.

Il y a toujours des gens qui redoutent la paix. Beaucoup ont des raisons valables pour cela : ils perdent leurs richesses, leur statut social et leur pouvoir en tant que résultat de leurs actes. L'ONG Oxfam a développé, dans la Corne de l'Afrique, le concept de "stabilité dynamique" pour décrire sa vision d'une paix dans laquelle les conflits surgiraient toujours, mais où la violence serait absente.

Qu'entend-on par construire la paix ?

Les Nations Unies distinguent différentes sortes d'interventions pour apporter la paix. En plus de l'aide humanitaire ou du secours d'urgence, conçus pour apporter les moyens immédiats pour la survie des populations en détresse, les principales catégories d'intervention sont :

- **L'INSTAURATION DE LA PAIX** : interventions visant à mettre fin aux hostilités et créer un accord par des voies diplomatiques, politiques et militaires au besoin.
- **LE MAINTIEN DE LA PAIX** : contrôler et faire respecter un accord, en utilisant la force au besoin. Cela implique de vérifier si les accords sont maintenus et de superviser les activités d'instauration de la confiance qui sont convenues.
- **LA CONSTRUCTION DE LA PAIX** : mettre en œuvre des programmes visant à traiter les sources de conflit et des griefs antérieurs, et à apporter la stabilité et la justice pour le long terme.

La construction de la paix n'est pas fondamentalement une affaire de comportement

conflictuel, mais s'occupe du contexte et des attitudes sous-jacents qui donnent lieu à la violence, comme l'inégalité devant l'accès à l'emploi, la discrimination, la non-reconnaissance et la non-absolution de responsabilité pour des crimes passés, le préjudice, la défiance, la peur, l'hostilité entre groupes. C'est donc un travail discret (sans tambour ni trompette) qui peut se poursuivre, théoriquement du moins, à tous les stades d'un conflit. Mais il est probablement plus efficace, soit aux derniers stades du conflit après le règlement et la réduction du comportement violent, ou alors aux premiers stades avant que toute violence n'éclate. La notion de construction de la paix est généralement utilisée pour décrire un travail aboutissant au renforcement de la paix comme résultat, et elle attache beaucoup d'importance à savoir comment les choses se sont produites. Autrement dit, elle concerne autant le processus que l'activité elle-même et ses résultats.

Par exemple, la réparation d'un pont à Kabul après sa destruction dans les combats aurait mieux pu être décrite comme une simple reconstruction. Toutefois, l'agence des Nations Unies qui était impliquée vit là une occasion et se mit délibérément à développer les possibilités offertes par la situation quant à la construction de la paix en impliquant conjointement les anciennes parties adverses dans la planification, le travail concret, ainsi que la maintenance et le contrôle ultérieurs de l'ouvrage.

LA PAIX EST LÀ ET TOUT DE SUITE : QUELLE COMMENCE PAR MOI

Quand vous essayez d'agir sur les conflits dans lesquels vous travaillez et de créer les conditions de la paix et de la justice sociale dans votre communauté, vous devez avoir le même regard pour tous les groupes et organisations avec lesquels vous travaillez, de même que pour chacune de leurs actions. Comportent-ils des gens qui font des efforts dans le sens d'une coopération pacifique ? S'il en est ainsi, c'est une bonne occasion pour développer encore plus cette vision. S'ils montrent le contraire (direction irresponsable, procédés injustes ou tatillonnes,

De la
compréhension
à l'analyse :
les aînés
schématisant
des relations
dans leur
village, au
Soudan
(à droite) ;
et un atelier
sur le conflit à
Birmingham,
Angleterre
(ci-dessous).



recherche de la réputation, ...) il est fort probable que ces tendances adverses vont se renforcer.

- **En regardant franchement votre groupe ou organisation que voyez-vous ?**
- **Voyez-vous des gens qui ont les capacités, les aptitudes et les qualités pour travailler pour la paix et la justice ?**
- **Voyez-vous des obstacles dans la manière dont le groupe travaille ?**
- **Voyez-vous votre organisation jouer un rôle positif dans l'impulsion du changement dans votre communauté, société ou nation ?**

Beaucoup de choses sont possibles s'il y a la volonté de faire une différence. On peut agir sur les conflits et faire des pas vers la paix et la justice, quand on a à l'esprit que la MANIÈRE dont vous travaillez est aussi importante que CE QUE vous faites. Comme le disait Gandhi : "Nous devons être le changement que nous voulons voir dans le monde."

Quel est le meilleur moyen de commencer ?



STOP : "Réfléchissez avant d'agir"

C'est là un principe fondamental dans le travail avec le conflit—pour autant que les circonstances le permettent. Faites votre analyse avant d'entreprendre l'action. Si vous avez l'intention d'intervenir dans un conflit et d'essayer d'agir sur lui au mieux, vous devriez faire votre analyse à partir de points de vues et de perspectives divers.



REGARDEZ : "Mettez de l'ordre dans votre propre maison"

Regardez-vous bien et regardez bien votre organisation puis essayez de voir si vous n'avez pas besoin de changer pour pouvoir intervenir efficacement dans le conflit. Prendre cela en considération est un domaine de travail vital et permanent, quelles que soient vos intentions pour agir sur l'ensemble de la société. Les outils exposés au Chapitre 5 pourraient être utiles pour ce stade.



ÉCOUTEZ : "Que disent les autres et que vous conseille votre intuition propre ?"

Essayez d'imaginer ce qui pourrait arriver dans le futur : dans les trois ou six mois, ou plus à venir. Il est plus facile d'entreprendre une action efficace, et peut-être empêcher la violence, si vous pouvez anticiper et faire une planification en prévision de tout obstacle ou changement qui pourrait advenir.



PASSEZ AUX ACTES : "Commencez à partir de là où vous êtes et commencez une nouvelle action"

Votre travail actuel peut offrir un point d'amarce pour travailler pour la paix et la justice. Point n'est besoin de créer de nouvelles étiquettes ou de nouvelles catégories ; du reste, il est souvent plus sage de ne pas le faire. Ayez aussi à l'esprit qu'il y a toujours beaucoup d'alliés et de collaborateurs disponibles qui peuvent vous aider dans cette aventure, si seulement vous pouvez les voir comme tels, et non comme des rivaux ou des "barrages" sur votre chemin.



Le chapitre suivant expose quelques méthodes d'analyse des conflits. Vous êtes invité à en essayer certaines et, ensuite, passer aux méthodes pour élaborer une stratégie et entrer en action.

NOTES

1. Chris Mitchell, *The Structure of International Conflict*, Macmillan, Londres, 1981, chapitre 1.
2. Dean Tjassud, *The Conflict-Positive Organization: Stimulating Diversity and Create Unity*, Addison-Wesley, 1992.
3. Nous avons utilisé ce schéma pour la première fois alors que nous travaillions avec Dr Hilda Asafa, qui relève désormais de l'Eastern Mennonite University de Harrisonburg, en Virginie, États-Unis.
4. Cette liste est adaptée des notes du cycle WWC ("Cheminer avec le conflit") consacrées aux "thèmes du conflit" par Hugo van der Merwe, Johannesburg, Afrique du Sud, 1997, ainsi que d'un document de Marc Ross, "Cultivating the conditions for peacemaking: theories of practice in ethnic conflict resolution" (Créer les conditions propices à la paix : théories de la pratique en résolution de conflits ethniques), *Ethnic and Racial Studies*, 2000.
5. Site Internet du Congrès National Africain (ANC) : www.anc.org.za/ancdocs/history

2 : OUTILS POUR L'ANALYSE DU CONFLIT

RÉSUMÉ Dans ce chapitre nous commençons d'abord par voir les raisons qui justifient l'analyse du conflit – l'analyse peut être aussi bien une intervention qu'une préparation à l'action.

Ensuite nous présentons neuf outils spécifiques pour l'analyse du conflit qui peuvent vous aider à :

- en savoir plus sur ce qui se passe dans un conflit,
- identifier les domaines où vous avez besoin d'en savoir plus,
- commencer à voir là où vous pouvez influencer sur la situation.

Introduction

Dans notre travail avec des gens qui traitent des conflits sociaux et politiques nous avons constaté que le fait de mieux comprendre la dynamique, les relations et la thématique de la situation les aide à planifier et exécuter de meilleures actions et stratégies. On arrive à cette compréhension de deux manières :

- en faisant une analyse détaillée du conflit selon divers angles de vue,
- en explorant les points et les problèmes spécifiques y afférents.

Dans ce chapitre, nous expliquons et illustrons un certain nombre d'outils et de techniques pratiques que les gens ont trouvés utiles pour analyser les situations qu'ils veulent traiter. Ils ont été utilisés par des individus travaillant seuls, par des groupes de personnes qui cherchent à trouver les moyens de traiter un conflit auquel ils sont confrontés, et par des groupes de différentes parties d'un conflit qui cherchaient à se comprendre mutuellement. Allez-y donc pour utiliser ces outils et techniques vous-mêmes. Nous avons constaté que seul en les expérimentant de façon pratique que l'on saisit réellement leur utilité.

Au Chapitre 3 nous allons examiner certains des questions et thèmes qui sont apparus à partir d'analyses déjà faites. Ils pourraient aussi

être des questions qui vous préoccupent, même s'il est fort probable que vous en identifierez d'autres puisque que vous commencez à analyser votre propre situation particulière.

Qu'est-ce que l'analyse du conflit ?

Pour la plupart de ceux qui sont engagés dans un travail pratique sur le conflit, la notion d'analyse du conflit peut paraître loin de leur expérience. Parfois on estime qu'elle demande plutôt l'objectivité et la neutralité que l'expérience personnelle et la force de l'émotion. Ce n'est pas là notre entendement du concept. Nous considérons l'analyse du conflit comme un processus pratique d'examen et d'appréhension de la réalité du conflit selon des angles de vue divers. Ensuite, cette compréhension constitue la base sur laquelle on peut développer des stratégies et planifier des actions.

L'analyse du conflit peut se faire à l'aide d'un certain nombre d'outils et de techniques simples, pratiques et flexibles. Certains des outils présentés ici ont été inventés par nous-mêmes et nos collègues, alors que d'autres sont tirés d'autres sources.

Les outils et techniques exposés dans ce chapitre ne sont pas des processus immuables. Nous souhaiterions que vous les adaptiez, si nécessaire, aux circonstances particulières que vous analysez. Ne vous sentez pas obligé de suivre les étapes que nous proposons si elles ne vous semblent pas adaptées à votre contexte propre. Il est essentiel d'être aussi créatif que possible dans l'approche que vous adoptez.

POURQUOI FAUT-IL ANALYSER LE CONFLIT ?

- C'est pour comprendre le soubassement et l'histoire de la situation aussi bien que les événements en cours.

Chulukwa chulukwa
mwa njuchi
umanena iyo
yakuluma
Les abeilles peuvent
être nombreuses,
mais tu dois savoir
celle qui t'a piqué.
MALAWI

- Pour identifier tous les groupes représentatifs impliqués, et non pas seulement les groupes principaux ou les plus en vue.
- Pour comprendre les visions de tous ces groupes et de mieux savoir ce qui les lie.
- Pour comprendre les facteurs et les tendances qui sont à la base des conflits.
- Pour tirer leçon tant des échecs que des succès.

L'analyse du conflit n'est pas un exercice qui se fait une seule fois. Elle doit être un processus permanent au fur et à mesure que la situation évolue, de manière à pouvoir adapter votre action au changement des facteurs, dynamiques et circonstances.

Outils pour l'analyse des situations de conflit

Il se peut que vous vous soyez déjà familiarisés avec certains des outils et techniques que nous proposons, à partir d'autres sources. Mais, comme vous allez le voir, ici ils ont été adaptés et utilisés de nouvelles manières. D'autres outils vous seront nouveaux, mais tous ont été expérimentés à plusieurs reprises et avec succès dans nos sessions et programmes, par des gens impliqués dans différentes situations de conflit. Dans beaucoup de cas les groupes ont adapté les outils pour les faire correspondre à des besoins particuliers. Les exemples donnés sont fondés sur l'expérience réelle de personnes de partout dans le monde qui ont utilisé les outils en les adaptant à leurs préoccupations propres. Chaque exemple est donc fondé sur les perceptions des gens qui y ont travaillé.

Dans les pages suivantes, nous allons expliquer neuf de ces outils d'analyse du conflit et montrer comment ils ont été utilisés dans des cas spécifiques :

- LES ÉTAPES DU CONFLIT
- LE REPÈRE CHRONOLOGIQUE
- LA CARTE DU CONFLIT (SCHÉMATISATION)
- LE TRIANGLE ACC
(ATTITUDE, COMPORTEMENT, CONTEXTE)
- L'OIGNON

• L'ARBRE À CONFLIT

- L'ANALYSE PAR CHAMP DE FORCES
- LES PILIERS
- LA PYRAMIDE

L'ordre d'utilisation des outils peut être flexible, selon la situation à analyser. Généralement il vaut mieux les utiliser de façon combinée, l'un des outils mettant en relief certains points, facteurs ou questions qui sont ensuite analysés par d'autres outils. N'oubliez pas que tous les exemples utilisés reflètent les perceptions des gens qui les ont conçus. Ils ne sont pas là pour être la "bonne" ou la seule démarche analytique. Votre propre analyse et celle des personnes avec qui vous travaillez seront éclairées par vos propres expériences, perceptions et valeurs et peuvent bien être différentes. Les outils présentés ici n'ont aucune prétention scientifique, mais ils ouvrent bien la voie à l'action inclusive et efficace.

L'ADAPTABILITÉ DES OUTILS

Les outils ont été appliqués de façon efficace par des groupes d'hommes et de femmes de différentes origines sociales et de divers niveaux d'éducation—avec des stylos et des marqueurs, avec de la craie au tableau ou en dessinant avec des bâtons dans la saleté, en utilisant des mots, des symboles et des objets pour représenter les personnes, les faits ou les idées en question. Nous souhaiterions que vous adaptiez les outils, comme il est convenable et nécessaire, pour analyser la situation que vous avez à traiter. Nous vous saurons gré de bien vouloir nous faire part de vos adaptations. Nous aimerions recevoir des suggestions sur la meilleure façon d'utiliser les outils plus efficacement, pour que nous puissions les faire passer aux autres.

LA PARTICIPATION

Les outils peuvent aussi être utilisés pour aider des groupes à instaurer une compréhension commune d'une situation particulière. C'est utile lorsque l'analyse est prise comme une base pour l'action. En travaillant ensemble sur les outils, les membres individuels d'une organisation ou d'un groupe peuvent voir, chacun, la manière

ROSALBA OYWA / GULU, OUGANDA :

APRÈS UN ATELIER D'ANALYSE DU CONFLIT POUR LES MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ

Le principal résultat que j'ai retenu de l'analyse était qu'elle a amené les gens à se retrouver, parce qu'avant tout, tout le monde voyait qu'ils étaient affectés, quel que soit le côté où ils appartiennent. Qu'ils sympathisent avec les rebelles, qu'ils soutiennent le gouvernement, qu'ils appartiennent à n'importe quelle communauté religieuse, qu'ils se donnent tel ou tel nom—tous sont en train de souffrir de la même manière ; de telle sorte que rien en eux ne permet de penser qu'en faisant cela, je gagne, parce qu'il n'y a aucun profit dans cette guerre. C'était là, la réalisation fondamentale.

dont la situation est comprise du point de vue du groupe en tant qu'entité, sur la base de la perception collective de ses membres. Là où le groupe est constitué de personnes parties prenantes d'un conflit, les outils peuvent offrir à chaque partie l'occasion de commencer à comprendre et respecter le point de l'autre tout en approfondissant sa propre analyse de la situation.

LES LANGUES

Ces outils ont été traduits à l'intention de collègues de différentes parties du monde, de sorte que la plupart d'entre eux sont disponibles en Anglais, Français, Espagnol, Russe, Khmer, Persan, Somali et en bien d'autres langues (pour de plus amples informations, veuillez prendre contact avec RTC).

Étapes du conflit

Les conflits évoluent avec le temps, passant par différentes étapes d'activité, d'intensité, de tension et de violence. Il est utile de repérer ces étapes et de les utiliser avec d'autres outils pour analyser la dynamique et les événements qui sont liés à chaque étape du conflit.

L'analyse fondamentale comprend cinq différentes étapes, qui arrivent généralement dans l'ordre indiqué ci-dessous (bien qu'il puisse y avoir des variations dans des situations particulières) et qui pourraient revenir dans des cycles similaires. Ces étapes sont :

• **LE PRÉ-CONFLIT** : C'est la période où il y a une incompatibilité d'objectifs entre deux ou

plusieurs parties qui pourrait aboutir à un conflit ouvert. Le conflit est encore caché même si l'une ou plusieurs d'entre les parties est probablement conscient de l'imminence de la confrontation. Il peut y avoir de la tension dans les relations entre les parties et/ou le désir de s'éviter mutuellement, à ce stade-là.

• **LA CONFRONTATION** : A ce stade, le conflit est devenu plus ouvert. Dès lors qu'une partie sent qu'il y a un problème, ses tenants peuvent commencer à s'engager dans des manifestations ou d'autres comportements conflictuels. Des bagarres occasionnelles ou d'autres manifestations de violence de moindre envergure peuvent surgir entre les parties. Chaque partie pourrait accumuler ses ressources et éventuellement chercher des alliés en prévision d'un développement du conflit et de la violence. Les relations entre les parties deviennent très tendues, aboutissant ainsi à une polarisation de positions entre les tenants de chaque partie.

• **LA CRISE** : C'est le point culminant du conflit, lorsque la tension et/ou la violence est plus intense. Dans un conflit à grande échelle, c'est la période de la guerre lorsque des gens sont tués de tous les côtés. Toute communication normale a dû cesser entre les parties. Les déclarations publiques ont tendance à être faites en termes d'accusation vis-à-vis de l'autre partie.

• **L'ISSUE** : D'une manière ou d'une autre, la crise aboutit à une issue. Une partie pourrait l'emporter sur l'autre (les autres), ou appeler à un cessez-le-feu (en cas de guerre). Une partie pourrait se rendre ou reconnaître sa défaite à la

ÉTAPES DU CONFLIT

QU'EST-CE QUE C'EST ?

► Un graphique qui montre l'intensité croissante ou décroissante d'un conflit, référée à une échelle de temps donnée.

OBJECTIF

► Voir les étapes et les cycles d'escalade et de décroissance du conflit.

► Discuter de là où l'on est dans la situation.

► Essayer de prévoir de futurs indices d'escalade dans le but de les empêcher d'arriver.

► Identifier une période de temps qu'il faut analyser plus tard en se servant d'autres outils.

QUAND L'UTILISER

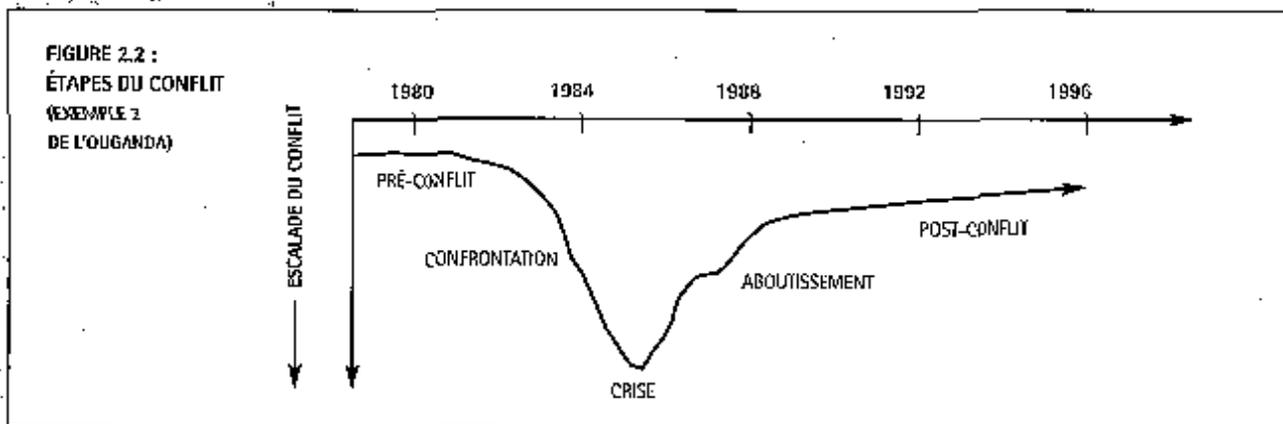
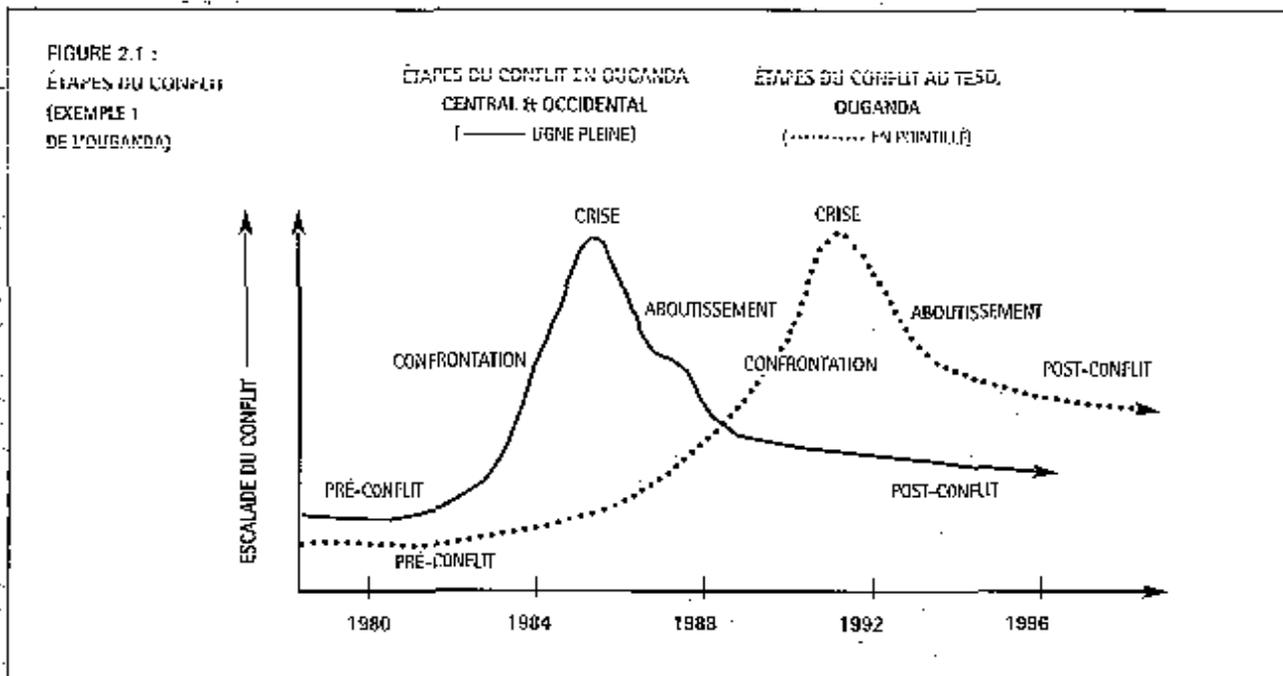
► Tôt, dans un processus d'analyse pour identifier des indices dans les conflits.

► Plus tard pour aider dans le processus d'élaboration de stratégie.

VARIATIONS

► Analyser les étapes à partir des points de vue de différents côtés ou différentes parties d'un pays en conflit.

► Utiliser une analogie du feu, en considérant ces étapes comme l'intensité croissante et décroissante d'un feu. Voir *Playing With Fire* de Nic Fine & Fiona Macbeth (détails au chapitre 10).



demande de la partie adverse. Les parties peuvent convenir de négocier, avec ou sans l'aide d'un médiateur. Une autorité ou une tierce partie plus puissante peut imposer un terme aux hostilités. En tout état de cause, à ce stade les niveaux de tension, de confrontation et de violence baissent d'une certaine façon, avec la possibilité d'occurrence d'un règlement.

- **L'APRÈS-CONFLIT :** Enfin, la situation est résolue d'une manière mettant fin à toute confrontation violente, à la baisse de la tension et à des relations plus normales entre les parties. Néanmoins, si les questions et les problèmes

qui naissent de l'incompatibilité de leurs objectifs ne sont pas traités de façon adéquate, ce stade pourrait éventuellement ramener les parties à une autre situation pré-conflictuelle.

La Figure 2.1 offre un exemple de la manière dont cet outil a été utilisé pour étudier les étapes d'un conflit en Ouganda Central et Occidental par comparaison avec les étapes qui sont arrivées dans la région du Teso du Nord-Est de l'Ouganda à la même période.

Cet exemple montre le fait que le conflit était plus intense (et perçu comme tel) en Ouganda Central et Occidental pendant les

années 1984-86, alors que la confrontation et la crise sont arrivées plus tard (1988-92) dans la région du Teso. Ainsi, pendant qu'une partie du pays se sentait relativement en paix, une autre était en plein milieu d'une guerre violente et d'une insécurité extrême, et vice-versa. Cela veut dire qu'il faut analyser toutes les deux périodes pour comprendre le conflit du point de vue de chacune des parties du pays.

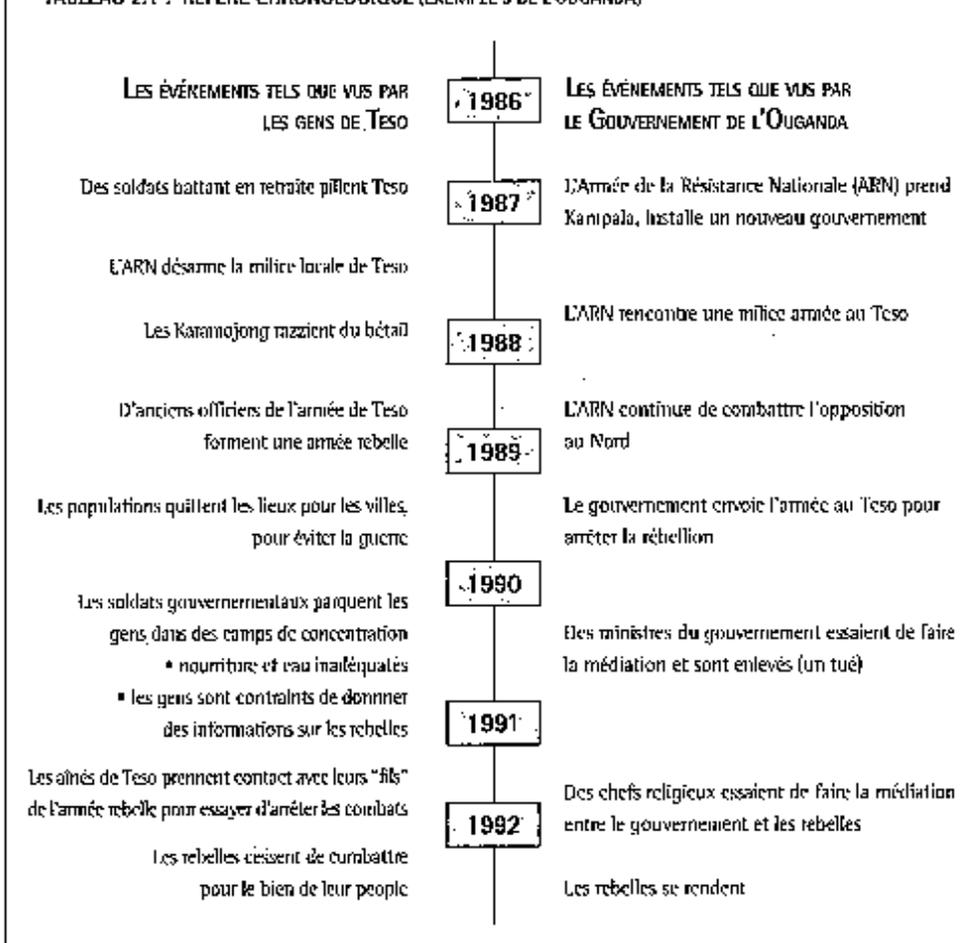
Une variation dans l'usage de cet outil est de représenter l'escalade d'un conflit par une courbe descendante, comme un mouvement négatif dans la situation, et le recul par une courbe ascendante. La Figure 2.2 emploie cette méthode pour montrer les étapes pour l'Ouganda Central et Occidental.

Les repères chronologiques

En principe, le repère chronologique est un outil très simple. C'est un graphique qui montre les événements repérés par rapport au temps. Il liste les dates (années, mois ou jours, selon l'échelle) et décrit les événements dans un ordre chronologique. Vous pourriez utiliser pour montrer une suite d'événements de votre propre vie, par exemple, ou de l'histoire de votre pays. Dans ce cas, vous pourriez utiliser des repères chronologiques pour montrer l'historique d'un conflit.

Dans un conflit, les groupes de personnes ont souvent des expériences et des perceptions complètement différentes : ils voient et comprennent le conflit de manières tout à fait différentes.

TABLEAU 2.1 : REPÈRE CHRONOLOGIQUE (EXEMPLE 3 DE L'UGANDA)



LE REPÈRE CHRONOLOGIQUE

QU'EST-CE QUE C'EST ?

► Un graphique qui montre les événements rapportés à une échelle de temps donnée.

OBJECTIF

► Montrer différents points de vue de l'histoire d'un conflit.

► Clarifier et comprendre la perception que chaque côté a des événements.

► Identifier quels événements sont les plus importants aux yeux de chaque côté.

QUAND L'UTILISER

► Très tôt, dans un processus avec d'autres outils d'analyse.

► Plus tard, dans le processus, pour aider à l'élaboration de stratégie.

► Lorsque les gens divergent sur les événements, ou ignorent l'histoire les uns des autres.

► Comme moyen d'aider les gens à admettre que leur point de vue propre n'est qu'une partie de la "vérité".

VARIATIONS

► Utilisé par les parties elles-mêmes et partagés mutuellement.

► Suivi d'une discussion sur les événements soulignés par chaque côté.

► Ajouter une ligne pour les initiatives de paix dans la même période concomitante.

Ils ont souvent des histoires différentes. Les personnes de camps opposés d'un conflit peuvent retenir ou amplifier différents événements, les décrire de manière différente, et les rattacher à des émotions diversifiées.

Le but de l'utilisation des repères chronologiques de cette façon n'est pas d'essayer d'arriver à une histoire "correcte" ou "objective", mais de comprendre les perceptions des personnes impliquées. C'est pourquoi les différents événements décrits par des groupes adverses constituent un élément important pour comprendre le conflit.

Le repère chronologique est aussi une façon pour les gens d'apprendre, les uns des autres, l'histoire et la perception qu'ils ont de la situation. Et en discutant de leurs différentes perceptions du conflit, et des événements que chaque groupe rappelle, ils vont développer une compréhension plus enrichie de leur situation commune.

UTILISER UN REPÈRE CHRONOLOGIQUE

Un repérage chronologique, comme nous l'utilisons ici, n'est pas fondamentalement un outil de recherche ; c'est plutôt un moyen d'impulser la discussion et l'apprentissage. Dans un conflit, il est fort probable que les gens divergent de points de vue quant à savoir quels événements sont importants et comment les décrire. Notre objectif est d'arriver à un point où les protagonistes dans un conflit puissent admettre que les perceptions des autres peuvent bien être valables, même si elles s'opposent aux leurs.

Le Tableau 2.1 à la page 21 montre un exemple de la manière dont cet outil a été utilisé pour étudier des événements survenus en Ouganda tels qu'ils sont perçus par les habitants de la région de Teso et par le pouvoir central. Notez comment chaque partie se souvient des différents événements et comme elle en a une interprétation différente. En élaborant des repères chronologiques à partir de différentes perspectives de vos conflits propres, vous aussi vous pourriez constater qu'il en est ainsi. Essayez de le faire pour voir si vous en convenez.

Schématisation du conflit

La schématisation est une technique qui sert à représenter graphiquement un conflit, en situant les parties aussi bien par rapport au problème que les unes par rapport aux autres. Quand des personnes ayant des points de vue différents font ensemble la carte de leur situation, elles apprennent mutuellement sur les expériences et les perceptions les unes des autres.

COMMENT SCHÉMATISER UN CONFLIT

1. Décidez de ce que vous voulez représenter, de quand et à partir de quel point de vue vous voulez le faire. Choisissez un moment particulier d'une situation spécifique. Si vous voulez faire la carte de tout un conflit politique régional, dans le détail, cela pourrait prendre tellement de temps et être si vaste et si complexe que ce n'est pas tellement utile.
2. N'oubliez pas de vous placer, vous et votre organisation sur la carte. Votre place sur la carte rappelle que vous êtes partie prenante de la situation : vous n'êtes pas au-dessus d'elle, même si vous êtes en position de l'analyser. Votre organisation et vous-même faites l'objet d'une certaine perception de la part des autres. Vous pourriez avoir des contacts et des relations propres à offrir des occasions et des ouvertures pour travailler avec les protagonistes du conflit.
3. La schématisation est un processus dynamique—elle reflète un point particulier dans une situation en mutation et vise à l'action. Ce type d'analyse devrait offrir de nouvelles possibilités. Que peut-on faire ? Qui le ferait mieux ? Quel est le meilleur moment ? Quel travail de base doit être fait d'abord, quelles structures mettre en place après ? Telles sont le genre de questions que vous devriez vous poser au moment d'entreprendre la schématisation.
4. Outre les aspects "objectifs", il est utile de schématiser les problèmes qui opposent les parties en conflit. Pourquoi y a-t-il le conflit ? Ces problèmes peuvent être mis dans une boîte comme nous l'avons fait dans les

exemples suivants, ou vous trouvez une meilleure façon de les présenter.

Il peut être utile aussi de penser à la position des parties en conflit. Comment chacune d'elles voit-elle l'autre ?

EXEMPLES DE SCHÉMATISATION DE CONFLITS

Voici trois exemples de cartes de conflits :

■ Le premier exemple, en Figure 2.3 à la page 24, montre comment le schéma fondamental d'un conflit devrait se présenter. Essayez de faire la carte d'un conflit sur lequel vous travaillez actuellement. Quelques questions à se poser :

- Quels sont les principaux protagonistes du conflit ?
- Quelles autres parties sont impliquées ou liées d'une manière ou d'une autre, y compris les groupes marginalisés et les éléments externes ?
- Quelles sont les relations entre tous ces protagonistes et comment peut-on les représenter sur la carte ? Alliance ? Contacts serrés ? Rupture de relations ? Confrontations ?
- Y a-t-il entre les parties des problèmes clés susceptibles d'être mentionnés sur la carte ?
- Où vous placez-vous, vous et votre organisation, par rapport à ces protagonistes ? Avez-vous des relations propres à offrir des ouvertures pour travailler dans cette situation de conflit ?

■ Un second exemple, un conflit familial cette fois, est présenté en Figure 2.4. Le conflit de fond considéré ici oppose un père à sa fille sur la finalisation ou non d'un mariage de compromis. Notez l'épaisseur de la ligne représentant la force de la relation entre la grand-mère et la fille, la rupture de relation entre la mère et le père, et la manière dont les deux frères sont divisés quant à savoir quelle partie prendre malgré le lien existant entre eux.

Bien que ce soit là un exemple de recours à la schématisation pour représenter des protagonistes dans un conflit familial, c'est une technique qui peut aussi être utilisée pour décrire des conflits de plus large envergure—un conflit entre membres d'une communauté

ou même un conflit national ou international, par exemple.

■ Le troisième exemple, Figure 2.5, montre une analyse schématisée du conflit Afghan du point de vue d'une petite ONG locale. Il montre le conflit qui oppose le gouvernement des Talibans aux forces de l'opposition en Afghanistan. À voir le schéma, on identifie facilement les principales parties impliquées dans le contexte ainsi que les relations entre elles. Si le conflit entre Talibans et opposition (représenté par la ligne en gras) constitue le nœud gordien du contexte et le fondement de la guerre civile, d'autres relations aussi s'avèrent importantes et méritent d'être mises en lumière dans l'analyse de la situation.

Vous pouvez dessiner des boîtes, comme indiqué ci-dessus, pour représenter les points de vues des principaux protagonistes. Cela fera apparaître comment ils divergent sur l'appréciation du contexte, et vous aider ainsi à trouver des angles d'attaque pour agir dans le traitement du conflit. Les autres parties, moins puissantes, comme les groupes civils et la communauté marchande, peuvent sembler ne pas avoir d'influence directe sur la situation, mais en les intégrant dans votre schéma, vous vous assurez que toutes les possibilités d'intervention sont prises en compte. L'organisation du point de vue de laquelle cette carte a été dessinée est située sur la carte là elle voit sa place dans le contexte—"notre groupe". Elle est reliée aux organismes d'aide et elle a des liens très étroits avec les groupes civils et la communauté. (Nous reviendrons sur cet exemple au Chapitre 4 pour voir comment un schéma de ce genre peut servir à identifier des angles d'attaques pour l'action.)

La schématisation toute seule ne peut cependant pas donner toutes les réponses. Comme tous les autres outils, elle introduit seulement dans une vue partielle de la nature du conflit. Généralement ce sont les problèmes sous-jacents aux relations de surface qui sont à la base du conflit. Les outils suivants offrent quelque éclairage sur la manière de commencer à découvrir ces causes sous-jacentes.

SCHEMATISATION DU CONFLIT

QU'EST-CE QUE C'EST ?

► Une technique visuelle montrant les relations entre des parties en conflit.

OBJECTIF

- Mieux comprendre la situation.
- Voir plus clairement les relations entre les parties.
- Clarifier là où se trouve le pouvoir.
- Vérifier le poids de ses propres activités ou contacts.
- Voir où se trouvent des alliés ou des alliés potentiels.
- Identifier des ouvertures pour l'intervention ou l'action.
- Évaluer ce qui a été déjà fait.

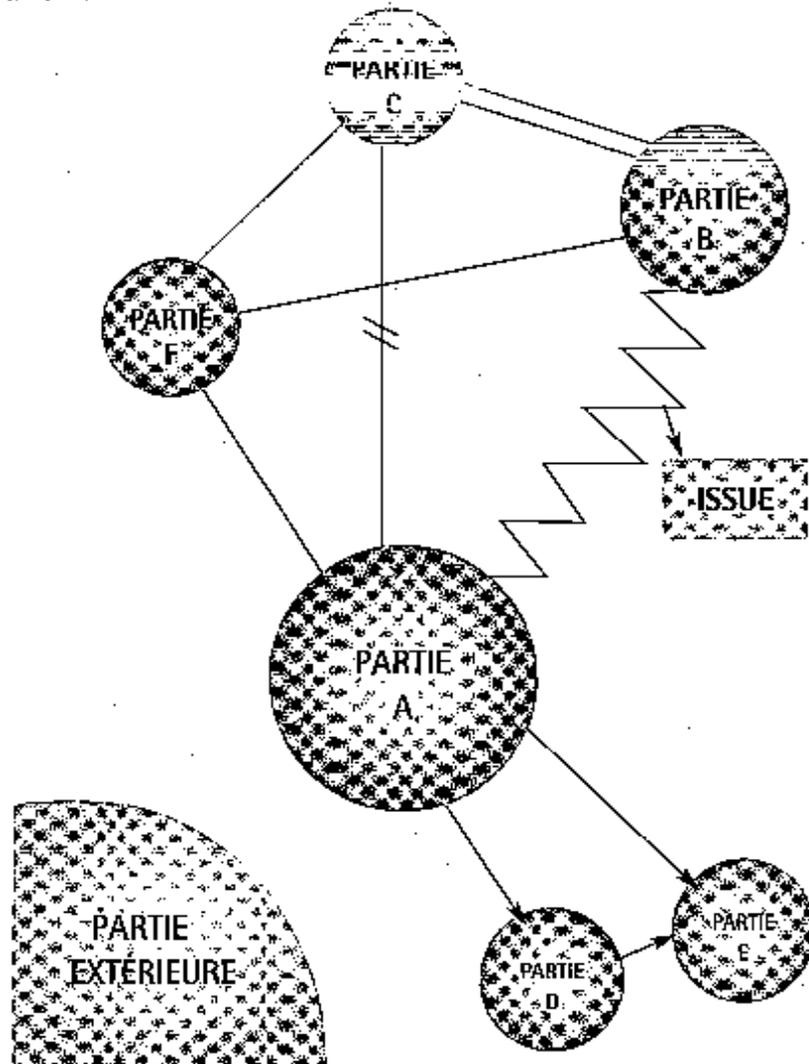
QUAND L'UTILISER

- Tôt, dans un processus, avec d'autres outils d'analyse.
- Plus tard, pour identifier des angles d'attaque pour l'action ou pour aider dans le processus d'élaboration de stratégie.

VARIATIONS

- Des cartes géographiques montrant les zones et les parties impliquées.
- Schématisation des problèmes.
- Schématisation des rapports de forces.
- Schématisation des besoins et des craintes.
- En tant que sculpture humaine pour extérioriser des sentiments et des relations.

FIGURE 2.3 :
SCHEMATISATION DU CONFLIT
 L'EXEMPLE D'UNE CARTE DE CONFLIT TYPE



LÉGENDE : Dans la schématisation, nous utilisons des conventions particulières. Vous pourriez inventer les vôtres propres.

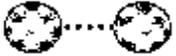
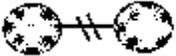
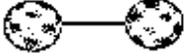
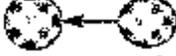
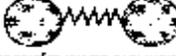
- | | | |
|---|---|--|
| 
LES CERCLES INDICENT LES PARTIES IMPLIQUÉES DANS LA SITUATION ; LA TAILLE RELATIVE = FORCE PAR RAPPORT AU PROBLÈME | 
LES POINTILLÉS INDICENT DES LIENS INFORMELS OU INOFFICIELS | 
DES LIGNES ONDULÉES D'ARRANT DES LIGNES SIMPLES INDICENT UNE RUPTURE LIASON |
| 
DES LIGNES DROITES INDICENT LES LIENS, I.E. DES RELATIONS ASSEZ PROCHES | 
LES FLÈCHES INDICENT LE SENS PRÉDOMINANT DE L'INFLUENCE OU DE L'ACTIVITÉ | 
LES RECTANGLES INDICENT LES PROBLÈMES, DES SUJETS OU DES CHÔSES AUTRES QUE DES PERSONNES |
| 
LES LIGNES DOUBLES INDICENT UNE ALLIANCE | 
LES LIGNES BRISÉES (EN ZIG-ZAG) INDICENT LA DISCORD, LE CONFLIT | 
LES VASTES OMBRES MONTRERENT LES PARTIES EXTERIEURES QUI ONT DE L'INFLUENCE MAIS NE SONT PAS DIRECTEMENT IMPLIQUÉES |

FIGURE 2.4 :
SCHÉMATISATION
DU CONFLIT

EXEMPLE 2 :
CONFLIT
FAMILIAL

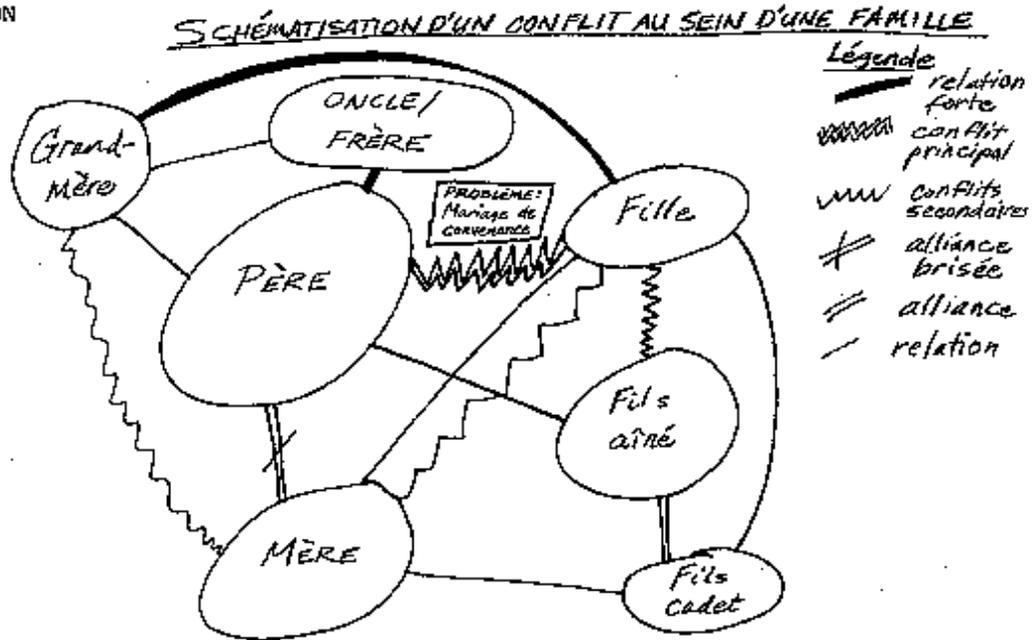
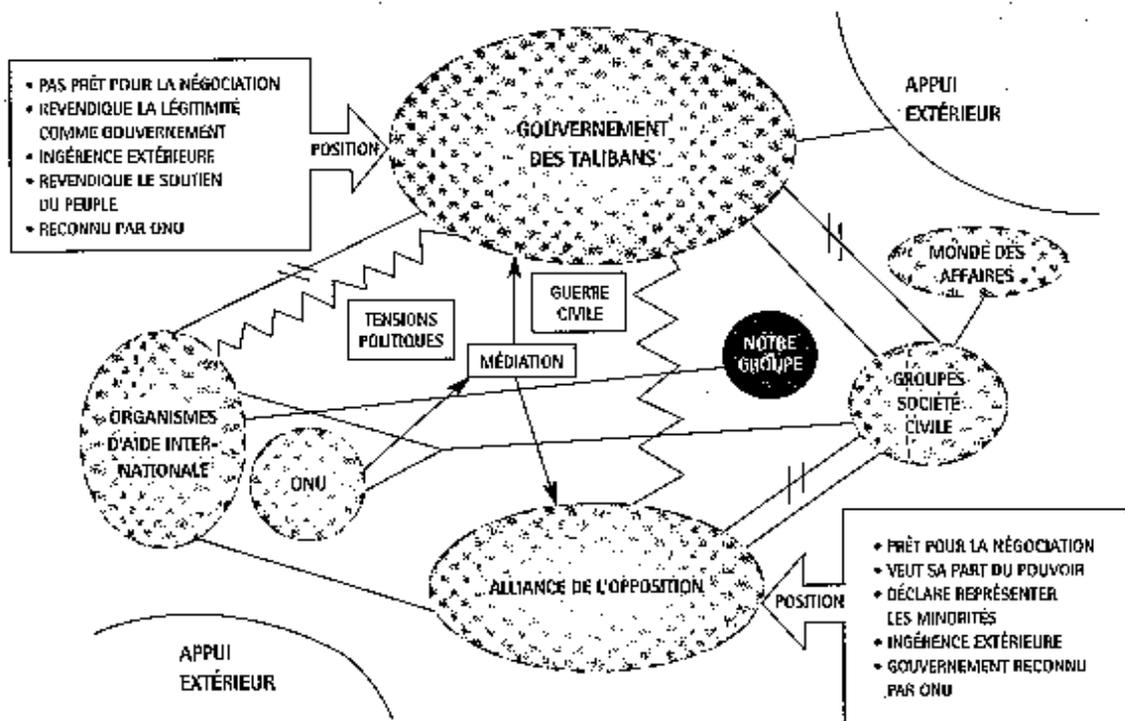


FIGURE 2.5 : SCHÉMATISATION DU CONFLIT
EXEMPLE 3 : AFGHANISTAN, OCTOBRE 1999



LE TRIANGLE ACC

QU'EST-CE QUE C'EST ?

Une analyse des facteurs liés aux Attitudes, Comportement et Contexte pour chaque partie principale.

OBJECTIF

- ▶ Identifier ces trois ensembles de facteurs pour chacune des parties principales.
- ▶ Analyser la manière dont ils s'influencent mutuellement.
- ▶ Les mettre en rapport avec les besoins et les craintes de chaque partie.
- ▶ Identifier un point de départ pour intervenir dans la situation.

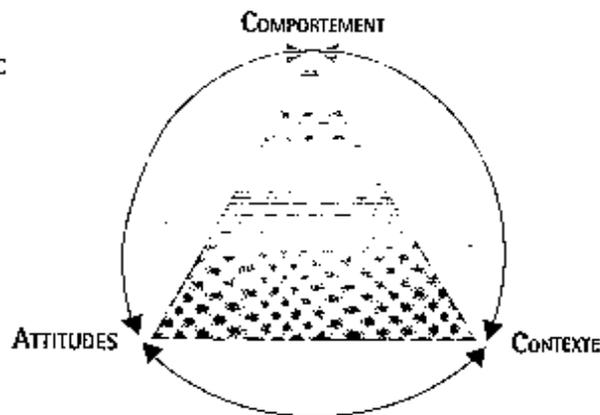
QUAND L'UTILISER

- ▶ Tôt, dans le processus, pour avoir une vue plus approfondie dans les motivations de chacune des parties.
- ▶ Plus tard, pour identifier quels facteurs pourraient être traités par une intervention.
- ▶ Pour montrer comment le changement dans un aspect pourrait en affecter un autre.

VARIATIONS

- ▶ Après avoir énuméré des problèmes pour chacune des trois composantes, indiquer un besoin ou une crainte principale de cette partie au milieu du triangle.

FIGURE 2.6 :
LE TRIANGLE ACC



MITCHELL, C. R. MITCHELL, THE STRUCTURE OF INTERPERSONAL CONFLICT, MACHILLAR, 1951

Le Triangle ACC

Cette analyse est fondée sur la prémisse que le conflit a trois composantes majeures : le contexte ou la situation, le comportement des protagonistes et leurs attitudes. La Figure 2.6 représente ces éléments sur le schéma comme les sommets d'un triangle.

Ces trois facteurs s'influencent réciproquement, d'où les lignes en arcs qui les relient. Par exemple, un contexte qui fait fi des revendications d'un groupe est tout désigné pour induire une situation de frustration qui, à son tour, conduit à la contestation. Ce comportement pourrait alors aboutir à un contexte de déni de droits plus accentué, induisant ainsi encore plus de frustration, et peut-être même de colère qui peut éclater de manière violente. Le travail fait pour changer le contexte (en s'assurant que les revendications sont reconnues), pour réduire le niveau de frustration (en aidant les gens à mettre l'accent sur le caractère de longue haleine de leur lutte) ou pour offrir libre cours aux comportements non violents, tout ceci contribuera à réduire les niveaux de tension.

COMMENT UTILISER CET OUTIL

1. Tracez un Triangle ACC à part pour chacune des principales parties du conflit.
2. Sur chaque triangle, faites la liste des problèmes clés en rapport avec l'attitude, le comportement, et le contexte du point de vue de cette partie. (Si les parties prennent part

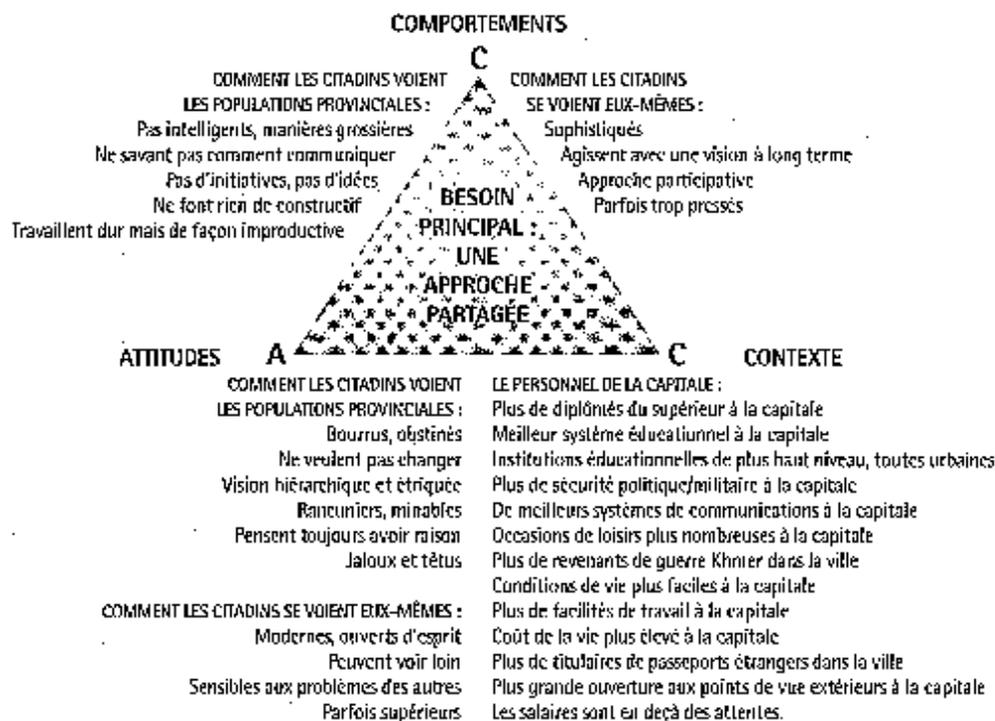
à cette analyse, elles pourront, chacune, faire un triangle selon leur propre point de vue.)

3. Indiquez, pour chaque partie, ce que vous considérez comme étant leurs besoins et/ou leurs inquiétudes les plus essentiels, au milieu du triangle. Ce sera là votre perception.
4. Comparez les triangles en notant les ressemblances et les différences entre les perceptions des parties.

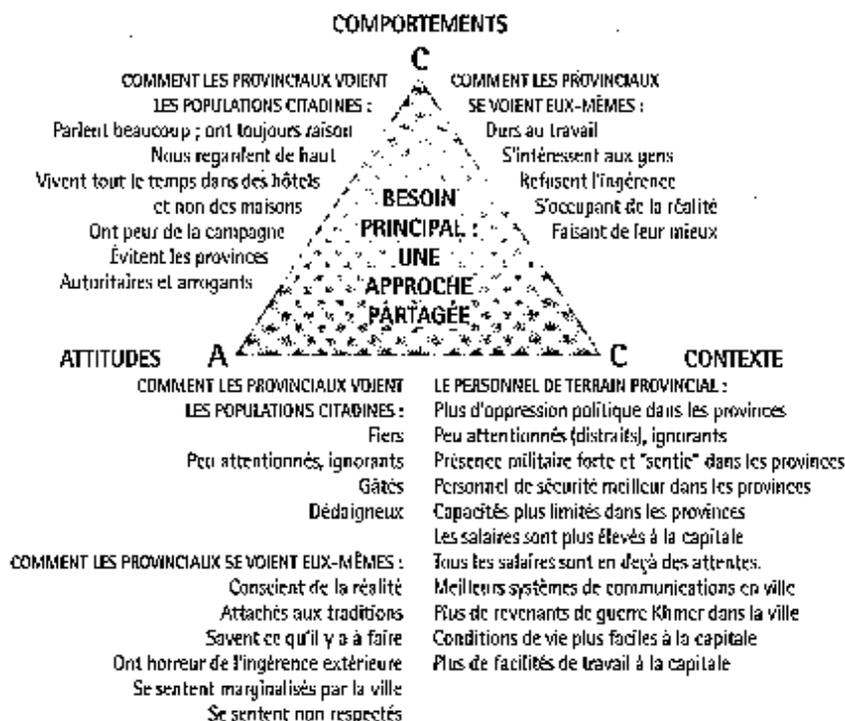
Dans tout conflit, des parties différentes ont des expériences différentes et des perceptions divergentes. C'est pourquoi il est probable qu'elles attribuent le conflit à des causes différentes. C'est ainsi, par exemple, qu'un côté soutient que le problème de fond c'est l'injustice alors que l'autre estime que c'est l'insécurité. Chaque groupe se focalise sur les problèmes qui le préoccupent le plus, notamment sur les domaines dans lesquels il éprouve le plus de souffrance. Toutes ces causes et tous ces problèmes sont importants et réels, et tous doivent être abordés avant que le conflit ne soit résolu et la situation améliorée. Pendant ce temps, pas mal d'énergie pourrait être dépensée à attaquer ceux qui voient des causes différentes ou se focalisent sur des problèmes différents. Un des défis à relever est d'essayer d'aider chaque partie impliquée à se rendre compte que toutes les différentes questions font partie du problème, même si certaines en sont sans doute plus urgentes ou plus importantes que d'autres.

TABLEAU 2.2 : ANALYSE ACC D'UN CONFLIT ORGANISATIONNEL INTERNE – EXEMPLE : CONFLIT ENTRE PERSONNEL DE LA CAPITALE ET PERSONNEL PROVINCIAL DE TERRAIN D'UNE ORGANISATION AU CAMBODGE

I. PERSONNEL DE LA CAPITALE :



II. PERSONNEL DE TERRAIN PROVINCIAL :



L'OIGNON

QUEST-CE QUE C'EST ?

→ Une façon d'analyser ce que différentes parties d'un conflit disent.

OBJECTIF

→ Aller au-delà de la position publique de chaque partie et comprendre les intérêts et les besoins de chaque partie.

→ Trouver le terrain commun entre différents groupes qui peut devenir la base de discussions plus approfondies.

QUAND L'UTILISER

→ Comme élément d'analyse pour comprendre la dynamique d'une situation conflictuelle.

→ En prélude pour la facilitation du dialogue entre groupes en conflit.

→ En tant que partie d'un processus de médiation ou de négociation.

VARIATION

→ Certains groupes préfèrent voir le graphique comme un belgnot plutôt que comme un oignon.

Avec le Triangle ACC, il est important de s'assurer de sur quelle perception l'analyse est fondée. Vous pourriez fonder l'analyse entièrement sur votre propre perception des réalités du conflit si vous y êtes étroitement impliqué. Sinon, il sera important de vous mettre dans la peau de chacun des principaux protagonistes et de considérer les problèmes en cause dans le conflit comme ils les voient en termes de "contexte", de "comportement" et d'"attitude".

Le Tableau 2.2 à la page 27 analyse la tension entre les membres ruraux et urbains d'un organisme d'aide international au Cambodge. Alors que le contexte est le même pour tous, ils mettent l'accent sur des choses différentes et chaque groupe considère les points de vue et les attitudes de l'autre de façon tout à fait différente.

L'Oignon

La Figure 2.7 est basée sur l'analogie de l'oignon avec ses couches. La couche supérieure contient les positions que nous adoptons en public, au vue et au su de tous. En dessous se trouvent nos intérêts—ce que nous voulons réaliser à partir d'une situation particulière. Enfin, tout à fait au centre se trouvent les besoins les plus essentiels que nous voulons voir satisfaits. Il est utile de

recourir à cette analyse de l'Oignon pour chacune des parties concernées.

En période de stabilité, quand les relations sont bonnes et que la confiance règne, nos actions et nos stratégies peuvent prendre leurs sources à partir de nos besoins les plus fondamentaux. Nous pouvons être disposés à nous en ouvrir à d'autres personnes et en discuter ouvertement, si nous leur faisons confiance. Et à travers l'analyse et l'empathie, ces personnes peuvent avoir une idée de nos besoins avant même que nous ne les divulguions.

Dans des situations plus précaires ou plus dangereuses, lorsque la défiance s'installe entre les gens, il se peut que nous cherchions à cacher nos besoins fondamentaux. S'en ouvrir à d'autres pourrait révéler notre vulnérabilité et peut-être même leur donner plus de pouvoir sur nous. Mais quand nous cachons des choses aux autres, eux aussi ont probablement moins de chance de comprendre nos besoins à travers l'analyse et l'empathie, par manque d'information et aussi parce que la défiance change les perceptions que les gens ont les uns des autres.

Ainsi, en cas de conflit et d'instabilité, les actions peuvent ne plus procéder directement des besoins. Les gens peuvent considérer le niveau d'intérêts le plus collectif et le plus abstrait et fonder leurs actions là-dessus. Lorsque ces intérêts sont menacés, les gens peuvent prendre une et soutenir une position qui n'en est cependant pas moins éloignée de leurs besoins fondamentaux.

Ce type d'analyse est utile pour des parties engagées dans une négociation, pour clarifier entre eux leurs propres besoins, intérêts et positions. À ce moment-là, dans la planification de leurs stratégies pour la négociation, ils peuvent décider de combien des "couches" intérieures—les intérêts et les besoins—ils sont prêts à révéler aux autres parties impliquées.

Comme nous l'avons dit plus haut, l'on peut choisir de révéler plus lorsque le niveau de confiance est élevé. Mais même quand les gens ont de la peine à le faire aux autres parties, tout au moins ils seront plus conscients des besoins qui leur sont les plus essentiels—ce qui

FIGURE 2.7 :
L'OIGNON

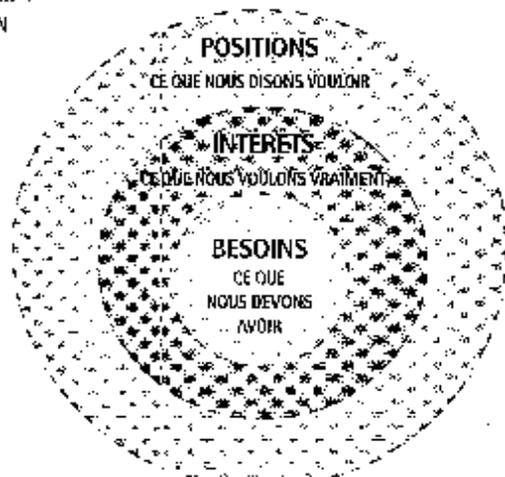
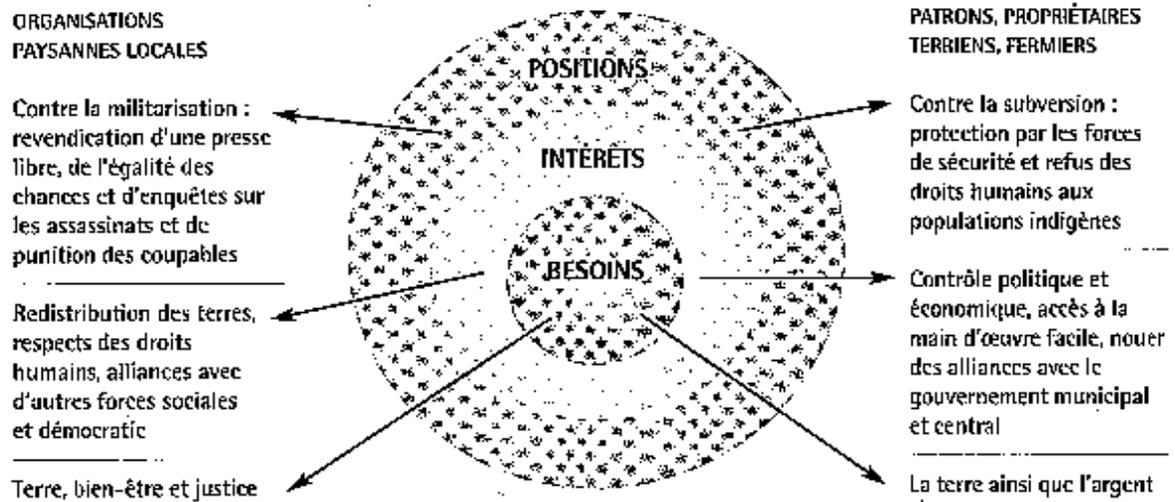


FIGURE 2.8 : L'OIGNON
UN EXEMPLE DES CHIAPAS, MEXIQUE



SOURCE : MARIA GUADALUPE MACIAS VILLAFRANCA

leur permet ainsi d'identifier les intérêts sur lesquels ils peuvent accepter des compromis.

Ainsi, dans l'exemple de la Figure 2.8 un groupe de personnes (les organisations paysannes autochtones) a un besoin de la terre, de bien-être et de justice. Leur intérêt est dans la redistribution de la terre, le respect des droits humains, l'alliance avec d'autres force sociales et la démocratie. Mais du fait de la crise dans laquelle ils se trouvent, ce qu'ils expriment publiquement c'est leur position—ils sont contre la militarisation, ils réclament une presse libre, l'égalité des chances et des enquêtes sur les assassinats et autres sévices.

Le second groupe de personnes (les patrons, les fermiers et les propriétaires terriens) a aussi un besoin de terre en plus de celui de l'argent. Leur intérêt se trouve dans le contrôle politique et économique, l'accès à la main-d'œuvre bon marché, et nouer des alliances avec l'État et le pouvoir municipal. Leur position publique est l'opposition farouche à la subversion, leur protection par les forces de sécurité et le refus tout droit aux populations indigènes.

Il est facile de voir combien des groupes enfermés dans la défense de leurs positions auront de la peine à trouver un terrain d'entente. Cela pourrait donc signifier que leurs réels besoins ne sont pas satisfaits et qu'il est peu probable qu'ils le soient dans le future.

Le cas de l'Oignon vise à montrer graphiquement la possibilité d'éplucher autant que possible des couches qui sont le résultat de conflit, d'instabilité et de défiance, pour essayer de satisfaire les besoins sous-jacents qui constituent le fondement des actions des individus et des groupes de gens.

Un objectif à long terme est d'améliorer la communication et la confiance au point que les gens peuvent révéler leurs besoins réels et aussi comprendre et essayer d'accéder à leurs besoins réciproques. Toutefois, même avant que ce point ne soit atteint, les gens peuvent être confrontés au défi de voir si leurs actions et leurs stratégies constituent une bonne manière de faire avancer leurs propres intérêts et de satisfaire leurs propres besoins.

L'ARBRE À CONFLIT

QU'EST-CE QUE C'EST ?

Un outil pédagogique, qui sert de l'image d'un arbre pour visualiser les problèmes clés du conflit.

OBJECTIF

- ▶ Stimuler la discussion sur les causes et les effets dans un conflit.
- ▶ Aider un groupe à s'accorder sur le problème central (de fond).
- ▶ Assister un groupe ou une équipe dans la prise de décisions sur les priorités pour traiter les problèmes du conflit.
- ▶ Mettre en relation les causes et les effets les uns aux autres ainsi qu'avec l'objectif central de l'organisation.

QUAND L'UTILISER

- ▶ Avec un groupe qui a de la peine à trouver d'accord sur le problème central de leur situation.
- ▶ Avec une équipe qui a besoin de décider de quels problèmes du conflit elle devrait essayer de traiter.

VARIATION

- ▶ Peut être utilisé pour explorer les valeurs : voir Chapitre 5 pour plus d'informations.

L'Arbre à Conflit

Cet outil s'utilise mieux en groupes, i.e. collectivement plutôt que sous forme d'exercice individuel. Si vous êtes habitué à l'"Arbre à Problèmes" à travers le travail communautaire et de développement, vous verrez que nous avons emprunté cet outil pour l'adapter aux besoins d'analyse du conflit.

Dans nombre de conflits, il y aura toute une gamme d'opinions sur des questions telles que :

- Quel est le problème de fond ?
- Quelles sont les causes fondamentales ?
- Quels sont les effets induits par ce problème ?
- Quelle est la question la plus importante que notre groupe doit traiter ?

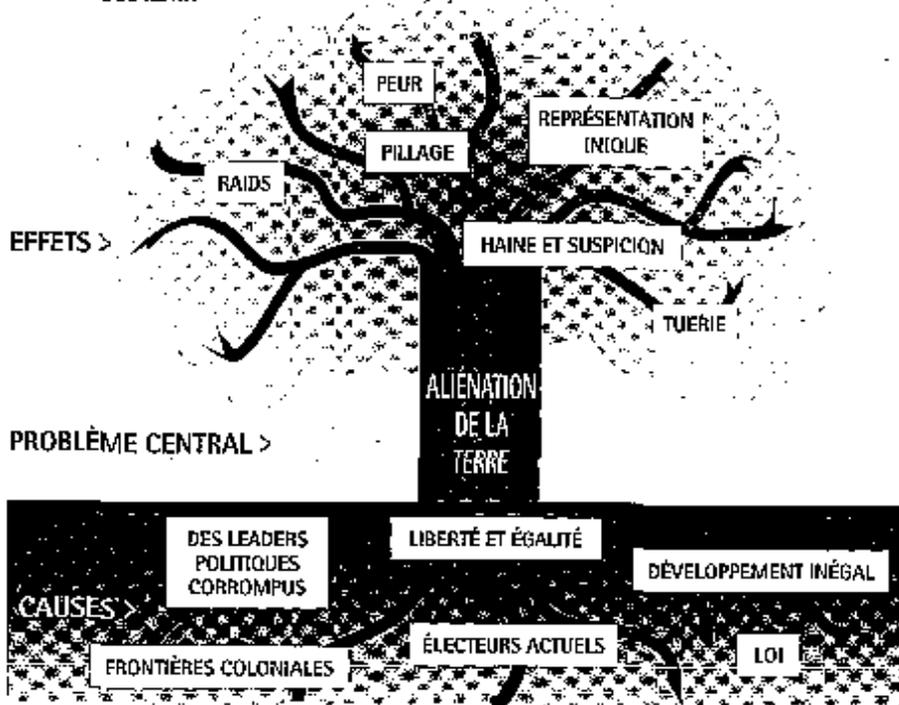
L'Arbre à Conflit offre à une équipe, une organisation, un groupe ou une communauté une méthode pour identifier les questions que chacun d'eux considère comme important et puis de les

sérier en trois catégories : (1) problème(s) de fond, (2) causes et (3) effets.

COMMENT UTILISER CET OUTIL

1. Dessinez un arbre, avec racines, tronc et branches sur une grande feuille de papier, un tableau noir, un flip-chips, sur un mur ou sur le sol.
2. Donnez à chaque membre du groupe plusieurs cartes d'index, ou du papier similaire, sur lesquels il écrit un mot ou deux, fait un symbole ou un dessin, pour indiquer un point clé dans le conflit comme il le voit.
3. Invitez les gens à attacher les cartes à l'arbre :
 - sur le tronc, s'ils pensent que c'est le problème de fond,
 - sur les racines, s'ils pensent que c'est une cause fondamentale,
 - sur les branches, s'ils pensent que c'est là un effet.

FIGURE 2.9 :
L'ARBRE À CONFLIT
UN EXEMPLE DU KENYA



4. Une fois que toutes les cartes sont placées sur l'arbre, un facilitateur pourrait animer une discussion afin que le groupe puisse s'accorder sur le placement des problèmes, notamment le problème fondamental.
5. Une autre étape, facultative, est de demander aux gens de visualiser leur propre organisation comme un organisme vivant (oiseau, ver, lierre) et de le placer sur l'arbre en rapport avec les questions qu'elle traite actuellement. Le travail actuel porte-t-il principalement sur les conséquences, les racines ou le problème ?
6. Si les gens arrivent à un accord, ils pourraient décider des problèmes qu'ils souhaitent aborder en premier lieu dans le traitement du conflit.
7. Ce processus peut prendre beaucoup de temps et doit être poursuivi dans d'autres réunions de groupes.

L'Arbre à Conflit dessiné en Figure 2.9 donne la forme qu'a prise l'arbre après que des noms ou des problèmes eurent été ajoutés par les membres d'une communauté du Wajir, au Nord-Est du Kenya. Ils s'accordèrent sur le fait que c'est "l'aliénation de la terre" qui était le problème de fond, avec d'autres problèmes comme causes ou effets.

En essayant cet outil vous verrez que plusieurs aspects peuvent être considérés aussi bien comme causes que comme conséquences du conflit. Par exemple, la pénurie alimentaire est souvent source de conflit entre des groupes, mais c'est aussi souvent la conséquence de l'interruption de l'activité culturelle régulière du fait de la violence. Cet exemple peut alimenter une discussion fructueuse sur le cycle de violence et la manière dont les communautés peuvent se retrouver piégées par le conflit. Rien ne s'oppose à ce que, sur le graphique, les mêmes problèmes apparaissent aux deux endroits à la fois.

L'Analyse par Champ de Forces

Cet outil peut servir à identifier les différentes forces qui influent sur un conflit. Chaque fois

que l'on entreprend une action pour le changement, il y a d'autres forces qui, soit renforcent, soit s'opposent à ce qu'on veut réaliser. Cet outil offre une manière d'identifier ces forces positives et négatives et d'essayer de jauger leurs forces et leurs faiblesses. Il peut aussi vous aider à mieux voir ce qui va dans le sens du maintien du statu quo.

COMMENT UTILISER CET OUTIL

1. Commencez par nommer votre objectif spécifique, i.e. l'action que vous voulez entreprendre ou le changement que vous voulez apporter. Écrivez cet objectif au haut de la page et tirez une ligne jusqu'au milieu de la page.
2. D'un côté de la ligne, faites la liste de toutes les forces qui semblent être favorables à l'action ou au changement envisagés. À côté de chaque force, faites une flèche vers le centre, en faisant varier la longueur et/ou l'épaisseur de la flèche pour indiquer la puissance relative de chaque force. Ces flèches pointent en direction du changement souhaité.
3. De l'autre côté de la ligne, faites la liste de toutes les forces qui semblent restreindre ou faire obstacle à la réalisation de l'action ou du changement souhaités. À côté de chaque force dessinez une flèche orientée vers le centre, dans le sens contraire à la direction du changement souhaité. De nouveau, la longueur et/ou épaisseur de chaque flèche indique sa force relative.
4. Maintenant, voyez sur laquelle de ces forces vous pouvez influencer, soit pour renforcer les forces positives ou pour minimaliser, d'une manière ou d'une autre, les forces négatives, de manière à accroître la probabilité de réalisation du changement souhaité.
5. Il se peut que vous vouliez revoir votre plan d'action et d'apporter des modifications à votre stratégie pour accroître la puissance des forces positives tout en essayant de minimaliser ou d'écarter les effets des forces négatives.

L'ANALYSE PAR CHAMP DE FORCES

QU'EST-CE QUE C'EST ?

► Un outil pour analyser aussi bien les forces positives que négatives dans un conflit.

► Pour identifier les forces qui appuient ou restreignent un plan d'action ou un changement souhaité.

► Évaluer la puissance de ces forces ainsi que nos propres capacités d'influer sur elles.

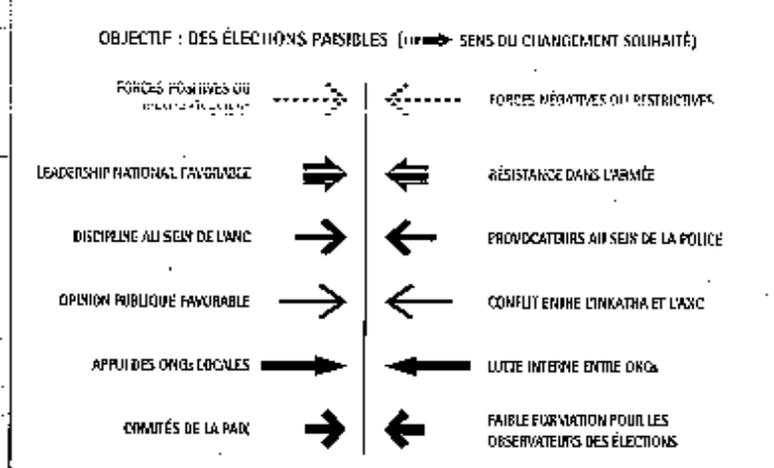
► Définir des voies et moyens d'accroître les forces positives ou de diminuer les forces négatives.

QUAND L'UTILISER

► Au moment de planifier une action ou une stratégie, pour mettre au clair les forces qui pourraient appuyer ou restreindre ce que vous voulez faire.

► Au moment de la mise en œuvre d'une stratégie de changement, pour évaluer le pouvoir d'autres forces ainsi que votre capacité à influencer celles-ci.

TABEAU 2.3 : ANALYSE PAR CHAMP DE FORCES—EXEMPLE D'AFRIQUE DU SUD



LES PILIERS

QU'EST-CE QUE C'EST ?

► Une illustration graphique d'éléments ou de forces qui "étayent" une situation instable.

OBJECTIF

- Comprendre comment les structures sont soutenues.
- Identifier les facteurs qui maintiennent une situation indésirable.
- Voir les moyens d'affaiblir ou d'écarter ces facteurs négatifs, ou peut-être les changer en des forces plus positives.

QUAND L'UTILISER

- Quand on ne voit pas clairement quelles forces maintiennent une situation instable.
- Lorsqu'une situation semble être "embourbé" dans une injustice structurelle.

VARIATIONS

- Tracer les changements qui se sont déjà produits, et ce qui devrait favoriser le futur que vous espérez.

Le Tableau 2.3 est un exemple d'analyse des forces influentes, à partir d'une situation particulière quelque part en Afrique du Sud pendant la période qui a mené aux élections nationales de 1994.

Dans ce tableau, la puissance supposée de chaque force est indiquée par l'épaisseur de la flèche correspondante. Une fois l'analyse réalisée, les stratégies suivantes ont été proposées :

- Amener les directions politiques nationales à exercer plus de contrôle sur les militants locaux, ainsi que sur les éléments négatifs de l'armée et de la police.
- Rémunérer des représentants de l'Inkatha et de l'ANC dans des Comités pour la Paix.
- Inclure les membres de l'armée et de la police dans les Comités pour la Paix à tous les niveaux.
- Mobiliser le soutien national à travers une campagne médiatique nationale.
- Assurer une meilleure formation pour les observateurs des élections—recruter la plupart d'entre eux avec l'aide des ONGs.

Les Piliers

Cet outil graphique se fonde sur le principe que les situations ne sont pas vraiment stables, mais qu'elles sont "maintenues" par toute une gamme de facteurs ou de forces—les "piliers". Si nous pouvons identifier ces piliers et trouver

les moyens de les enlever ou d'en minimiser les effets sur la situation, nous pourrions renverser une situation négative et en réaliser une positive.

COMMENT UTILISER CES OUTILS

1. Identifiez la situation instable (conflit, problème ou injustice) et représentez-la par un triangle inversé s'appuyant sur un sommet.
2. Ensuite, identifiez les forces ou facteurs qui semblent maintenir cette situation en équilibre. Représentez-les comme étant les "piliers de soutien" des deux côtés du triangle.
3. Voyez comment chacun de ces piliers pourrait être affaibli ou enlevé de la situation. Énumérez brièvement vos stratégies pour chaque pilier.
4. Essayez de voir aussi quelle situation stable pourrait remplacer celle-ci qui est instable.

L'exemple de la Figure 2.10 vient de l'Afghanistan. Le problème à analyser et traiter est le conflit qui oppose l'autorité des Talibans aux organismes d'aide humanitaire. D'un côté, les piliers qui étayent le conflit sont surtout ceux causés par, ou liés à l'autorité des Talibans, comme la politique rude, l'exclusion des femmes, et la peur. De l'autre côté, il y a des piliers qui symbolisent le manque de coordination, les problèmes de sécurité et de préjudice, qui s'appliquent directement aux organismes d'assistance. Certains piliers pourraient être plus essentiels que d'autres, et d'autres sont plus difficiles à influencer que d'autres. Il se peut que du travail doive être fait par des collègues à d'autres niveaux comme, par exemple, celui de la politique relative aux situations et aux politiques des pays donateurs. Néanmoins, la situation s'améliorera si l'un quelconque de ces piliers est affaibli ou enlevé.

Après avoir considéré les piliers qui soutiennent la situation de conflit, de problème ou d'injustice, l'étape suivante est de concevoir des actions ou des stratégies résolues qui soient propres à traiter chaque pilier pour l'affaiblir ou l'enlever. Le réseau de Coopération pour la Paix et l'Unité (CPAU) en Afghanistan, qui a analysé la situation, a procédé comme indiqué à la Figure 2.11.

FIGURE 2.10 :
LA MÉTHODE DES PILIERS
EXEMPLE 1 D'AFGHANISTAN

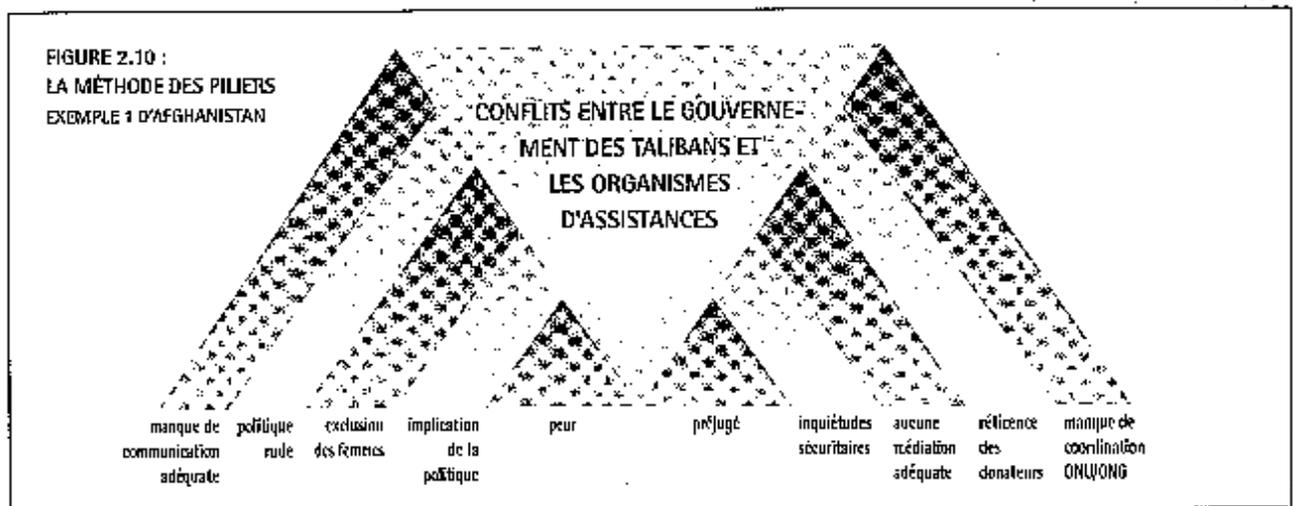


FIGURE 2.11 :
LA MÉTHODE DES PILIERS
EXEMPLE 2 D'AFGHANISTAN
STRATÉGIE DU RÉSEAU
DE COOPÉRATION
POUR LA PAIX ET L'UNITÉ



Dans cet exemple, il y a une proposition de solution pour chaque problème. Mais en fait vous pouvez penser à plusieurs autres possibilités et proposer diverses manières d'aborder chaque problème. Une des façons possibles d'utiliser cet outil est de lister les piliers séparément et de procéder, ensuite, à un remue-méninges au niveau de votre groupe pour chercher des solutions à chaque problème.

Il n'est pas nécessaire de décider d'actions possibles à mener à ce stade-là. Vous serez certainement encore en train de faire plus d'analyse, et vous devriez voir d'autres possibilités

au niveau des chapitres suivants avant de passer à l'action. Toutefois, l'outil des piliers peut vous aider à voir, d'un seul coup d'œil, dans quelle mesure l'intervention est faisable. Bien qu'il soit tout à fait évident que peu de choses peuvent être faites pour certains problèmes, et bien que certaines des solutions proposées puissent être au-dessus de vos possibilités, ce diagramme vous donne quand même une occasion de voir quels autres individus ou organismes pourraient devenir vos alliés, et d'apprendre des actions constructives déjà entreprises.

LA PYRAMIDE

QU'EST-CE QUE C'EST ?

→ Un outil graphique montrant les niveaux des parties prenantes dans un conflit.

OBJECTIF

► Identifier les acteurs clés, y compris les leaders, à chaque niveau.

► Choisir à quel niveau travailler actuellement et comment vous pourriez inclure les autres niveaux.

► Évaluer les types d'approches ou d'actions qui sont adéquates pour travailler à chaque niveau.

► Voir comment établir des liens entre les niveaux.

► Identifier les alliés possibles à chaque niveau.

QUAND L'UTILISER

► En analysant une situation qui semble impliquer des acteurs à différents niveaux.

► En planifiant des actions pour traiter un conflit à niveaux multiples.

► En décidant où concentrer son énergie.

VARIATIONS

► Utiliser un triangle pour chaque niveau (parce que chaque niveau a ses propres niveaux supérieur, moyen, et de base).

► Utiliser avec la schématisation pour explorer les différents niveaux impliqués.

La Pyramide

Cet outil sert quand on commence d'analyser des conflits qui comportent plus d'un niveau. Cette méthode vous permet d'identifier les parties ou les acteurs clés à chaque niveau. Dans la Figure 2.12, ci-dessous, nous avons utilisé trois niveaux, mais dans votre situation il se peut qu'il y en ait seulement deux, ou autrement vous pouvez vouloir en utiliser plus de trois.

En considérant chacun des niveaux du diagramme et en les rapportant à votre propre situation, vous pourriez trouver que l'essentiel de votre travail ne vise qu'un seul niveau. Cela peut rendre difficile l'apport d'un changement durable du fait de l'incidence des autres niveaux sur votre contexte.

Ce genre d'analyse vous permet de repérer des personnes ressources essentielles qui sont bien placées sur le plan stratégique et positionnées

dans des réseaux qui les relient verticalement à l'intérieur du dispositif et horizontalement dans le conflit. Ce sont là des gens qui peuvent travailler avec des contreparties à travers les lignes de division, qui peuvent donc être des alliés clés pour travailler aussi bien aux différents niveaux que simultanément à tous les niveaux.

Nous reviendrons à cette analyse au Chapitre 4, quand nous aborderons les stratégies pour l'action.

LA PYRAMIDE : UN EXEMPLE DU GUATEMALA

Luis R. Dávila S. est Co-Directeur du Conseil de la Recherche pour le Développement de l'Amérique Centrale, et ancien participant à une session de formation de WWC. Dans la Figure 2.13 il illustre la manière dont son ONG a utilisé la Pyramide pour, à partir de l'analyse, élaborer une stratégie inclusive au Guatemala.

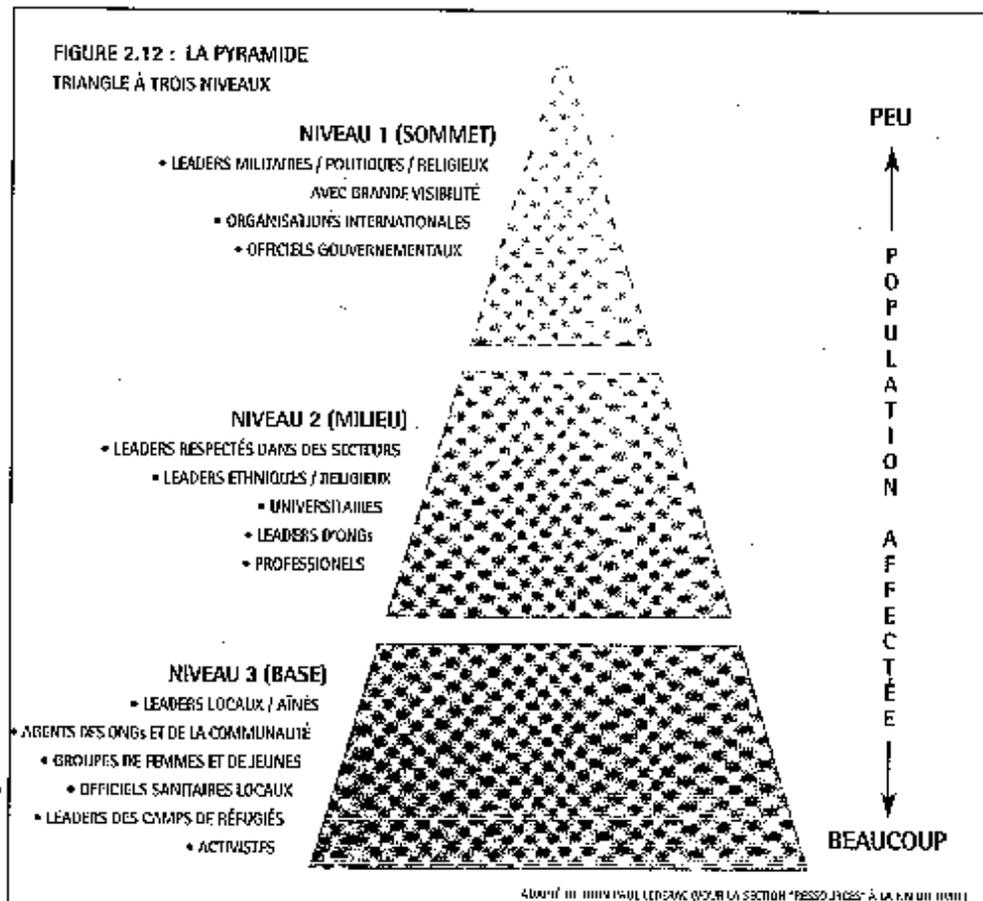
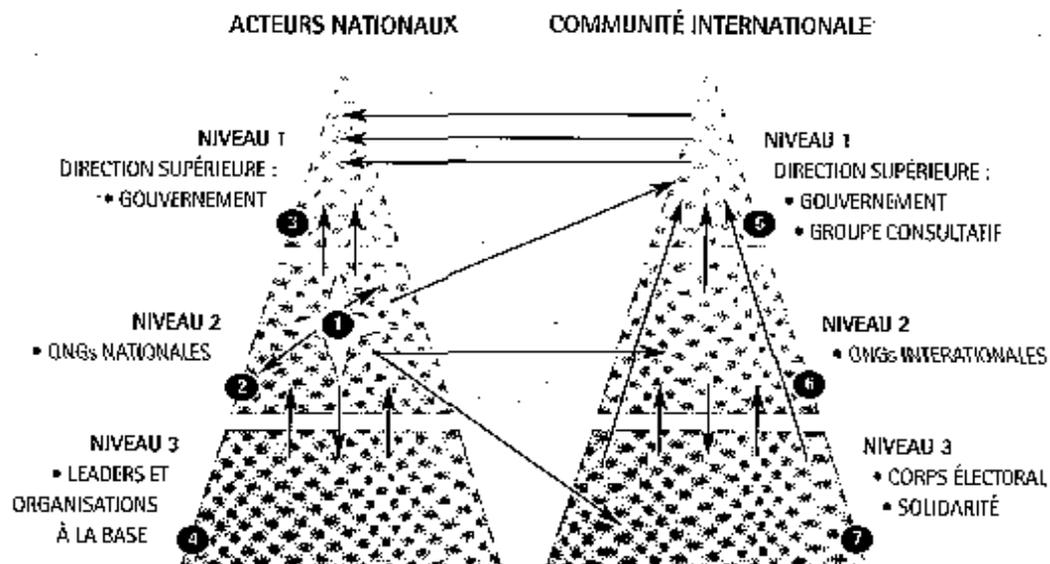


FIGURE 2.13 : LA PYRAMIDE
EXEMPLE DE GUATEMALA



LÉGENDE

1. Notre position parmi les leaders intermédiaires et ONGs au niveau national.
2. Identification de nos relations et nos capacités influencée à côté d'autres ONGs qui ont été significatives au niveau national.
3. Relations, recherche, études, suivi, propositions et pressions sur les services gouvernementaux, surtout par rapport à la coopération internationale, l'exécution d'accords conjoints et le suivi de l'utilisation des fonds destinés à la compensation sociale et à la dette extérieure. Le gouvernement du Guatemala, finalement, était le centre des pressions.
4. Accompagnement pour promouvoir le développement socio-économique et renforcer les capacités des organisations de base à travers les ateliers de formations, les débats d'informations, l'analyse politique, l'assistance pour le traitement des besoins sociaux et les problèmes communautaires, etc.
5. Monitoring et lobbying sur la communauté internationale—notamment le Groupe Consultatif (un groupe composé de d'organisations gouvernementales et intergouvernementales qui appuient le processus de paix au Guatemala). Notre tâche principale était de fournir des informations du point de vue des secteurs de la société civile par rapport aux progrès réalisés dans le sens de l'exécution des accords ainsi que donner des conseils sur l'attribution de fonds de coopération internationale. Le forum international était aussi utilisé par divers groupes de la société civile pour souligner les principes qui tendent à accroître la pauvreté, et les relations entre ceux-ci et les demandes des organisations financières multilatérales.
6. Dialogues, alliances et coordination avec des ONGs internationales pour rendre les efforts et les ressources financiers plus efficaces. Cela exhorte les ONGs internationales à faire la pression sur leurs propres gouvernements, à influencer sur les politiques d'aide et de coopération, et d'informer et de motiver leurs électeurs/mandants.
7. Information constante vers les groupes de solidarité qui appuient les ONGs internationales en ce qui concerne leur politique d'aide et de coopération, et la pression sur les officiels gouvernementaux à propos des sujets en rapports entre eux.

Le Contexte

En 1996, le Gouvernement et l'Unité Nationale Révolutionnaire du Guatemala (UNRG) signèrent le dernier des accords de paix à Guatemala City. La signature de cet accord mit un terme au conflit armé intérieur, qui avait duré plus de trois décennies et coûté au moins 100.000 vies humaines. Cet accord marqua le début d'un processus de reconstruction et de réconciliation dans le pays, et jeta les bases de sa transformation en une nation plus inclusive. Ces accords de paix reconstruisent qu'une paix durable nécessiterait des changements fondamentaux dans la société.

ÉLABORER UNE STRATÉGIE AVEC LES ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE (voir Figure 2.13)

Nous avons concentré nos efforts essentiellement au niveau des acteurs et du processus de prise de décision, en prenant comme point de référence le triangle (la pyramide) des Acteurs et de la Réalisation de la paix proposé par John Paul Lederach. Nous avons mis l'accent sur des gens qui étaient dans une position de prendre ou d'influer sur les décisions clés. Nous avons créé un triangle des acteurs nationaux, et nous avons inventé un autre triangle similaire en imaginant la structure de la communauté internationale. À partir de cette perspective, nous avons commencé notre aperçu des relations.

Luis R. Dávila

Ce que nous avons vu et ce qui est notre prochaine étape

Dans ce chapitre, nous avons présenté au lecteur une gamme d'outils et de cadres de travail pour analyser les situations de conflit :

- LES ÉTAPES DU CONFLIT
- LE REPÈRE CHRONOLOGIQUE

- LA CARTE DU CONFLIT (SCHÉMATISATION)

- LE TRIANGLE ACC

(ATTITUDE, COMPORTEMENT, CONTEXTE)

- L'OIGNON

- L'ARBRE À CONFLIT

- L'ANALYSE PAR CHAMP DE FORCES

- LES PILIERS

- LA PYRAMIDE

Comme nous l'avons dit, certains de ces outils ont été adaptés à partir d'autres sources et certains ont été inventés par nous-mêmes. Ils ont tous été exploités, testés et parfois modifiés par des gens d'une vaste gamme de pays différents qui s'occupent de multiples conflits politiques et sociaux.

Ils ne prétendent pas être des formules rigides, mais plutôt des instruments flexibles et pratiques qui vous aident à comprendre les complexités d'une situation particulière pour, ensuite, mettre sur pied des stratégies opérationnelles pour traiter les conflits auxquels vous êtes confrontés.

Nous vous recommandons donc d'être créatif dans la manière dont vous utilisez ces outils. Généralement ils sont plus efficaces lorsqu'ils sont utilisés dans des combinaisons variées—en effectuant, par exemple, une analyse des Étapes avec la Carte, des Triangles ACC et une Pyramide—afin d'explorer à partir d'une variété d'angles de vue différents aspects et différents facteurs dans une situation donnée.

 Ce genre d'analyse pluridimensionnelle peut aider à renforcer votre compréhension de la situation et propose une série de portes d'entrée pour l'action. Finalement, aux Chapitres 4 et 5 nous explorons des stratégies possibles pour entreprendre l'action. Mais nous voudrions d'abord, au niveau du Chapitre 3, aborder quelques-unes des questions cruciales qui surgissent à chaque fois qu'une analyse sérieuse est faite des relations humaines et des conflits subséquents qui peuvent alors arriver.

3 : DES QUESTIONS CRUCIALES

RÉSUMÉ Ce chapitre traite de certaines des questions majeures qui surgissent lorsqu'on analyse les conflits : le pouvoir, la culture, le genre et les droits humains. Ce sont là des questions pour lesquelles il n'y a pas de réponse exacte, mais auxquelles on doit s'attaquer surtout quand on veut transformer son analyse en une stratégie et des actions concrètes.

Introduction

En expérimentant les outils présentés au chapitre précédent, vous aurez remarqué qu'il y a beaucoup plus de choses dans l'analyse des conflits que l'identification des comportements clés : les parties et leurs positions, les relations entre facteurs, etc. Au fur et à mesure que vous considérez l'interaction entre les parties en conflit, et que vous creusez plus à fond dans la dynamique des conflits, certains thèmes persistent à effleurer. Ils sont parfois explicitement indexés (par exemple, "C'est un conflit sur l'identité") ; parfois, ils sont en arrière-plan et exercent leur influence silencieuse. Il est important d'en identifier les éléments les plus influents et de commencer à clarifier vos propres idées par rapport à eux.

• **LE POUVOIR** Le pouvoir est un élément essentiel dans tout problème humain : généralement, un conflit se focalise autour de la recherche de plus de pouvoir ou de la peur de le perdre. Si vous avez utilisé la carte du conflit du Chapitre 2 (pages 22-25), vous avez sans doute représenté les différentes parties avec des cercles de tailles variables correspondant à leur pouvoir relatif dans la situation. Quels facteurs avez-vous pris en compte pour décider que telles parties avaient plus de pouvoir que d'autres? Cet exercice a-t-il éclairé les rapports de forces dans la situation. Généralement les gens en conflit supposent qu'ils n'ont pas le pouvoir

d'apporter le changement ou la paix. Mais quelles sont les vraies sources du pouvoir? Comment le renforcement des capacités peut-il être utile? Comment les gens peuvent-ils utiliser le pouvoir à leur avantage?

• **LA CULTURE** La culture détermine beaucoup la manière dont les gens pensent et agissent. Ils attachent de l'honneur à leur propre culture, et cherchent souvent à le préserver face aux influences extérieures. Mais comment les gens conservent-ils ce qui est bien dans leurs cultures face aux changements du monde extérieur—dans les domaines du genre ou des droits humains, par exemple? Comment peuvent-ils revaloriser les méthodes traditionnelles de gestion des conflits, tout en les adaptant aux exigences des conflits modernes? Si vous avez réalisé une analyse par champ de forces (page 31) au Chapitre 2, vous avez dû remarquer que les forces traditionnelles et modernes s'opposaient mutuellement. Ou peut-être avez-vous trouvé que parfois elles poussaient dans le même sens. Quels facteurs culturels avez-vous noté dans les situations que vous avez à aborder?

• **L'IDENTITÉ** La culture offre aux gens un sentiment d'appartenance à quelque chose, une identité. Mais dans les conflits, le sens identitaire des gens peut changer et alimenter l'escalade. En même temps, la manière dont ils sont perçus par les autres peut changer et les rendre sujets d'agression ou d'attaque. Peuvent-ils développer une idée plus forte de ce qu'ils sont, indépendamment de ce que les autres veulent qu'ils soient? L'analyse de l'Oignon (page 28) du Chapitre 2 a dû mettre en lumière certains besoins d'ordre identitaire et certains intérêts dans votre contexte. Ou bien, le Triangle ACC (page 26) a dû clarifier certaines attitudes et comportements liés à l'identité qui méritent d'être abordés. Vous avez

• Celui qui ne connaît pas l'étendue de son pouvoir tombe avec des écorchures

• ETHIOPIE

© Medany

arkirraajimo abo
alashel.

Un doigt ne peut
pas tuer un pou.

MAASAI

AFRIQUE DE L'EST

peut-être utilisé l'Arbre à Confit (page 30) pour explorer la compréhension qu'un groupe a de son problème fondamental qu'ils pourraient voir comme une menace à un aspect de leur identité—l'infériorité de la terre, par exemple, était le problème de fond pour une communauté de pasteurs nomades dans l'exemple cité pour illustrer l'usage de cet outil.

- **LE GENRE** La compréhension du genre est essentielle pour appréhender la dynamique du conflit et le traiter de manière constructive. En abordant les perceptions au Chapitre 1 (page 3), avez-vous identifié des perceptions divergentes quant aux rôles des genres dans votre contexte ? L'homme et la femme ont effectivement des rôles sociaux différents et des sources de pouvoir et d'influence différents. Quelles sont les implications de ces différences pour les actions que vous menez pour traiter le conflit et atténuer les effets de la violence ?
- **LES DROITS** Enfin, les droits humains constituent une dimension essentielle du conflit social et politique. La violation des droits et la lutte réactive contre cette violation se trouvent à la base de plusieurs conflits violents. La Déclaration Universelle des Droits de l'Homme tente de donner une base pour l'établissement d'un ensemble commun de valeurs et d'un étalon de mesure pour la justice sociale, indépendamment de toute culture ou de tout contexte. Mais ces éléments sont souvent contestés. Les gens doivent-ils s'accorder sur les droits fondamentaux avant tout pas en avant ? C'est là une question qui mérite d'être posée au moment de l'exercice du cercle stratégique du Chapitre 4 (page 76).

Tous les thèmes abordés ci-dessus peuvent offrir un domaine inestimable pour le développement et le renforcement des relations dans tout groupe ou organisation, s'ils sont traités ouvertement et avec tact. De même, ils peuvent être explosifs s'ils sont réprimés. Chacun d'eux peut faire l'objet d'un livre à part. Ce n'est pas là une tentative de couvrir toutes les questions de façon exhaustive, vous nous essayons de mettre

en lumière des aspects clés de chacun de ces thèmes. Vous voudrez bien vous reporter au Chapitre 10 pour des propositions relatives à d'autres sources en rapport avec chaque question.

Le pouvoir

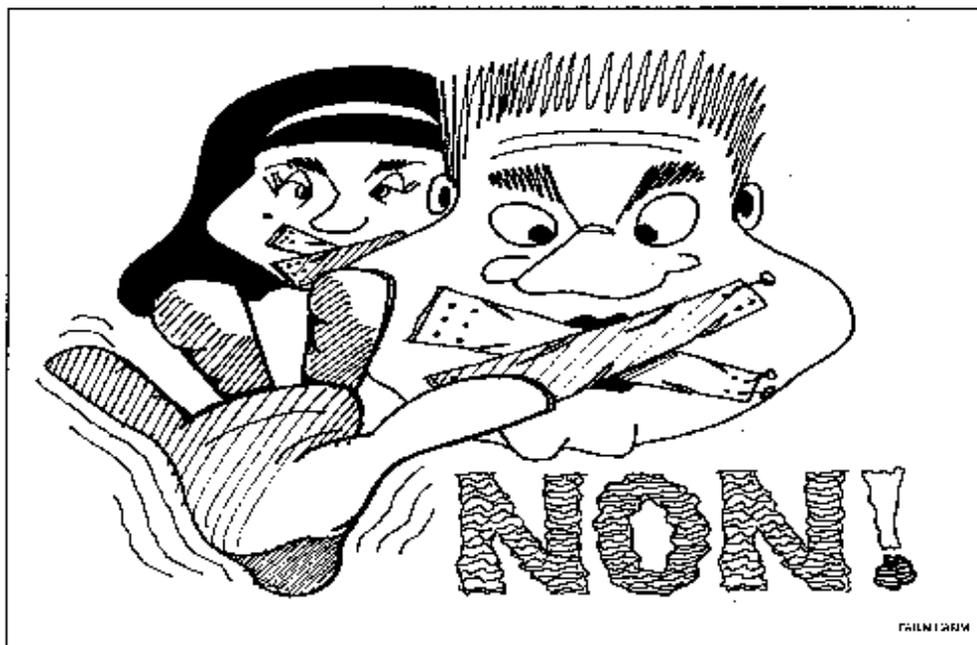
Le mot "pouvoir" signifie beaucoup de choses : force, légitimité, autorité ou capacité de coercition. Vous vous rendez compte sans doute que le pouvoir influe sur votre vie en permanence. D'expérience, vous avez combien le pouvoir relatif des différentes dans un conflit en affecte l'aboutissement. Et pourtant, le pouvoir reste désespérément insaisissable : l'argent peut se compter, pas le pouvoir.

Après la Guerre Froide, le pouvoir est de moins en moins perçu en termes de structures étatiques centralisées. On peut voir plus facilement comment les problèmes intérieurs débordent en problèmes internationaux, comment de petits groupes peuvent avoir de hautes voies, à quelle vitesse les vieilles formes changent, et comment la vie des gens est interconnectée. Nous avons toute latitude pour élargir notre perception du pouvoir.

Il est important d'explorer les différentes dimensions du pouvoir qui sont présentes dans chaque situation, et de maximaliser les aspects qui sont les plus disponibles pour vous. Une relative égalité de pouvoir entre groupes aide à assurer l'acceptation que la loi et la justice régule la société, plutôt que la violence et la vengeance. Un vrai système parlementaire est fondé sur le principe qu'en répartissant équitablement le pouvoir entre des représentants élus, on peut créer un certain équilibre des forces entre les groupes sociaux. Ce faisant, la règle de la loi est légitimée et il devient plus difficile d'instaurer l'oppression des minorités.

L'EXPRESSION DU POUVOIR À TRAVERS LES RELATIONS

Le pouvoir n'existe pas dans le vide, comme un objet ou une quantité. Tout pouvoir est présent dans, et se fonde sur, les rapports :



☉ L'arme la plus puissante entre les mains de l'opprimeur est l'esprit de l'opprimé.
STEVE BIKO

parent à enfant, gouvernant à gouverné, citoyen à citoyen, propriétaire terrien à paysan, patron d'usine à ouvrier.

Une autre caractéristique du pouvoir est qu'il ne dépend pas toujours de la force active. Ainsi, un parent peut écouter l'imploration d'un enfant pour plus de liberté sans jamais en discuter. Un gouvernement peut recevoir des pétitions de ses citoyens sans jamais inscrire leur cause dans un calendrier officiel. Qui contrôle un calendrier contrôle l'argument, ou son absence. La communication, l'anticipation et conscience sont ainsi en elles-mêmes des sources alternatives de pouvoir.

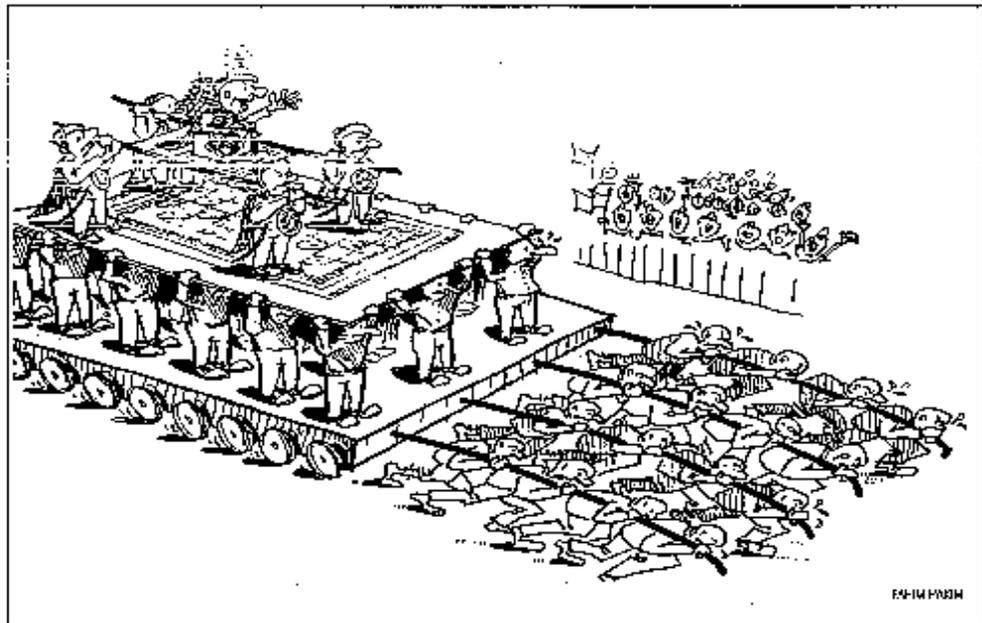
L'Internet a déjà montré son extraordinaire capacité d'échange de l'information et de mise en relation des gens à travers le monde. Il est devenu une façon, même pour de petites organisations, de s'adresser à des milliers de personnes, et pour les gens ordinaires d'avoir accès à une information qui était auparavant hors de leur portée. Par exemple, de plus en plus de gouvernements placent actuellement leurs documents officiels sur le web. Comme de plus en plus de personnes ont accès au Internet, leur pouvoir collectif et les possibilités d'actions conjointes s'accroissent de façon extraordinaire.

LE POUVOIR DE VETO

De même, dans un faisceau complexe de relations, ce n'est pas seulement le leader perçu qui tient le pouvoir, mais tout individu ou groupe qui peut dire non ou bloquer une proposition donnée. Par exemple, des ouvriers chargés du nettoyage peuvent s'opposer à la tentative de la direction de donner une fausse impression à des inspecteurs d'usine en refusant de faire un nettoyage supplémentaire le jour de l'inspection. Un groupe minoritaire peut aussi opposer son veto à la volonté du gouvernement d'écarter une question du calendrier en tenant des réunions publiques ou des manifestations pour faire du boucan et attirer l'attention sur la question.

Évidemment, le pouvoir de veto est limité. Il se peut que les tenants d'un veto n'osent pas le mettre en action parce que les risques en sont trop grands : le prix à payer en est trop élevé. Cela est manifeste dans les cas de d'inégalité criarde et de peur extrême où le refus d'obéir pourrait être frappé d'une extrême violence.

Néanmoins, les relations et les ressources sont des domaines-clés à prendre en considération, soit en explorant le besoin de pouvoir, ou en essayant de savoir où il se trouve réellement.



POUVOIR FORT ET POUVOIR FAIBLE

Les théoriciens de la résolution des conflits jugent utile de faire la distinction entre :

- le **POUVOIR COERCITIF** ou **POUVOIR "FORT"** (le pouvoir de commander et d'imposer) et
- le **POUVOIR PERSUASIF** ou **POUVOIR "FAIBLE"** (l'aptitude à apporter la coopération, à instaurer la légitimité et à inspirer).

Le pouvoir fort prévaut dans les conflits violents, puisque les armées et les milices se battent pour la victoire. Le pouvoir faible, en revanche, est essentiel pour une construction sincère de la paix. Certains penseurs ont divisé l'idée de pouvoir faible en deux types :

- le **POUVOIR D'ÉCHANGE** (où le marchandage et le compromis sont de règle) et
- le **POUVOIR INTÉGRATEUR** (où la persuasion et la résolution des problèmes sont les stratégies principales).

Le pouvoir intégrateur, qui vise à traiter les questions sous-jacentes, demande plus de temps mais semble être l'approche la plus efficace pour une transformation de la situation à long terme. Dans nombre de conflits, toutes ces stratégies sont utilisées en même temps : on emploie la force pour créer l'espace et instaurer la volonté

d'un marchandage et d'un compromis initial, suivis de pourparlers à long terme visant à un règlement appartenant profitant à toutes les parties, et donc plus durable. Dans la pratique, il semble que le recours au pouvoir fort, violent, rend souvent le résultat à long terme plus difficile à atteindre.

LES SOURCES DU POUVOIR

Si le pouvoir est si variable dans sa nature, et si dépendant de la situation et des rapports en jeu, néanmoins il existe pour la société civile et les communautés individuelles d'immenses possibilités d'accroître le pouvoir qu'elles détiennent pour influencer sur une situation ou des relations données. Dans une récente session de WWF, un remue-méninges des participants a donné lieu à la liste suivante des sources de pouvoir qui leur sont disponibles :

- | | |
|------------------------|-----------------|
| ✓ Argent | ✓ Structures |
| ✓ Relation | ✓ Charisme |
| ✓ Crédibilité | ✓ Localisation |
| ✓ Accès aux ressources | ✓ Compétence |
| ✓ Tradition | ✓ Communication |
| ✓ Moralité | ✓ Connaissance |
| ✓ Aptitudes/expertise | ✓ Partenariat |
| ✓ Information | ✓ Système |

- ✓ Autorité
- ✓ Position
- ✓ Légitimité
- ✓ Expérience
- ✓ Réseaux
- ✓ Durabilité
- ✓ Visite d'échange
- ✓ Sécurité
- ✓ Histoire
- ✓ Qualités personnelles.

Certaines de ces sources de pouvoir peuvent exercer beaucoup d'influence dans certaines situations :

- **L'AUTORITÉ (OU LA POSITION)** C'est le pouvoir qu'un individu ou un groupe a du fait de son rôle. Par exemple, l'homme considéré comme "le chef de famille" a le pouvoir sur femmes, enfants et jeunes hommes. Cette forme de pouvoir est étayée par des règles (des comportements acceptés), des ressources et peut-être même des moyens de contrainte comme la police ou l'armée. Les systèmes traditionnel et moderne attachent généralement des degrés de pouvoir divers à des rôles particuliers (par exemple, aux plus âgés). L'appartenance à une classe, caste ou race peut donner à quelqu'un un pouvoir sur les autres de cette façon-là.
- **L'ACCÈS AUX RESSOURCES** Ce type de pouvoir procède du contrôle que l'on a sur les ressources comme les ressources matérielles, la technologie, les finances, la propriété des moyens de production, de distribution et d'échange. Si un groupe ne dépend pas d'un autre sur une ressource rare (comme l'eau), il se trouve d'une certaine manière sous le pouvoir de l'autre.
- **LES RÉSEAUX** "Ce n'est pas ce que tu sais mais celui que tu connais qui compte." Les relations sociales sont une source importante de pouvoir. La création de réseaux—le développement de contacts personnels—est une aptitude clé et un moyen d'exercer de l'influence.
- **L'EXPERTISE** L'expertise technique (la maintenance informatique, par exemple) et le savoir-faire (comment faire marcher les choses) sont tous les deux des pourvoyeurs de pouvoir. Sans eux, les organisations et les armées ne tiennent pas. Les initiatives de changements et pour la paix dépendent de l'offre suffisante de ces services.

• **L'INFORMATION** Une bonne information est essentielle pour la prise de bonnes décisions. Dans le conflit, le contrôle et la manipulation de l'information est une arme redoutable. Ceux qui contrôlent ou déversent le flot d'information ont plus de possibilités d'influence sur la situation.

• **LES QUALITÉS PERSONNELLES** Le pouvoir d'une personnalité se trouve dans une combinaison de caractéristiques telles l'intelligence, la confiance, la détermination, le charme, le charisme, l'énergie, la sincérité, le passé, les "dossiers" de l'action antérieure. Ces facteurs peuvent accroître la crédibilité et l'influence aux yeux des autres.

POUVOIR ET RESPONSABILITÉ

Au fur et à mesure que vous découvrez plus de sources de pouvoir, il est essentiel de savoir que vous devez aussi accroître votre responsabilité par rapport à la manière dont ce pouvoir est exercé. Sinon, vous risquez tout simplement de rendre l'image des structures que voulez changer. Cela veut dire qu'il faut rendre compte aux autres et se prêter à leurs questions : collègues, autres membres de réseaux, etc.

Les manières typiques dont les gens essaient d'éviter d'être comptables de l'usage du pouvoir sont :

- la rétention de l'information
 - faire des menaces secrètes
 - le refus de reconnaître ou le fait d'"être détenteur" du pouvoir qu'ils ont
 - le fait de communiquer très peu ou pas du tout.
- Pouvez-vous les utiliser de façon plus efficace dans le traitement de situations de conflit ?
- Pensez-vous que vous êtes suffisamment comptable du pouvoir que vous avez et que vous utilisez ?

La culture

La culture a été définie comme : "Les pratiques et valeurs particulières communes à une population vivant en un lieu donné. C'est un produit partagé, collectif qui offre un répertoire d'actions

© Hay merulosina
dugwa aghiwahiti.
Ce n'est pas
seulement un
troupeau que l'on
manipule.
BARABAIG, TANZANIE

et un standard par rapport auxquels on évolue les notions des autres.”¹

La culture n'est pas quelque chose avec lequel on naît. Elle s'apprend pendant l'enfance et la jeunesse à partir des parents, de la famille, des aînés, des enseignants, des chefs religieux et des médias, etc. De même, la culture n'est pas quelque chose de statique, même s'il le semble parfois. Elle change au fil du temps sous l'influence de divers facteurs internes et externes.

LA CULTURE COMME FACTEUR DANS LE CONFLIT

Quand nous traitons un conflit social et politique, la culture apparaît généralement en tant que facteur qui mérite d'être reconnu et abordé. On soutient que la culture détermine la manière dont nous agissons, notre façon d'être en rapport les autres et même la manière dont nous jugeons et percevons les événements autour de nous. Donc, quiconque travaille sur les conflits doit comprendre les contextes culturels des parties impliquées, surtout quand il s'agit de protagonistes de cultures différentes.

Mare Ross soutient qu'il y a, en fait, “une culture du conflit” qu'il définit comme “la configuration des normes, pratiques et institutions d'une société qui influe sur les sujets de discorde entre les gens, sur ceux contre qui ils se battent, sur comment les contentieux évoluent, et sur comment ils risquent de se terminer.”² En termes clairs, cela veut dire que pour travailler efficacement sur un conflit, vous devez comprendre les valeurs, normes, pratiques sociales admises ainsi que les institutions communautaires des parties et groupes particuliers impliqués dans la situation particulière.

Les méthodes d'analyse et d'intervention doivent tenir compte des facteurs culturels. Mais, en même temps, vous et vos collaborateurs, vous pouvez devoir questionner les présupposés culturels susceptibles d'être des obstacles à la résolution du conflit et même être causes de conflit.

LA CULTURE COMME RESSOURCE POUR LA CONSTRUCTION DE LA PAIX

Les traditions, structures, processus et rôles

existants dans chaque culture peuvent être très utiles dans nos efforts de traitement des conflits et de création des conditions de la paix. Dans beaucoup d'endroits il y a des méthodes de traitement des conflits interpersonnels ou intercommunautaires qui ont été pratiquées pendant des siècles. Dans certains cas, la culture moderne a “ignoré” ces méthodes ou les a remplacées par des approches plus techniques ou professionnelles.

Mais beaucoup de praticiens de terrain reconnaissent maintenant que les approches traditionnelles peuvent s'avérer très pertinentes et ont des aspects positifs qui peuvent être combinés avec des méthodes plus “modernes”. Par exemple :

- Les gens qui travaillent sur le soulagement des traumatismes au Libéria ont combiné des aptitudes en matière de conseil avec des méthodes traditionnelles de narration pour créer un programme dans lequel les “victimes” et les “auteurs” de la violence se rencontrent pour partager leurs expériences et commencer de reconstituer des relations qui leur permettent de vivre ensemble.
- En Somalie, l'effondrement quasi-total du gouvernement du fait de la guerre a été une occasion pour les gens de reconstituer des structures et des processus de gouvernance, qui sont encore fondés sur les rôles de chefferie traditionnelle des aînés de clans, mais qui sont adaptés pour mieux inclure les femmes et les jeunes.
- Les femmes, dans beaucoup de pays, qui traînent leurs rôles traditionnels de mères—ce que leur culture aurait dû considérer normalement comme un domaine privé (puisque'il s'agit de la famille)—et qui ensuite entrent dans la scène publique, traversent parfois les barrières politiques dans leurs revendications pour la paix et la justice (c'est le cas de groupes comme “Mères pour la Paix”, “Mères des Disparus”, etc.).
- Au Guatemala, des groupes d'anciens opposants armés du gouvernement sont devenus complètement impliqués dans la création et la pérennisation d'un processus de négociation à

plusieurs niveaux fondé sur des voies traditionnelles de dialogue dans les cultures en présence.

Ce sont là quelques-uns des exemples que nous avons rencontrés et dans lesquels les gens de terrain recourent aux forces existantes dans leurs propres cultures comme ressources de création des conditions de la paix.

CULTURE, COMMUNICATION ET DÉSACCORD

Les modes et modèles de communication sont moulés et influencés par la culture. Si les parties en jeu sont de d'origines culturelles différentes, elles pourraient avoir des modes de communication très différents mais ne pas arriver à reconnaître ces différences, comme c'est le cas dans l'exemple suivant :

UNE MÉSENTENTE CULTURELLE

Pendant l'une de nos sessions de WWC, un Sud Africain discutait avec une femme d'Europe de l'Est. L'homme, dans son style culturel naturel, se tenait très près de la femme et la regardait droit dans les yeux en lui parlant. Elle, ayant une attitude très différente culturellement en matière de conversation, perçut dans l'attitude de l'homme comme une sorte d'agressivité et d'intimidation. Selon son style culturel propre, elle n'arrêta pas de reculer pour laisser plus de distance entre eux, tout en évitant de le regarder droit dans les yeux. Lui, perçut cette attitude comme un manque d'intérêt ou tout au moins un manque de compréhension de ce qu'il voulait expliquer ; ce qui le faisait se rapprocher encore plus d'elle tout en insistant encore. Comme vous pouvez l'imaginer, les gens qui observaient cette scène la trouvaient très amusante, mais elle illustre de façon on ne peut plus évidente comment les différences dans les modèles de communication pouvaient mener à de graves incompréhensions et à l'escalade dans le conflit. Dans ce cas-ci, les facilitateurs intervinrent pour les aider à analyser ce qui se passait entre eux.

En travaillant sur des conflits interculturels, nous devons comprendre les différentes manières dont chaque culture exprime le désaccord. Même dans un contexte apparemment monoculturel, il est important que les gens apprennent comment communiquer le désaccord de manière propre à ne pas aggraver le conflit. Dans un même cadre culturel, les hommes et les femmes communiquent généralement de manière très différente, comme dans le cas de personnes de classes sociales différentes.

La culture peut aussi donner plus de poids à certaines manières de communiquer. Généralement, pendant la période coloniale, les communautés indigènes étaient contraintes d'adopter des méthodes "occidentales" pour communiquer entre elles et avec les autorités coloniales, alors que leurs manières traditionnelles étaient ignorées : par exemple, les mariages traditionnels n'étaient pas acceptés par l'État colonial, forçant ainsi les couples à se soumettre aux mariages civils pour les rendre "légitimes". Dans nombre de cultures aussi, les femmes et les "basses" classes ont dû adopter les méthodes de langage et de communication des puissantes élites masculines, simplement pour se faire reconnaître ou écouter.

Le travail sur la communication doit prendre en compte ces dynamiques-là et reconnaître la valeur des différents styles de communication. Par exemple, dans beaucoup de sociétés, le commérage a un rôle significatif comme moyen d'échange social et communicationnel, alors que dans d'autres c'est quelque chose de désapprouvé comme pas fiable et souvent provocateur.

DROITS HUMAINS ET CULTURE

Un autre domaine dans lequel le rôle de la culture surgit souvent est celui des droits humains. Quand on discute de droits humains entre gens venant de différents horizons culturels, beaucoup d'entre eux soutiendront que la notion de droits humains est quelque chose de tout à fait occidental et que, par conséquent, elle ne signifiait pas grand-chose par rapport à leurs propres contextes culturels. Leur argument est que les droits humains n'ont rien d'universel ou d'absolu, mais qu'ils devaient être considérés

par rapport aux manières culturellement admises de communiquer et d'agir. Cette question surgit assez souvent quand il s'agit des droits de la femme dans les entités culturelles où l'homme et la femme ont des rôles très distincts dans la société.

Il y a des domaines où les femmes ne jouissent pas généralement des mêmes droits que les hommes au sein du même groupe social—comme au niveau de la famille, des lois régissant l'héritage et du droit de propriété. Même si ces droits sont pris en compte dans la foi, la tradition peut interdire aux femmes d'en bénéficier effectivement. Cela soulève la question de savoir comment une culture universelle des droits humains peut-elle être (ré-)conciliée avec la nécessité de respecter les différences culturelles. Nous aborderons ce sujet dans la section sur les Droits Humains plus loin dans ce chapitre.

LA RELIGION ET LA CULTURE

Il semble clair que, bien que les religions du monde apportent l'inspiration divine et la consolation pour beaucoup de personnes, leur prétention à offrir une voie de vérité absolue est rarement corroborée par le comportement de leurs adhérents.

Dans beaucoup de cas, les croyants montrent peu de variations de comportement par rapport à la ligne fondamentale dans leur propre culture. Par exemple, les églises au Rwanda avant et jusqu'en 1994 ont toujours prêché la paix et la réconciliation, et ont même organisé des programmes pour aboutir à ces résultats ; pourtant, prêtres, nonnes, fidèles ordinaires et autres ont pris une part active au génocide.

Au fil des siècles, le leadership chrétien a montré une tendance à refléter les valeurs du contexte historique et culturel : ainsi, les écritures ont très souvent été utilisées pour justifier l'esclavagisme, le racisme et la subordination de la femme d'une part, et la libération, la théologie et le pacifisme d'autre part.

La religion et la culture sont généralement des éléments clés dans les mouvements politiques, dans ce qui a été décrit par Yusuf Bangura³ comme des "groupes culturels" :

LES GROUPES CULTURELS

Les groupes culturels émergent lorsqu'une communauté partageant des affinités aussi bien religieuses qu'ethniques se sent comme une minorité faible et réprimée dans un État dominé par des étrangers. La mobilisation culturelle du groupe d'opposition (dont la religion constitue une part importante) est orientée vers la réalisation de l'auto-contrôle, de l'autonomie et de l'auto-gouvernement. Des exemples sont offerts par les Bouddhistes Tibétains en Chine, les Sikhs de l'Inde, les Palestiniens musulmans des territoires occupés par Israël, les adeptes de l'organisation de Louis Farrakan, la Nation de l'Islam aux États-Unis, et les Musulmans Bosniaks de l'ex-Yougoslavie. Dans tous les cas, la religion de la minorité ethnique fournit une partie du fondement idéologique de l'action contre les représentants de la culture dominante — que la minorité perçoit comme voulant saper ou éliminer leur culture de minorité.

Donc, en travaillant sur les conflits, il est important de reconnaître que lorsque la religion est associée à une culture particulière, elle peut exercer un pouvoir et un contrôle dans des situations particulières. De même, des attitudes très marquées d'intolérance religieuse ou culturelle peuvent alimenter l'escalade dans la violence.

Cependant, il est aussi important de reconnaître que la religion, lorsque les gens adhèrent à ses idéaux, peut influencer positivement sur les conflits. Il y a des exemples, à tous les âges et dans toutes les religions, de gens qui se sont dressés pour les valeurs fondamentales de leur religion, souvent en en payant le prix fort : Martin Luther King, Gandhi et le Dalaï Lama étant parmi les plus en vue dans la période récente. Il y en a beaucoup d'autres—des femmes comme des hommes, pas aussi connus—qui ont aussi trouvé dans leur religion un ensemble de principes et de valeurs de tolérance, de vérité et d'humanité qui les ont amenés à prendre des risques pour promouvoir la paix et la justice au milieu de conflits violents.

Réfléchissez un moment à la question de la culture dans les conflits que vous avez vécus :

- Pouvez-vous identifier cela comme un facteur significatif, de façon positive ou négative ?
- Voyez-vous des voies pour une meilleure valorisation et plus de respect pour des cultures différentes dans leur diversité, pour la promotion de la paix et de la justice ?

L'identité

Vous vous êtes certainement posé souvent cette question : "Qui suis-je ?" S'il en est ainsi, les réponses ont certainement été nombreuses et variées. Une fois, la réponse de quelqu'un a été : "Je suis une femme, une mère, une épouse, une fille, une Somalienne, une musulmane, une kenyane, une nomade, un agent de santé, une organisatrice de la paix, une actrice de résolution de conflit, un agent de développement." Toutes ces réponses sont exactes pour la personne concernée, parce que toutes sont des aspects ou des éléments de son identité. Certaines seront plus importantes que d'autres, selon la manière dont elle perçoit sa propre identité, ainsi aussi selon le lieu et les circonstances.

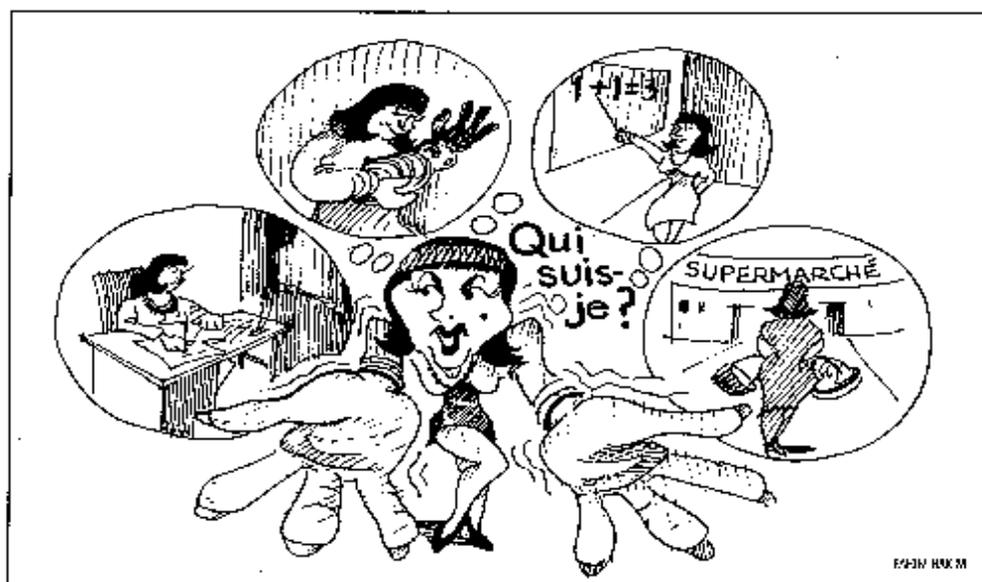
Différents aspects de nos identités sont rehaussés dans des contextes différents. Par exemple,

à la maison, cette personne mettrait l'accent sur sa qualité de mère et d'épouse, alors qu'au lieu de travail, d'autres aspects pourraient être mis en avant, comme l'agent de santé, la formatrice ou l'actrice de résolution de conflit.

L'IDENTITÉ SE FORME DANS LES RAPPORTS HUMAINS

L'identité est fortement tributaire des rapports avec les autres, et de la culture dominante. Dans le cas cité ci-dessus, la femme peut devoir lutter contre la première identité conférée par sa culture, ou contre les idées arrêtées des autres à son lieu de travail sur le rôle et le statut de la femme. En Angleterre, on demande souvent aux femmes si elles sont "Madame" ou "Mademoiselle". Les hommes sont probablement moins sujets à des questions sur leur statut matrimonial.

La tendance que les humains ont à mettre les individus et les groupes dans des catégories est essentiellement une manière de leur permettre de survivre dans un monde où ils n'ont pas le temps de faire d'évaluer individuellement chaque personne. Néanmoins cette stéréotypisation est souvent inexacte et source d'erreurs, comme elle est fondée sur une information imparfaite et filtrée par le passé et l'expérience de vie des individus. Elle est très vulnérable à l'influence des médias.



Les personnes appartenant à des minorités ethniques à travers le monde sont sujettes à un processus similaire, alors que la communauté majoritaire tend à imposer une identité sur elles sur la base de leur couleur de peau ou d'autres caractéristiques. Un collègue de RTC au Congo Oriental vit dans une peur constante pour sa vie car il est grand, mince et a un nez aquilin. Dans sa zone, les étrangers considèrent à tort, qu'il est un membre des Banyamulenge qui sont en conflit violent avec les autres groupes de la zone, et conséquemment il fait fréquemment l'objet d'attaques. Cette forme de stéréotypisation, qui conduit à la discrimination contre certains groupes, est traitée de façon plus détaillée, avec des propositions d'actions, dans la section "Préjugé" au Chapitre 6 (page 99).

Des problèmes énormes surgissent lorsque des gens en traitent d'autres sur la seule base du stéréotype. La race et le sexe sont tout aussi des catégories fréquemment utilisées pour classer des groupes entiers et justifier des traitements injustes ou inhumains. Des gouvernements, voulant sortir d'une mauvaise passe qu'ils ont eux-mêmes créée, ont usé de ce mécanisme pour jeter l'opprobre sur, ou constituer en boucs émissaires, des groupes entiers et justifier leur punition. Des Juifs de l'Allemagne des années 1930 aux Cambodgiens éduqués des années 1970, des exemples de ce genre sont foison au vingtième siècle et ne semblent pas devoir cesser au vingt-et-unième.

IDENTITÉ ET CONFLIT

L'identité, par rapport aux situations de conflit, revêt plusieurs dimensions. En particulier, votre sentiment d'identité peut changer rapidement devant les menaces de danger réels ou imaginaires. Les besoins humains d'appartenance et de sécurité contribuent à vous rendre vulnérable au gré des changements de contextes autour de vous et les dirigeants promettent de protéger ces besoins—à la condition que vous fassiez ce qu'ils disent. Des gens se pensaient "Yougoslaves" en 1988 devinrent "Bosniaks" dès que l'État s'est effondré, puis "Musulmans" lorsque la Bosnie elle-même fut fragmentée. Au fur et à mesure

que la peur augmente, les gens adoptent des étiquettes qu'ils pensent pouvoir leur assurer la plus grande sécurité : l'ethnicité, la nationalité et la religion deviennent toutes des mécanismes d'exploitation de la peur et d'incitation à la recherche du pouvoir.

Il est important que les gens aient confiance au sentiment de leur identité, de sorte que d'autres ne puissent pas leur en imposer une. Des expressions comme "une culture de résistance" et "accroître l'immunité à l'exploitation" sont utilisées par les activistes qui travaillent à renforcer les capacités des populations pour rejeter les tentatives de leur coller des étiquettes et de déterminer ainsi leur comportement. De même, les gens peuvent être encouragés à traiter les autres sur la base des identités qu'ils se sont eux-mêmes choisies, plutôt que sur la base de stéréotypes. Pour plus d'informations sur ce sujet, référez-vous aux sections "Instaurer la Confiance" au Chapitre 6 (page 115) et "l'Éducation pour la Paix et la Justice" au Chapitre 8 (page 144).

RÉFLÉCHIR À L'IDENTITÉ

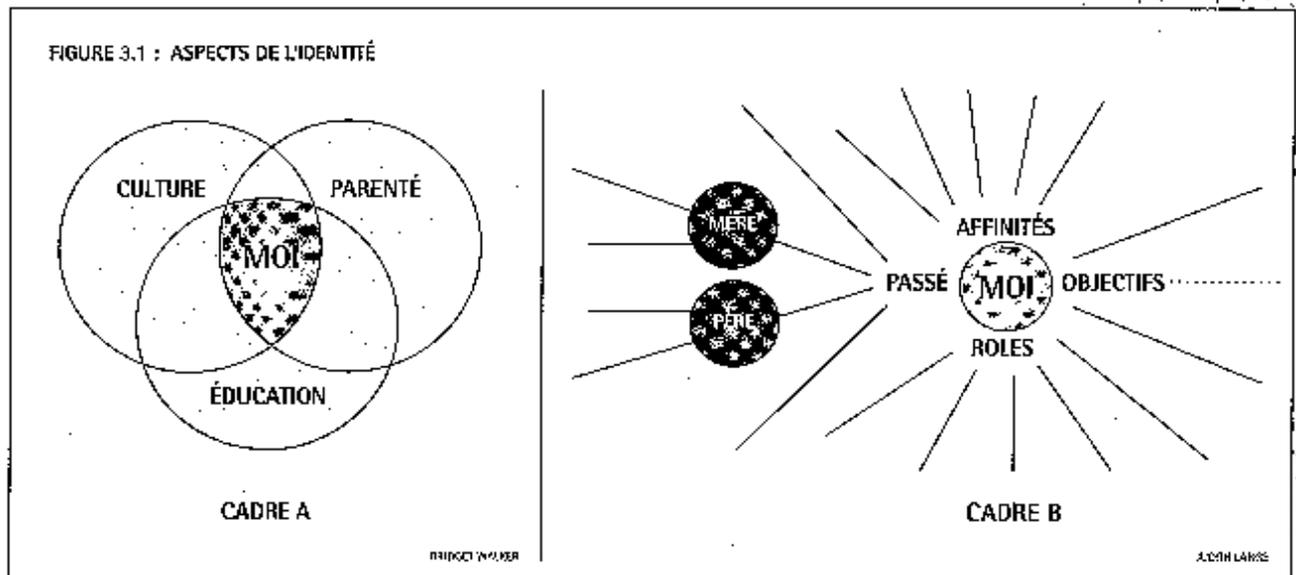
Pour que vous travailliez sur les questions d'identité avec d'autres personnes, il est essentiel que vous ayez un sens clair de votre propre identité. Au fur et à mesure que vous comprenez mieux et que vous reconnaissez les différentes composantes de votre propre identité, vous êtes en même temps plus à même d'étendre vos choix stratégiques ou d'action que ce soit au sein des conflits ou en dehors d'eux.

En vous servant du **Cadre A**, identifiez d'abord les parties de votre identité qui sont liées à :

- **LA CULTURE** : langue, ethnicité, mode de vie, valeurs communautaires et traditions, etc.
- **PARENTÉ** : Rôles familiaux et rapports humains, qualités héritées des parents, identité clanique, etc.
- **ÉDUCATION** : niveau d'instruction, degrés de qualification, formation en aptitudes, apprentissage non formel, expérience, etc.

Nous avons choisi ces trois domaines, mais il peut y en avoir d'autres plus utiles pour vous.

FIGURE 3.1 : ASPECTS DE L'IDENTITÉ



Une autre façon de penser aux aspects de votre identité est illustrée au Cadre B. Dessiner un diagramme similaire pour vous-même, en faisant la liste des différentes parties de votre identité en des lignes partant de MOI dans chaque catégorie :

- **ORIGINES** : D'où venez-vous ? De quelle identité avez-vous hérité (par ex., Allemand, Zoulou, Musulman, Chrétien, Haute caste, Classe ouvrière) ?
- **RÔLES** : Quels rôles ou quelles positions avez-vous ? Qui êtes-vous au travail (par ex., une mère, un mari, un enseignant, un administratif, un agent des droits humains, un directeur) ?
- **AFFINITÉS** : Qui êtes-vous en dehors du travail et au moment des loisirs (par ex., joueur de football, pianiste, potier, alpiniste, poète) ?
- **OBJECTIFS** : Qu'est-ce que vous visez à être, faire ou réaliser dans la vie ? Comment vous décririez-vous par rapport à vos objectifs et valeurs personnels, et comment essayez-vous de les mettre en pratique (par ex., comme faiseur de paix, promoteur de la justice, entrepreneur, spiritualiste, apprenant) ?

Après avoir réfléchi à votre propre identité, à l'aide d'un de ces cadres, voyez maintenant :

- Quel est, à présent, l'aspect le plus important de votre identité ? Pourquoi ?

- Comment votre sentiment identitaire a-t-il changé, mettons, dans les cinq dernières années

- Qu'est-ce qui pourrait induire ce changement dans le futur ?

TYPES D'IDENTITÉ COLLECTIVE

Nous décrivons souvent nos identités selon des groupes auxquels nous appartenons ou sommes associés. L'ethnicité, ou l'identité ethnique, renvoie au groupe avec lequel nous partageons une langue, une culture, une religion et/ou une race données. La nationalité, ou l'identité nationale, renvoie au groupe avec lequel nous partageons un territoire ou une "nation". Ainsi, par exemple, une femme de Colombo pourrait dire qu'elle est d'ethnie "Singhalaise" ou "Tamoule" alors que sa nationalité est "Sri Lankaise". Toutefois, cette distinction entre ethnicité et nationalité est souvent floue.

Dans son livre intitulé *Ethnic Conflicts and the National-State*,⁴ Rodolfo Stavenhagen énumère les critères d'identification ethnique suivants :

1. "La LANGUE est un puissant indicateur d'identité ethnique et nationale... lorsqu'une langue dominante (parlée par un groupe ethnique dominant) déplace les autres parlers, l'identité ethnique des groupes dominés change."

2. "La **RELIGION** a été historiquement un indice important de l'identité ethnique. Dans les sociétés urbaines industrialisées, les gens entre en relation indépendamment de la religion ; leurs identités ethniques pourraient n'avoir aucune forme de rapport avec la religion, ou très peu seulement. Mais dans les sociétés où la religion intervient dans ... la vie publique, elle pourrait être un élément ... déterminant pour l'ethnicité."
3. "Le **TERRITOIRE** est la base des structures économiques et politiques qui sont considérées comme des éléments fondamentaux dans la vie des ethnies et des nations. La plupart des milliers de groupes ethniques dans le monde s'identifient à un territoire qui est, non seulement leur environnement de vie, mais encore leur terre d'origine réelle ou mythique."
4. "**L'ORGANISATION SOCIALE** ... renvoie au réseau complexe d'institutions et de relations sociales qui font la consistance d'un groupe ethnique par-dessus et au-delà de l'identité personnelle de ses membres individuels... L'organisation sociale établit les frontières d'un groupe ; c'est le cadre à l'intérieur duquel "nous" et "eux", "les internes" et "les externes" se distinguent."
5. "La **CULTURE** est généralement considérée comme comprenant les facteurs énumérés ci-dessus (langue, religion et organisation sociale). D'autres éléments sont : (1) les aspects matériels de la culture, c'est-à-dire les objets culturels, et (2) les systèmes de valeur, les symboles et les significations, les normes, les mœurs et les coutumes, que partagent les membres d'un groupe ethnique."
6. "La **RACE** [est] un indice d'identité ethnique particulièrement significatif [parce que] généralement elle renvoie non seulement aux attributs biologiques des individus (i.e. couleur de la peau, traits faciaux, forme physique, etc.), mais aussi aux soi-disant qualités sociales, culturelles et psychologiques qui

leur sont associées... Ce ne sont pas toutes les différences ethniques qui sont d'ordre racial, mais les distinctions ethniques ont tendance à être plus fortes et plus durables au point d'inclure des critères raciaux.

Nous avons constaté, par expérience, que bon nombre de conflits sont étiquetés "conflits ethniques", avec l'idée que c'est l'ethnicité qui en est la cause. Mais, à la loupe d'une analyse profonde, il apparaît que cette vue est par trop simpliste. Sans doute, les gens cherchent à satisfaire leurs besoins essentiels à travers l'appartenance à des groupes. Mais, dans nombre de conflits, l'ethnicité a été la *méthode* par laquelle les gens ont été mobilisés pour soutenir un dirigeant ou un mouvement donné. Pour que cela arrive, il faut d'abord qu'une population se sente menacée ou apeurée, et qu'ensuite elle soit persuadée qu'un groupe ou un leader donné peut lui assurer la sécurité.

Considérez les identités de parties en conflit dans une situation que vous voulez traiter :

- Respectez-vous leurs différentes identités ?
- Prenez-vous exemple sur ce respect de l'identité dans vos relations avec les parties ?
- Voyez des voies et moyens de les aider à mieux comprendre et respecter leurs différentes identités ?

Le genre

Le genre est une dynamique des rapports humains qui va jusqu'au cœur de la société, donc du conflit. Et pourtant, il est souvent peu considéré. Dans le travail que RTC mène avec des groupes mixtes de femmes et d'hommes, la prise de conscience par rapport au genre et aux rôles liés au genre est devenue un élément essentiel. De façon plus générale, nous en sommes arrivés à considérer que la perspective genre est fondamentale pour tout travail visant à influencer sur les relations sociales.

Pour définir le genre, nous citons le Manuel de Formation en Genre d'Oxfam :⁴

UNE DÉFINITION OPÉRATOIRE DU GENRE

Les gens naissent de sexe masculin ou féminin, mais apprennent à être filles et garçons qui deviennent femmes et hommes. On leur apprend ce que sont pour eux le comportement et les attitudes, les rôles et les activités les plus appropriés, et aussi comment ils devraient être en rapport avec les autres. C'est ce comportement appris qui fait l'identité du genre et qui en détermine les rôles.

D'une certaine manière, les rôles génériques des hommes et des femmes sont différents dans toutes les sociétés. Ces rôles peuvent varier dans différentes sociétés et à travers différentes communautés au sein de la même société. (Dans certaines communautés paysannes, par exemple, il pourrait être normal que la femme laboure les champs, alors que dans d'autres cela serait considéré comme le travail de l'homme.) Des facteurs comme la classe sociale (position sociale, richesse), l'âge et l'éducation auront aussi une influence sur les rôles de genre.

Les rôles génériques ne sont pas statiques : ils changent au fil du temps ou face à des événements traumatisants soudains comme les conflits violents ou les guerres. Par exemple, les femmes perdent souvent leurs maisons et leurs parents de sexe masculin pendant les guerres et sont de jouer de nouveaux rôles, devenant les "pourvoyeuses de pain" des familles et les porte-parole de la communauté ou ses représentantes. En conséquence, les hommes pourraient perdre leur identité lorsque, devant abandonner le rôle de combattant, ils ne peuvent plus trouver d'activité productive pour le remplacer. Un ex-combattant au Nicaragua a dit : "Je ne sais vraiment plus qui je suis. J'étais un combattant, et actuellement personne ne veut me donner du travail. J'ai l'habitude de me sentir respecté par les autres."⁶

GENRE ET CONFLIT

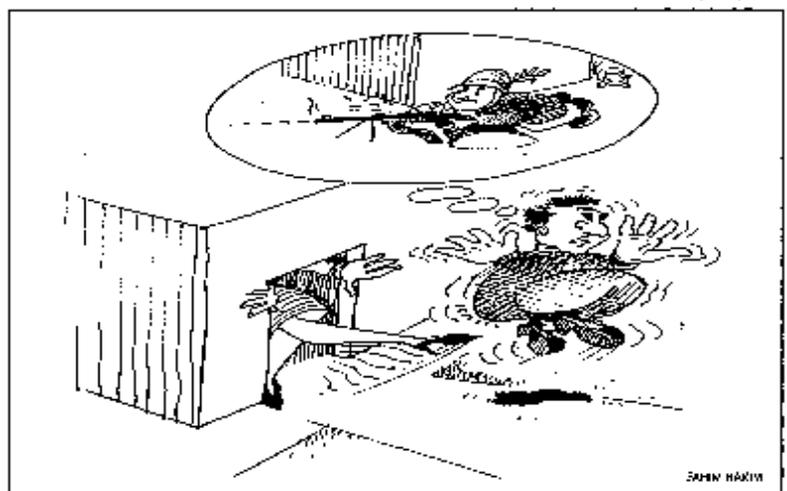
Pour plusieurs raisons, largement liées à leurs différents rôles et responsabilités, les femmes

et les hommes peuvent avoir des points de vue diversifiés par rapport à un conflit donné, des besoins différents, voire des intérêts concurrentiels. Il est donc important d'assurer une certaine prise de conscience du genre dans la plupart de nos activités : au niveau de notre analyse du conflit social et politique, de notre appréciation de l'impact d'un conflit violent, et au niveau de l'identification des stratégies adéquates pour l'action ainsi que les groupes ou acteurs potentiels avec qui se lier ou soutenir.

Analyser un conflit politique et social sous l'angle du genre signifie regarder au-delà de l'aspect public du conflit pour comprendre ce qui se passe à des niveaux différents, et peut-être plus profonds, au sein des familles et des groupes communautaires. En conséquence, nous devons comprendre les différents rôles et responsabilités des femmes et des hommes, et le type de soutien qu'il leur faudrait. Les hommes pourraient être des cibles, du fait de leur sexe, pour être enrôlés de force dans les mouvements armés. Les femmes pourraient être confrontées à de nouvelles responsabilités pour soutenir leurs familles en l'absence des hommes et pourraient devenir elles-mêmes des cibles de la violence.

Nous devons aussi être conscients que les rôles génériques peuvent être dans un processus de changement. Lorsque tel est le cas, ces changements peuvent être perçus tout à la fois comme une opportunité ou une menace.

Les femmes
soutiennent
la moitié du ciel.
CHINE



Lorsque les femmes apparaissent comme les gardiennes de l'honneur de la communauté, leurs rôles et leurs latitudes de mouvement peuvent devenir plus restreints. Beaucoup dépendra des relations de pouvoir au sein des communautés, où réside l'autorité, et de la subordination relative de différents secteurs comme les femmes et les jeunes. La violence contre les femmes a des racines profondes, dans beaucoup de sociétés. Par exemple, l'idée d'être un homme est formée, dans beaucoup de sociétés, par opposition à la définition de la féminité, de sorte que la violence contre les femmes et les enfants est considérée comme un exercice légitime de d'autorité. Cela soulève des questions sur la socialisation des garçons, notamment, au niveau de la famille et au-delà.

Un conflit ouvert peut amener au niveau de la sphère publique la violence d'une relation qui était cachée auparavant dans la famille. C'est là une manifestation du "pouvoir fort" (voir la section "Pouvoir Fort et Pouvoir Faible", page 40).

Le "pouvoir faible" est parfois mal considéré et sous-estimé parce qu'il est exercé par ceux qui ne sont pas généralement considérés comme ayant du pouvoir. Lorsque des femmes s'organisent et négocient autour de questions comme la pénurie alimentaire, ou la garde des enfants, ou la disparition de leurs conjoints, elles établissent des liens puissants qui ont le pouvoir potentiel de créer de futures conditions de la paix. Au Nicaragua, par exemple, des femmes réussirent à vaincre leurs divergences politiques au nom de l'intérêt de leurs enfants, afin de travailler ensemble sur des préoccupations et des besoins communs.

Un facteur essentiel dans l'analyse du conflit politique et social est de trouver directement le point de vue de ceux qui généralement n'ont pas de voix : les femmes et les enfants, les membres des groupes minoritaires, et les personnes souffrant d'incapacités.

Avant de poursuivre, prenez un moment pour réfléchir sur ce sujet d'un point de vue pratique. Pensez à votre propre communauté ou à une autre que vous connaissez bien.

► **Faites la liste des différentes activités entreprises. Sont-elles faites principalement par des hommes, par des femmes, ou par les deux ? Par exemple, enseignement, travail de bureau, travail de santé (docteurs, sage-femmes, agents de santé communautaires, guérisseurs traditionnels), travaux fermiers (qui s'occupe de quel bétail, qui fait le labour, le sarclage), chasse, participation aux activités culturelles ou religieuses, application de la loi, etc.**

► **Toutes les activités essentielles ont-elles été listées ? Y a-t-il eu omission parmi les suivantes : les courses, la préparation des aliments, la cuisine, le lavage, la garde des enfants, la corvée d'eau ?**

► **Comment feriez-vous l'ordre de ces activités listées selon leurs statuts et leur nécessité par rapport au bien-être des gens ? Où se trouvent le pouvoir ("fort" et "faible") et la responsabilité ?**

► **Pourriez-vous dire qu'il y a "équité" (justice) dans la répartition des responsabilités ?**

► **Ceux qui ont les responsabilités ont-ils aussi le pouvoir ?**

Dans les situations de conflit, vos réponses aux questions ci-dessus changeraient probablement, comme les femmes prennent de plus en plus de responsabilités dans la communauté et que les hommes adoptent des rôles directement liés à la poursuite des hostilités ou à l'opposition à elles. En somme, beaucoup de gens accepteraient l'affirmation selon laquelle les femmes sont en train d'acquiescer des responsabilités dans plusieurs domaines, mais n'acquiescent généralement pas l'autorité et le pouvoir de décision qui vont avec. Comme un collègue nous en a fait la remarque : "Les femmes portent plus de la moitié du monde et sont habituellement méconnues."

► **Qu'est-ce que vous dit le dessin animé de la page de droite sur les hommes, les femmes et le conflit ?**

► **En êtes-vous d'accord ?**

GENRE ET VIOLENCE

Les impacts de conflit violent ont une dimension de genre qu'il faut analyser dans tous les cas. Généralement les hommes sont plus susceptibles d'être tués et les femmes d'être veuves et abandonnées à la prise en charge de leurs familles. Les impacts sur les enfants sont aussi généralement différenciés suivant le genre. Les garçons peuvent être enrôlés de force dans les mouvements armés, tandis que les filles seront enlevées par ces mêmes mouvements aux fins d'esclavage sexuel. Les hommes comme les femmes, les garçons comme les filles sont tous passibles de tortures et d'abus sexuel.

L'aptitude des survivants à supporter ce qu'ils ont subi dépend non seulement de leurs propres capacités, mais encore du soutien reçu de leurs communautés. Le genre pourrait jouer un rôle significatif. Après la lutte pour l'indépendance au Bangladesh, beaucoup de femmes qui avaient été violées étaient considérées comme une plaie par leurs communautés. En Érythrée, les femmes qui ont été des combattantes ont eu du mal à se réintégrer une fois qu'elles étaient sorties de leurs rôles génériques traditionnels. (Un combattant, interrogé sur ses raisons d'avoir choisi une paysanne comme épouse plutôt qu'une compagne d'arme, répondit qu'il ne voulait pas épouser "un homme".) Pendant la guerre civile au Tchad, les femmes veillaient sur leurs familles en l'absence des maris et acquièrent dans le processus plus d'autonomie et de confiance en elles-mêmes. La perception publique des femmes aussi a changé, et on déclare que les femmes sont désormais respectées à cause du rôle qu'elles jouent dans la survie de leurs familles et de leurs communautés.⁷

Les conflits violents entraînent souvent des déplacements de personnes. Selon les estimations de l'UNHCR, 80 % des réfugiés et des personnes déplacées sont des femmes et des enfants. Il y a plusieurs raisons pour lesquelles les hommes sont absents : ils peuvent être allés au combat (de gré ou de force), ils peuvent être allés se cacher pour échapper aux tueurs ou aux combats, ils peuvent être allés à la recherche de meilleures chances, ou bien encore ils peuvent

avoir été tués ou être "disparus" dans la violence.

Les déplacements de personnes entraînent des pertes à plusieurs niveaux. Il y a l'impact matériel de la perte de maisons et de la destruction d'infrastructures, de routes et de ponts, de terres et de bétail, et de moyens de survie. Il y a l'impact sur la communauté lorsque son édifice social est mis en lambeaux et doit être refait, et il y a l'impact psychologique, sous forme de traumatisme aussi bien au niveau individuel qu'au niveau général du groupe.

Les réponses en termes de secours d'urgence ont souvent mis l'accent sur les aspects matériels, ce qui a parfois désavantagé les femmes qu'elles étaient censées soutenir. Par exemple, les travailleurs d'un camp de personnes déplacées par la guerre au Soudan ont montré que les programmes d'assistance "remettaient, de façon flagrante, le pouvoir relatif aux affaires traditionnelles des femmes, aux hommes...qui géraient la distribution de la nourriture, les programmes de distribution d'eau, des couvertures, des bidons ainsi que d'autres distributions encore...réaffectant les responsabilités traditionnelles des femmes en matière de nourriture et de loit aux hommes."⁸

L'impact psychologique du conflit violent variera selon le contexte et selon des facteurs tels que l'âge et le sexe. La réinsertion des combattants dans la société civile peut s'avérer difficile aussi bien pour eux que pour les communautés qui avaient appris à vivre sans eux. Au Cambodge, où la moitié de la population mourut ou était exilée sous le régime Pol Pot et que les relations aussi bien familiales que communautaires étaient systématiquement rompues, il y a nécessité de reconstituer la confiance qui avait été détruite. Les enfants qui n'ont connu rien d'autre que la guerre et l'instabilité dans la vie des camps de réfugiés doivent apprendre non seulement le cycle d'éducation normal, mais encore à reconstruire et recréer une communauté.

Au bout de ces questions de genre, il y a beaucoup d'implications pour des stratégies et des actions. Certaines d'entre elles sont mises en œuvre dans les Parties 2 et 3 de ce livre.

☉ L'homme ne
peut pas vivre

que de pain.

LA BIBLE

(VERSION AUTORISÉE)

La reconnaissance

de la dignité

inhérente et des

droits égaux et

inaliénables des

membres de la

famille humaine est

le fondement de

la liberté, de la

justice et de la paix

dans le monde.

DECLARATION

UNIVERSELLE DES

DROITS DE L'HOMME

Les droits

QU'EST-CE QUE LES DROITS HUMAINS ?

Le concept de droits humains est fondé sur certaines valeurs et a des racines anciennes. Néanmoins, la définition des droits et l'accord sur ce qu'ils sont font toujours l'objet d'un éternel débat.

UNE DÉFINITION DES DROITS HUMAINS

"Les droits humains ont trait à la dignité de la personne—le niveau d'estimation personnelle qui sécurise l'identité et promeut la communauté humaine."

Le développement du cadre international des droits humains a subi l'influence du contexte politique de l'époque. Les deux conventions internationales (traitant des droits civiques et politiques d'une part, et des droits économiques, sociaux et culturels d'autre part), furent représentatifs des différentes priorités de l'Ouest et de l'Est respectivement pendant les années de la Guerre Froide.

Les Droits civils et politiques, généralement appelés "droits de première génération" reflètent une vision traditionnelle de l'Occident libéral des droits de l'individu dans la société, à la vie, la liberté, la liberté d'opinion et d'expression. Les droits économiques, sociaux et culturels appelés "droits de seconde génération", comportent les droits aux besoins de première nécessité comme la santé et l'éducation. L'effondrement économique des pays du bloc de l'Est a conduit à l'érosion de ces droits, qui étaient auparavant garantis par l'État. Il y a ensuite un ensemble de droits de "troisième génération" ou droits collectifs, tels que ceux des minorités et des groupes marginalisés, par exemple. Il y a encore beaucoup de désaccord quant à savoir si ces droits s'appliquent de façon égale à chacun et, s'ils sont des droits sincères, qui est responsable de leur application.

Sur le plan international, la protection et l'application des droits humains dépendent de l'acceptation et de la mise en œuvre de ces conventions par les États pris individuellement.

LES PRINCIPALES CONVENTIONS

DES LES DROITS HUMAINS

En plus de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, signée en 1948, il y a un certain nombre d'autres conventions²³ dont les suivantes :

- ▶ Convention pour la prévention et la répression du crime de génocide, 1948
- ▶ Convention relative au statut des réfugiés, 1951
- ▶ Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, 1966
- ▶ Pacte international relatif aux droits civils et politiques, 1966
- ▶ Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, 1979
- ▶ Convention contre la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants, 1984
- ▶ Convention relative aux droits de l'enfant, 1989.

La majorité des pays ont signé ces conventions. Mais il y a des exceptions notables et importantes :

- Les États-Unis n'ont pas ratifié les conventions sur les droits de l'enfant, sur la discrimination contre les femmes, ou sur les droits économiques, sociaux et culturels.
- Ni la Suisse, ni l'Afghanistan n'ont accepté la convention sur la discrimination contre les femmes.
- Presque la moitié des nations du monde ont refusé d'accepter la convention contre la torture et la punition dégradante.

DROITS FONDAMENTAUX

Alors que le domaine des Droits Humains et l'expression elle-même demeurent un sujet de débats, le terme "droits fondamentaux" a été introduit pour suggérer qu'il y a des droits centraux sans lesquels on ne peut accéder aux autres droits ou en jouir. Ces droits fondamentaux comprennent :

- le droit non seulement à la vie mais aussi aux moyens d'existence,
- le droit à la protection contre la violence,
- le droit à l'eau potable, à la nourriture et à un toit,

- le droit à la santé et à l'éducation,
- le droit pour les femmes comme pour les hommes à avoir leur mot à dire sur leur avenir.

Les organismes de développement tels que Oxfam sont passés d'une approche besoins fondamentaux à une approche droits fondamentaux dans leur travail avec les femmes et les hommes pauvres, parce qu'ils reconnaissent que le déni ou la violation de ces droits est une cause fondamentale de pauvreté et d'exploitation. Voici là quelques aspects clés d'une approche fondée sur les droits :

- La protection et la prestation des droits fondamentaux devraient devenir une obligation légale pour l'État ou la Communauté Internationale, et non pas une charité bienveillante.
- Le renforcement et le développement des capacités sont aussi importants que la prestation des biens et des services.
- Les objectifs doivent être à 100 %—les droits de personne ne peuvent être ignorés. (Par exemple, même si un programme de santé des enfants a fait vacciner 80 % des enfants, le fait qu'il reste encore 20 % d'enfants non vaccinés est considéré comme une continuation de la violation de leurs droits aux soins de santé primaire.)

DROITS ET RELATIONS SOCIALES

La différence sociale ou culturelle, la classe, la caste et l'ethnicité peuvent être des facteurs d'usage ou d'abus de pouvoir, et en même temps le déni ou la violation des droits. Les droits qui sont garantis théoriquement par la Constitution de l'État peuvent en pratique, ne pas être accessibles à des hommes et des femmes appartenant à un groupe marginalisé ou qui sont intimidés par les plus puissants lorsqu'ils revendiquent leurs droits.

Les femmes ne constituent pas un groupe minoritaire, mais leur statut de subordonnées, et leur accès limité au domaine public et leur marginalisation politique ont montré qu'elles vivent une violation de leurs droits à une vaste échelle et qu'elles rencontrent toujours des obstacles pour que ce tort soit redressé. La

Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW, 1979) prévoit les droits des femmes, et la Conférence de Vienne (1993) établit sans équivoque que "les droits humains des femmes et des fillettes font partie de manière inaliénable, intégrale et indivisible des droits humains universels." La Conférence des Nations Unies sur les femmes tenue à Beijing deux années plus tard promet d'assurer "la réalisation entière des droits humains de la femme et de la fille comme une partie inaliénable intégrale et indivisible des droits humains et des libertés fondamentales." Mais tous les États ne sont pas signataires du CEDAW. Des populations entières de femmes peuvent vivre le déni de leurs droits sur des bases culturelles, et des femmes individuelles continuent d'être violées chez elles et ailleurs, en tant de paix comme en tant de guerre.

Les droits des femmes peuvent être violés à travers leur cycle de vie : depuis le moment de la conception (par l'avortement des fœtus femelles pour préférence des mâles), en passant par la malnutrition pendant l'enfance (par la préférence de nourrir les garçons), le refus d'éduquer les filles, les mariages précoces et le plus souvent forcés, ou encore à travers la violence conjugale et la mort liée à la dot.¹¹ En temps de guerre et de conflit armé, les femmes sont la cible des enlèvements et des harcèlements sexuels ; il se peut que les normes culturelles établissent qu'en cas de survie, elles subiront encore des abus et de l'ostracisme de la part de leurs communautés.

DROITS HUMAINS ET INCAPACITÉ

L'ONU considère l'incapacité comme un sujet de droit. Elle a adopté un Programme d'Action Mondial concernant les personnes handicapées en 1992 et, en 1993, elle produisit les Règles pour l'égalisation des chances des personnes handicapées. Ces règles offrent un instrument international avec un système de surveillance. Il n'y a cependant aucun système international pour les mettre en vigueur ; leur mise en application dépendant des gouvernements individuellement.

DROITS ET CONFLIT

Les droits humains sont devenus une question fondamentale pour ceux qui interviennent dans des réponses à apporter au développement et à l'assistance humanitaire ; ils constituent aussi un problème essentiel dans le travail lié au conflit. Pour nombre de personnes de condition pauvre, la violation de leurs droits fondamentaux est un lot quotidien. Toute analyse de conflit doit jeter un regard sur la violence structurelle et explorer la position et la perception des protagonistes par rapport aux droits et aux libertés. La lutte des groupes marginalisés, pour leurs droits, pourrait conduire inévitablement au conflit ; la manière dont cette lutte et ce conflit sont perçus dépendra des angles de vue des différentes parties impliquées.

Voici quelques points qu'on peut considérer :

- **droits de l'individu, droits du groupe et droits de l'ensemble de la société** : Y a-t-il des moments où ces niveaux de droits arrivent à pourrir et entrer en conflit ? Pouvez-vous penser à des exemples de votre propre expérience ? Comment pensez-vous que ces différences peuvent être aplanies ?
- **droits et culture** : Arrivent-il des moments de confrontation entre droits humains et culture ? Pouvez-vous donner des exemples ? Comment pensez-vous que ces différences peuvent être aplanies ?
- **droits humain et égalité** : Dans votre propre pays, communauté, organisation et famille reconnaît-on que les droits sont les mêmes pour tous ? Croyez-vous à cette égalité des droits et la promouvez-vous dans vos rapports de relations et de travail avec des gens de tous races, cultures, nationalités, religions, sexes, âges et capacités ?

La violation des droits est très répandue et est à l'origine de maints conflits. Le déni de droits finit toujours par se confronter à une opposition, laquelle commence généralement par une contestation non violente mais, face au refus et à la répression violente, peut aboutir à une lutte armée. L'histoire semble indiquer qu'une paix officielle n'apporte pas une fin de la violence. En

effet, les femmes pourraient vivre encore plus de violence lorsque les hommes reviennent de la guerre frustrés et armés, et les forces de maintien de la paix peuvent avoir un impact qui comporte la diffusion des maladies sexuellement transmissibles et un accroissement du commerce sexuel.

On a dit que si nous voulons la paix nous devons d'abord rechercher la justice. Pour comprendre ce qu'est véritablement la justice, nous devons penser aux droits des femmes, des enfants, des prisonniers, des personnes handicapées, ainsi que de tous ceux qui sont marginalisés. Les adversaires dans un conflit pourraient découvrir qu'ils militent pour des principes similaires de paix et de justice, mais qu'ils ont des priorités différentes ou des manières différentes de les réaliser. Un agenda pour les droits humains peut constituer une base pour construire ensemble un futur commun.

- **Comment la reconnaissance des droits peut-elle devenir une partie de votre approche pour la transformation d'un conflit ?**
- **Les droits vous donnent-ils des voies et moyens de cadrer vos intentions et aspirations, et un standard par rapport auquel vous juger vos actions actuelles ?**

Conclusion

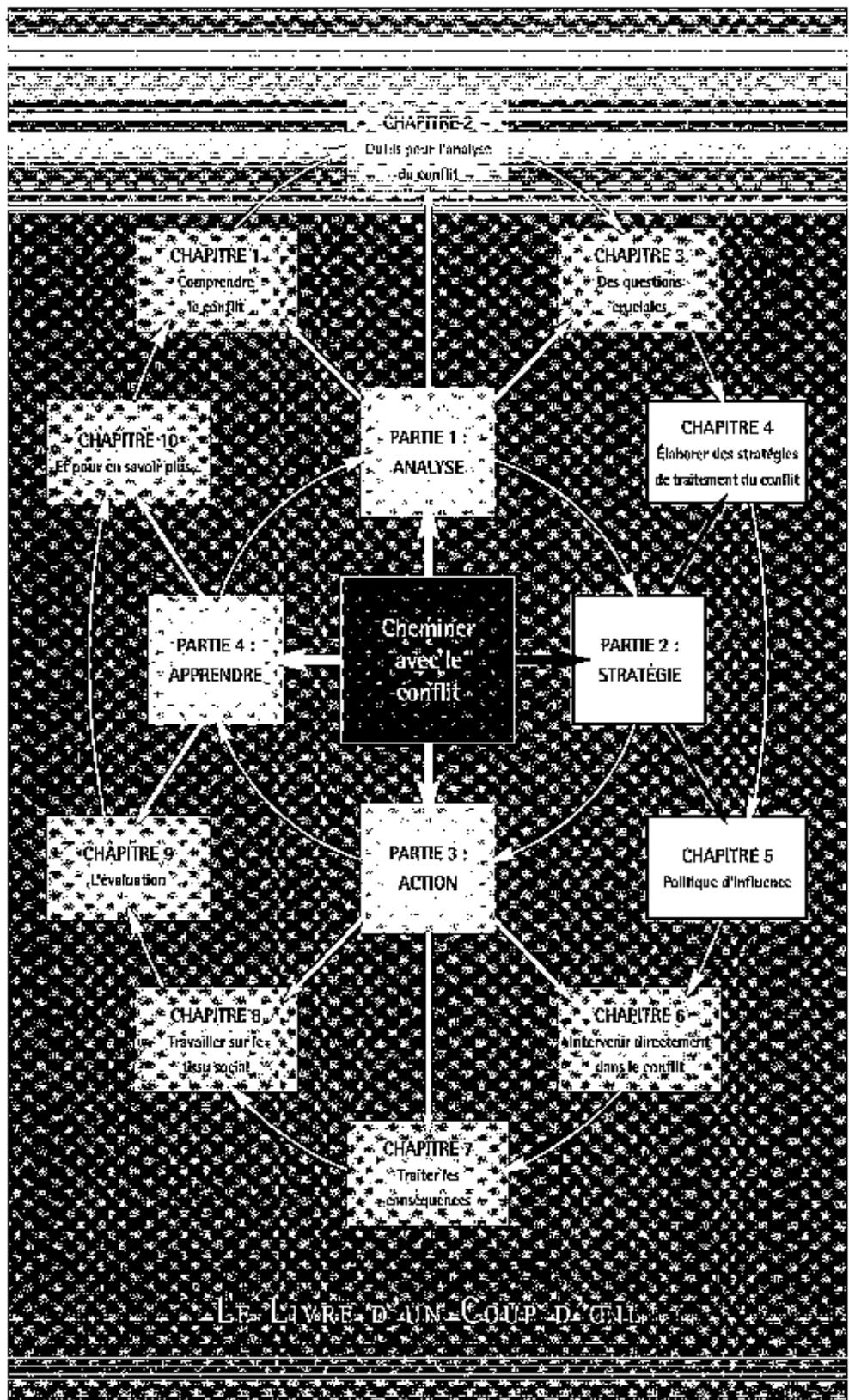
Toutes les questions que nous avons abordées dans ce chapitre pourraient éventuellement avoir une influence sur le conflit qui vous préoccupe. Il est important pour vous et vos collaborateurs d'en prendre conscience et de savoir ce que vous en pensez.

Les facteurs sous-jacents d'un conflit impliquent selon toute probabilité des questions d'accès à la richesse et au pouvoir, de justice et de répartition des ressources, et un contexte dans lequel des institutions d'État faibles ou contestées et des structures internationales sont appauvries au profit de nations plus riches et des corporations multinationales. Pour commencer à aborder ces facteurs-là, plutôt que d'entretenir des mythes sur l'"ennemi", les populations ont besoin d'avoir accès à différentes sources d'information fiable.

 Les Parties 2 et 3 de ce livre offrent une gamme de stratégies et d'actions pratiques pour la transformation des conflits et l'instauration de la paix dans des situations dont vos collègues et vous êtes en train de traiter.

NOTES

1. Mann-Howard Ross, *The Culture of Conflict*, Yale University Press, New Haven et Londres, 1993, p. 21.
2. *Ibid.*, p. 183.
3. Yusuf Bangura, *The Search for Identity: Ethnicity, Religion and Political Violence*, Dossier ponctuel n° 6, Sommet mondial pour le développement social, UNRISD (Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social), 1995, p. 16.
4. Citation extraite de Rüdolf Stavenhagen, *Ethnic Conflicts and the Nation-State*, Macmillan, 1986, pp. 26-32.
5. Suzanne Williams, Jan Sced et Adeline Mwa, *The Oxfam Border Training Manual*, Oxfam (Royaume-Uni et Irlande), 1994, p. 4.
6. Patricia Ardón, "Conflicts in Central America" (Conflicts en Amérique centrale), document interne d'Oxfam (Royaume-Uni et Irlande), 1997.
7. Arba Djibrine Sy, "Conflict and the Women of Chad" (Le conflit et les femmes du Tchad), *Focus on Gender*, vol. 1, n° 2, Oxfam (Royaume-Uni et Irlande), 1993.
8. Bridget Walker, *Women and Emergencies* (Femmes et situations d'urgence), document interne d'Oxfam (Royaume-Uni et Irlande), 1994.
9. Abdul Aziz, *Human Rights in Islamic Perspectives*, Praeger Publishers, 1986.
10. Pour de plus amples informations à ce sujet, consultez le site Internet du Haut-Commissariat aux droits de l'homme des Nations Unies—voir chapitre III (p. 184).
11. Wirin Pareira, *Human Rights*, The Other India Press, Indis, 1997.



● PARTIE 2 : STRATÉGIE

EN TANT QUE LECTEUR DE CE LIVRE, vous brûlez sans doute d'envie d'agir sur les conflits auxquels vous êtes confronté. Mais le problème c'est que vous pouvez faire empirer les choses, et prendre des risques inutiles, si vous ne prenez pas le temps d'analyser la situation. Nous ne parlons pas d'une analyse théorique profonde, semi-parfaite, qui ne peut se réaliser, et encore !, que sous le toit d'une université ou d'une autre "tour d'ivoire" de l'apprentissage, mais d'une compréhension substantielle de la situation et des problèmes—suffisante pour vous permettre de décider de l'action à entreprendre. Parce que la situation presse, vous ferez ce que vous pouvez et ensuite vous analyserez l'impact de l'action. Vous irez de l'analyse à l'action vice-versa.

Toutefois, avant de passer à l'action, il est important de mettre au point une stratégie : un ensemble d'étapes cohérentes conduisant à votre objectif ultime, étapes que vous pouvez expérimenter et changer au fil du déroulement des événements.

CHAPITRE 4 Ce chapitre introduit un certain nombre d'outils qui peuvent vous aider à réfléchir à des stratégies pour l'action. Ces outils mettent se concentrent sur le travail qui est en train de se faire à différents niveaux, et par différents acteurs, et offre un cadre dans lequel vous pouvez placer le travail que vous êtes déjà en train de faire et identifier les possibilités pour des actions ultérieures.

CHAPITRE 5 Il est vital de partager, avec d'autres gens, les idées que vous développez, de les écouter et de les persuader. Le Chapitre 5 propose des moyens d'aider votre organisation à repenser son rôle par rapport au conflit et à commencer à ajuster sa politique et ses pratiques. Un individu travaillant seul, sans groupe ni organisation a peu de chances de faire un impact significatif sur un conflit social ou politique. Nous proposons que, à l'instar des étapes que vous avez adoptées pour développer une stratégie de traitement du conflit, vous pensiez aussi à mettre au point une stratégie pour influencer sur la politique d'action de votre organisation.

Il y a une autre dimension du travail de définition d'une politique qui est tout aussi importante. Il est assez difficile de changer la manière dont sa propre organisation travaille, mais il est encore plus difficile de changer celle dont d'autres organisations mènent leur travail. Pourtant, plus vous faites d'analyse, plus vous vous rendez compte combien il est essentiel d'influer sur d'autres. Cela pourrait être des organisations travaillant au même niveau que la vôtre ou celles qui sont opérant à d'autres niveaux, nationaux ou internationaux, par exemple, et qui ont un effet sur ce que vous faites ou sur les personnes avec lesquelles vous travaillez. C'est là quelque chose qu'il faut avoir à l'esprit lorsque vous considérez l'orientation et les capacités de votre propre organisation. (Voir aussi pages 102–3 sur Lobbies et Campagnes.)

4 : ÉLABORER DES STRATÉGIES DE TRAITEMENT DU CONFLIT

RÉSUMÉ □ Ce chapitre commence par proposer les raisons justifiant l'importance de la mise au point d'une stratégie, et de la tenir à jour au fur et à mesure de vos réflexions et du déroulement de vos interventions. Ensuite, il offre six outils qui fournissent différentes approches de mise au point d'une stratégie.

Introduction

Pourquoi analyser les situations de conflit ? Si votre réponse est "pour les changer", vous êtes comme la plupart des personnes dans la mouvance de RTC. Évidemment, on pourrait faire carrière dans l'analyse si l'on vise une analyse parfaite, objective, ou si l'on veut devenir l'expert reconnu d'une situation particulière. Mais si vous êtes intéressé au premier chef dans l'action pratique, vous viserez à obtenir une bonne compréhension de la situation et des problèmes, suffisamment pour vous aider à décider de ce qu'il faut faire. Parce que la situation est pressante, vous ferez ce que vous pouvez et, ensuite, vous analysez l'impact de l'action. Vous irez de l'analyse à l'action, vice-versa.

Toutefois, avant d'agir, il est important d'avoir une stratégie, sinon vous n'avez qu'une suite d'actions non coordonnées qui pourraient ne mener nulle part. La mise au point de la stratégie suit l'analyse. C'est l'étape de la prise de décision. Une fois totalement analysée la situation du conflit que vous traitez, vous avez maintenant un niveau confortable de connaissance accumulée sur le contexte et les dynamiques du problème qui vous intéresse. Maintenant vous avez besoin d'identifier ce qu'il est possible de faire et la manière de le faire.

DE L'ANALYSE À LA STRATÉGIE

C'est un pas décisif, de l'analyse de la situation à la tentative d'influer sur elle. L'analyse peut révéler des pistes pour l'action. Chaque individu, chaque groupe aura des opportunités certaines,

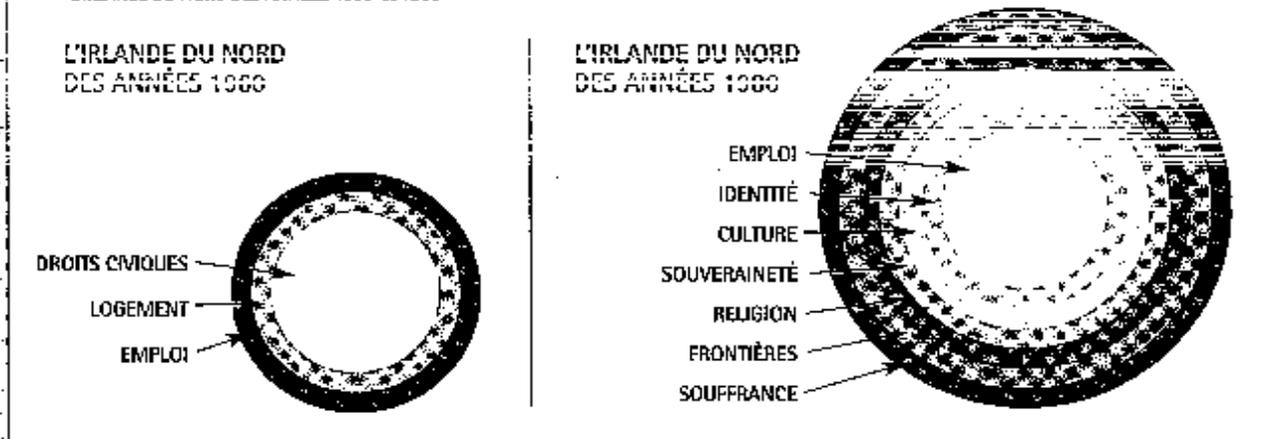
selon leur place dans la situation et leurs capacités particulières. Les outils d'analyse ont révélé des aspects du problème qui peuvent constituer maintenant la base de la mise au point d'une stratégie. De nouvelles manières de voir ce que vous savez déjà de votre situation peuvent vous aider à décider de par où commencer.

Vous devez avoir en tête que vous avez probablement à faire avec un monstre à têtes multiples. Quelque complète que puisse être votre analyse, il reste encore important de voir plus loin. Par exemple, il se peut que vous décidiez, sur la base de votre analyse, que vous avez identifié la cause radicale du conflit, et que vous supposiez par conséquent qu'en vous attaquant à cette racine vous mettez fin au conflit. Mais, dans notre expérience, cela est rarement le cas. La dynamique d'un conflit politique et social prolongé est telle que des gens la rejoignent à des moments différents, et pour des raisons différentes. À la fin, elle se trouve beaucoup plus complexe, avec plusieurs couches (strates) et plusieurs causes radicales. Même le fait d'identifier et de traiter la cause centrale originelle ne résoudra plus le conflit, parce que tellement d'autres couches de causalité demeurent.

Si nous considérons l'exemple de l'Irlande du Nord illustré à la Figure 4.1. de la page suivante, il est évident que les causes radicales du conflit dans les années 1960 étaient liées aux droits civiques (le vote, les circonscriptions électorales) et à l'accès à l'emploi et au logement. Vers les années 1980, deux de ces trois domaines (les droits civiques et le logement, mais pas encore l'emploi) avaient été traités avec un degré de succès relatif. Néanmoins, à cette époque, le conflit avait plus de rapport avec le sens identitaire des gens et la préservation de leur culture. Et il y avait toujours des gens qui se battaient pour la souveraineté politique, pour leur religion et pour des frontières différentes. À chaque étape, il y avait des gens qui rejoignaient le conflit parce qu'ils

Beaucoup de fils
reliés ensemble peuvent
attacher un lion.
ÉTHIOPIE

FIGURE 4.1 : PERCEPTIONS DES CAUSES FONDAMENTALES DU CONFLIT
L'IRLANDE DU NORD DES ANNÉES 1960 ET 1980



avaient souffert, ou pour venger ceux qui sont morts. Le conflit continua donc. C'est seulement lorsque toutes ces questions ont au moins connu un début de traitement, lorsque les gens ont pensé qu'une solution pourrait être trouvée un jour dans chaque domaine, que le conflit pourrait évoluer vers un règlement durable.

TANT DE CHOSSES À FAIRE

Ce type d'analyse semble compliquer le problème, en découvrant tellement de couches et d'angles de vue qu'il semble impossible de résoudre tout l'ensemble de la situation. Toutefois, l'aspect positif de cette complexité est que chacun peut trouver quelque chose d'utile à faire. Et si plusieurs personnes travaillent sur différents aspects du conflit et qu'elles coordonnent leurs activités pour arriver à un maximum de résultats, il y a une probabilité réelle d'amélioration de la situation est hautement probable.

TRAVAILLER ENSEMBLE

Un coup d'œil sur tout contexte compliqué et plein de défis peut faire naître des sentiments débordement et d'impuissance. Mais vous n'êtes pas seul. À quels alliés pouvez-vous penser ? La preuve à partir de plusieurs endroits différents et difficiles est que les situations changent. L'Afrique du Sud, le Guatemala et l'Irlande du Nord ont tous semblé inchangables pendant des années. Le changement n'est pas venu

facilement, mais il est effectivement arrivé grâce au travail combiné de plusieurs organisations. Le travail portant sur la gestion des conflits est assurément un domaine de synergie: l'effet de toutes les initiatives est en quelque sorte beaucoup plus grand que leur somme.

Il y a toujours des individus, des organisations et des institutions qui sont impliqués d'une manière ou d'une autre dans des activités qui contribuent à la transformation des conflits et la construction de la paix. Ils auront souvent des étiquettes différentes, par exemple développement, éducation, génération de revenus, droits humains, paix, santé. Mais, en regardant derrière les étiquettes, vous trouverez des gens qui partagent vos valeurs (vision) pour le futur. En pensant ainsi, de nouveaux partenariats peuvent se faire jour—peut-être même notamment avec ceux que vous avez considéré jusque-là comme des rivaux, qui peuvent répondre positivement à des propositions d'action commune sur des questions particulières.

COMMENT EXPLOITER CE CHAPITRE

Les outils et techniques présentés dans ce chapitre peuvent vous aider à considérer une question à partir de plusieurs angles de vue et vous permettre ainsi de développer une stratégie cohérente et inclusive. Évidemment chaque stratégie doit être adaptée pour répondre à la situation du moment.

Notre expérience nous apprend que l'on peut obtenir de bons résultats en utilisant ces outils et techniques en séquence, de sorte que chaque étape est basée sur des résultats déjà acquis. Nous vous recommandons donc d'utiliser ces outils dans l'ordre où ils sont présentés, en fondant le processus sur un problème que vous avez déjà analysé à l'aide des outils du Chapitre 2.

- **VISION** : Commencez par explorer votre vision de la manière dont vous envisagez l'avenir dans votre zone d'intervention. Structurer votre vision est une façon de se rappeler que la plus grande motivation c'est l'espoir d'une société meilleure dans le futur. Ce qui stimule les gens au premier chef n'est pas tant les aspects négatifs qu'ils veulent solutionner que les éléments positifs qu'ils ont l'espoir de mettre en place.
- **TRIANGLES À NIVEAUX MULTIPLES** : Cet outil est basé sur l'analyse de la Pyramide du Chapitre 2 (page 34). Il peut vous permettre d'identifier des acteurs clés à chaque niveau de votre situation, et d'explorer les connexions entre eux ainsi que les relations de pouvoir entre les niveaux.
- **VISUALISER LES POINTS D'ENTRÉE** : Cela commence par la carte produite au Chapitre 2 (page 24) et continue dans la recherche des opportunités. Si vous voulez intervenir dans un conflit, cet outil pourrait vous donner de nouvelles idées par rapport à ce qui pourrait être fait et avec qui vous pourriez coopérer pour le faire.
- **LA GRILLE** : Utilisez la grille pour former un schéma plus détaillé de types de travail spécifiques que l'on peut entreprendre, de ce qui est déjà en train de se faire et là où il y a des lacunes. Cela peut vous fournir des idées supplémentaires sur qui pourrait entreprendre de nouvelles actions, ce que vous pourriez faire par la suite, et comment différents groupes peuvent travailler ensemble.
- **LA ROUE** : Utilisez la roue pour voir comment différents aspects de votre travail se complètent

mutuellement. Cet outil peut vous aider à explorer les voies et moyens d'entreprendre un travail à court terme qui contribuera aussi à une vision à long terme vice-versa.

- **AIDE ET LE CONFLIT** : Cette section vous invite à réfléchir sur l'impact réel et potentiel des programmes aux prises avec les forces de la violence et celles de la paix dans une situation spécifique, et de voir comment maximiser votre soutien aux "capacités locales pour la paix".
- **LE CERCLE STRATÉGIQUE** : Enfin, le cercle stratégique rassemble plusieurs des outils et techniques décrits dans ce livre. En vous fondant sur votre propre contexte, il offre un moyen global pour élaborer une stratégie pour l'action. Mais ne cessez pas de le revoir souvent comme le suggère l'étude de cas qui l'accompagne.

Les visions : construire et partager

Le fait que vous lisiez ce livre signifie peut-être que le conflit constitue un centre d'intérêt pour vous. Il se pourrait que ce soit votre de travailler au milieu des conflits, mais pour la plupart d'entre nous le conflit est venu nous trouver pendant que nous essayions de faire quelque chose d'autre. Personne ne souhaiterait qu'un conflit social ou politique aigu s'installe de façon permanente dans une société, de sorte que la focalisation sur un conflit grave est quelque chose que nous espérons ne pas avoir à faire dans le futur. Notre intention est de trouver une solution aux problèmes et, ensuite, passer à d'autres préoccupations.

Certaines des motivations de ce travail viennent de problèmes qui se sont imposés au devant de la scène. Les gens trouvent de l'énergie et de la créativité pour améliorer une situation qu'ils jugent pressante et terrible. Ils concentrent leur attention sur la compréhension du problème pour lui trouver une véritable solution. Mais, en outre, la motivation vient de la vision qui tire les gens vers l'avenir. C'est là l'attrait positif, la motivation qui compense la poussée négative apportée par la face inadmissible de la réalité du

VISION

QU'EST-CE QUE C'EST ?

- ▶ Un rappel que l'on travaille pour des choses, et non pas seulement contre elles.
- ▶ Un moyen d'explorer ses espoirs, et ses valeurs, et de les partager avec les autres.

QUAND L'UTILISER

- ▶ Lorsqu'on se sent seul, désarmé, démoralisé.
- ▶ Lorsque des groupes divergent sur les objectifs visés.
- ▶ Au moment de planifier un travail nouveau ou des stratégies nouvelles.
- ▶ Pour observer les changements positifs.

COMMENT L'UTILISER

- ▶ Seul, avec des groupes, ou entre groupes.

VARIATION

- ▶ Commencer par demander aux petits groupes de venir avec une vision partagée.

UN EXEMPLE DE VISION dessiné par un participant à un des cours de Working with Conflict (Cheminer avec le Conflit)



moment. Les gens se lèvent le matin et passent la journée dans l'espoir de se rapprocher de plus en plus de leur vision du futur, de la société meilleure qu'ils espèrent léguer à leurs enfants et petits-enfants.

UNE VISION PERSONNELLE CLAIRE, ET QU'IL FAUT PARTAGER

Pour vous rappeler les rêves et les espoirs qui vous motivent :

1. Prenez un moment pour faire une réflexion personnelle. Laissez libre cours à votre imagination. Visualisez l'avenir que vous voulez réaliser dans votre communauté ou votre société. Ne vous inquiétez pas si cela semble trop irréel ou trop ambitieux. C'est votre vision ! Essayez de ne pas utiliser des mots—pensez plutôt par images. Dessinez votre vision. (Il serait utile de penser à plusieurs périodes de temps, peut-être 5, 10 et 50 ans.)
2. Repensez à toutes les années que vous avez passées à travail pour le changement social. Quelles sont les valeurs constantes qui sous-tendent votre vision ? Pour commencer, posez-vous la question "Pourquoi faisons-nous cela ? Que voulons-nous réaliser ?" Ensuite dites-vous "Pourquoi voulons-nous le réaliser ?" et, enfin, "Pourquoi essayons-nous de faire cette différence ?" Continuer

de vous demander "Pourquoi ?" jusqu'à ce que vous arriviez aux valeurs qui sous-tendent le travail que vous faites.

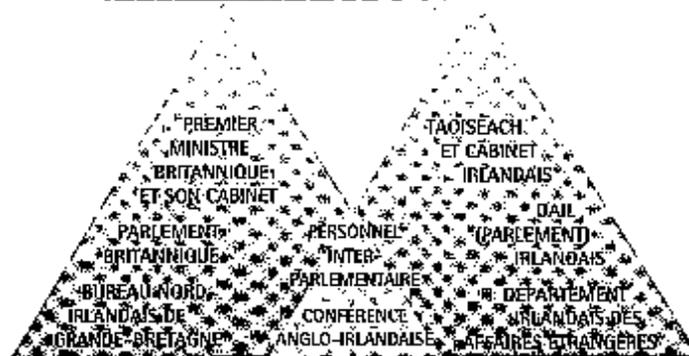
3. Partagez votre vision et vos valeurs avec d'autres personnes. Cela pourrait aider à les clarifier, et ajouter en même temps à ce que vous pouvez voir. Cela pourrait aussi vous aider à découvrir des valeurs communes qui sous-tendent différents aspects de votre travail.
4. Voyez si des personnes différentes partagent des visions et des valeurs qui sont les mêmes ou compatibles. Jusqu'à quel point pouvez-vous bâtir un futur ensemble ? Vous pourriez essayer de dessiner une vision partagée du futur sur une période de 10 ans.
5. Votre vision est le point de départ pour vous, faites en donc la base de vos actions. Votre travail actuel contribue-t-il à votre vision de façon pratique ? Ou s'oppose-t-il dans un sens à cette vision ? Quels changements pourriez-vous apporter pour harmoniser votre travail actuel et votre vision ?
6. L'étape suivante consiste à réfléchir aux obstacles qui vous empêchent d'arriver à votre vision. Quels angles d'attaques pouvez-vous trouver pour les surmonter ? Vous pouvez utiliser les outils d'analyse de la Partie 1 pour vous en sortir. (Voir aussi l'Arbre à Valeurs, page 83).

FIGURE 4.2 : TRIANGLES À NIVEAUX MULTIPLES
EXEMPLE DE L'IRLANDE DU NORD

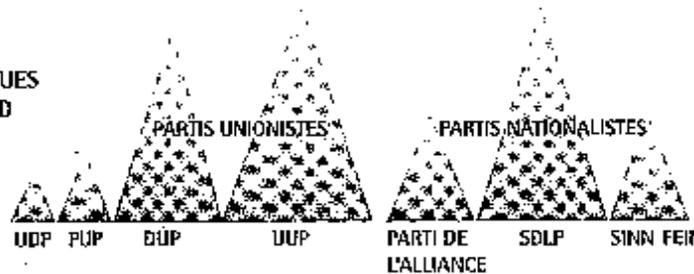
NIVEAU 3 :
INTÉRÊTS
INTERNATIONAUX



NIVEAU 2 :
GOUVERNEMENTS
NATIONAUX



NIVEAU 1 :
LES PARTIS POLITIQUES
D'IRLANDE DU NORD



Les triangles à niveaux multiples

C'est là un outil qui a été inventé lors d'une de nos sessions de WWC pour mieux illustrer et comprendre le genre de situations complexes à plusieurs niveaux que beaucoup de participants à la session analysaient.

L'analyse du triangle à niveaux multiples est basée sur l'analyse de la Pyramide commencée au Chapitre 2 (page 34). Elle combine des pyramides multiples (triangle à 3 niveaux) d'une manière qui aide à voir les niveaux multiples d'acteurs au sein de chaque regroupement ou partie, de même que les façons dont ces groupes d'acteurs sont reliés entre eux, aussi bien au sein du même niveau (horizontalement) qu'entre niveaux différents (verticalement).

COMMENT UTILISER CET OUTIL

1. Choisissez deux niveaux verticaux ou plus de la situation (par exemple au niveau local, national, international, ou familial, communautaire, régional).
2. En commençant par le niveau 1 (ex., local), dessinez des triangles pour représenter les parties ou groupes à ce niveau clés. Placez-les horizontalement, la taille de chaque triangle en représentant proportionnellement la force (en termes d'influence, poids numérique ou pouvoir politique, par exemple). Ceux qui en sont alliés à d'autres pourraient être regroupés du même côté, avec des triangles qui débordent sur d'autres pour indiquer la communauté d'intérêts ou d'appartenance.

TRIANGLES À NIVEAUX MULTIPLES

QU'EST-CE QUE C'EST ?

► Une illustration graphique des acteurs clés au sein et entre niveaux dans une situation.

OBJECTIF

- Identifier ces acteurs clés à chaque niveau.
- Inclure dans votre analyse des acteurs qui semblent être en dehors de la situation, mais qui sont actifs à un autre niveau.
- Comprendre les rapports de forces au sein et entre les niveaux.

► Pour voir comment les conflits arrivent au sein et entre les niveaux.

► Pour voir comment les conflits arrivent au sein et entre les niveaux.

QUAND L'UTILISER

- En analysant une situation conflictuelle complexe à plusieurs niveaux.
- Lorsqu'une simple schématisation et/ou une analyse "pyramidale" ne sont pas appropriées.

VARIATIONS

- Utiliser des formes autres que des triangles.
- Le modèle ne doit pas être symétrique (comme dans l'exemple).
- Utiliser les conventions de schématisation pour montrer les relations.

LES TRIANGLES À NIVEAUX MULTIPLES :
APPLIQUÉS À LA SITUATION POLITIQUE EN IRLANDE DU NORD
CONFLITS IDENTIFIÉS ET STRATÉGIES POUR LES TRAITER

AU NIVEAU 1 : Les partis politiques en Irlande du Nord (IN)

- Conflits :**
- sur l'identité et la nationalité
 - sur les ressources et l'accès à l'emploi, l'éducation, le logement, etc.
- Stratégies :**
- avoir des perceptions et des compréhensions entre groupes antagonistes
 - organiser des rencontres inter-partis sur des questions économiques et sociales

AU NIVEAU 2 : Les gouvernements nationaux

- Conflits :**
- entre les gouvernements britannique et irlandais sur les politiques et pratique de la gouvernance, le maintien de l'ordre, les cours, les prisons, l'emploi, l'éducation, etc. en Irlande du Nord
 - entre les membres du parlement britannique et le Dail irlandais sur les attitudes et les perceptions, de même que la politique et la législation pour l'Irlande du Nord
- Stratégies :**
- accord anglo-irlandais, aboutissant à la Conférence et au Secrétariat anglo-irlandais
 - groupe interparlementaire Irlando-Britannique

AU NIVEAU 3 : Les Intérêts Internationaux

- Conflits :**
- au niveau de l'Union Européenne à propos de leurs politiques par rapport à l'Irlande du Nord
 - parmi les politiciens et les groupes de pression aux États-Unis sur la politique américaine par rapport à l'Irlande du Nord
- Stratégies :**
- discussions et débats au parlement européen et au sein des groupements politiques européens sur leurs attitudes et préoccupations par rapport à l'Irlande du Nord
 - des conférences aux États-Unis qui présentent une gamme de point de vue à partir de l'Irlande du Nord

ENTRE LES NIVEAUX 1 & 2

- Conflits :**
- sur le manque de consultation et de participation des partis nord irlandais dans les processus politiques et les décisions prises par les deux gouvernements
 - sur la nature et le niveau de l'activité de la police et de l'armée britannique en IN
- Stratégies :**
- rencontres informelles entre Unionistes et membres du gouvernement irlandais
 - des conférences et autres regroupements de politiciens nord irlandais avec des hommes politiques britanniques et irlandais pour discuter de la politique pour l'IN
 - rencontres entre partis politiques et l'Office Britannico-nord irlandais en rapport avec problèmes des affaires de la police, de l'armée et des prisons

ENTRE LES NIVEAUX 1 & 3

- Conflits :**
- au sein des partis IN sur la dimension de l'implication extérieure qu'ils veulent
 - liés au soutien de la part des États-Unis et d'ailleurs aux groupes armés en IN
- Stratégies :**
- facilitation des contacts entre les groupes internationaux et les partis politiques IN
 - visite d'hommes politiques IN aux États-Unis et ailleurs pour diffuser leurs points de vue

ENTRE LES NIVEAUX 2 & 3

- Conflits :**
- entre le gouvernement britannique et divers niveaux de gouvernement aux États-Unis sur une politique d'emploi équitable en IN
 - entre les deux gouvernements et l'UE sur la nature et la dimension de l'implication de l'UE dans les affaires de l'IN
- Stratégies :**
- opportunités de dialogue et de discussion entre les deux gouvernements et les groupes et hommes politiques appropriés aux États-Unis
 - discussions des divergences entre chacun des deux gouvernements et l'UE

3. Au niveau de chaque triangle, il serait utile d'indiquer les acteurs des niveaux supérieur, intermédiaire et inférieur au sein de ce groupe.
4. Répétez les étapes 2 et 3 pour chacun des autres triangles verticaux, i.e. national et international.
5. À chaque niveau supérieur, les triangles peuvent être placés au-dessus et en contact avec ceux auxquels ils sont liés ou avec qui ils sont alliés au niveau inférieur.
6. Après avoir fait cette illustration graphique des relations à plusieurs niveaux, vous pourriez maintenant essayer de décrire les conflits spécifiques qui existent au sein des niveaux et entre eux. Vous pouvez aussi lister les stratégies en cours de mise en œuvre ou qui pourraient être utilisées pour traiter ces conflits.

La Figure 4.2 a trait à la situation politique en Irlande du Nord au milieu de l'année 1995. Le niveau 1, qui représente les partis politiques, montre l'éventail des parties Unionistes et Nationalistes, avec le Parti de l'Alliance au milieu et les partis liés aux groupes paramilitaires armés aux deux extrémités. Le niveau 2 représente les gouvernements Britannique et Irlandais, avec la zone de débordement qui représente la Conférence Anglo-Irlandaise et le Groupe Interparlementaire Anglo-Irlandais. Le niveau 3 représente les intérêts internationaux qui sont liés à la situation politique en Irlande du Nord.

Une liste détaillée des conflits identifiés par cet exemple d'usage de l'outil triangle à niveaux multiples, avec les stratégies pour leur traitement, est présentée sur la page 64 en face.

Schématisation pour des points d'entrée

Notre vision du futur et nos valeurs peuvent nous motiver et nous orienter. Si vous avez utilisé les propositions de création de vision des pages 59-60, vous avez dû le sentir très fortement. Mais en même temps, vous n'aurez pas oublié les nombreux obstacles qui vous empêchent de réaliser votre vision. Ce genre de

schématisation peut vous aider à trouver des points d'entrée pour s'attaquer à ces obstacles.

COMMENT UTILISER CET OUTIL

Si vous n'êtes pas sûr du problème sur lequel vous vous focalisez, il pourrait être utile de recourir d'abord à l'Arbre à Conflit (voir page 30) pour clarifier votre réflexion et, ensuite, représenter graphiquement la situation comme vous la voyez. L'exemple que nous utilisons ici est basé sur l'exemple Afghan présenté au Chapitre 2.

1. Prenez une carte que vous avez déjà créée, ou schématisez une nouvelle situation que vous voulez traiter.
2. Où et comment vous êtes-vous schématisés, vous et votre organisation, par rapport aux autres parties ?
3. Dans l'analyse du schéma que vous avez fait, recherchez des points d'entrée possibles, comme des structures qui doivent être changées ou créées, des problèmes que vous voulez aborder, des groupes marginalisés qui pourraient jouer un rôle positif, ou des blocages de communications qui pourraient être levés.
4. Le calendrier est-il bon, et avez-vous les bons contacts, pour travailler sur le conflit lui-même ? Pouvez-vous arranger les choses en reliant des parties séparées ?

LES BLOCAGES : Notez là où des blocages spécifiques existent entre des parties, i.e. des relations rompues entre des parties qui étaient généralement liées, ou des fossés entre parties qui n'avaient jamais eu aucune forme de communication entre elles. Ces blocages entre parties sont-ils au même niveau dans le conflit, ou sont-ils à des niveaux différents ? Quels liens existe-t-il déjà entre les parties à différents niveaux ? Pouvez-vous fonder sur ces liens, ou en introduire de nouveaux entre les groupes ? Y a-t-il d'autres groupes qui pourraient faire ce travail plus efficacement ?

LA MARGINALISATION : Y a-t-il des parties ou groupements qui ne semblent avoir de bons contacts avec personne ? Quelles mises en relations sont possibles, ou utiles pour les

SCHEMATISATION POUR DES POINTS D'ENTREE

QU'EST-CE QUE C'EST ?

► Un moyen d'adapter un schéma de conflit pour savoir ce qu'il y a lieu de faire par la suite.

OBJECTIF

► Identifier des actions fondées sur l'analyse du conflit et de votre place en celui-ci.

QUAND L'UTILISER

► Lorsque vous voulez travailler sur le conflit même.

► Lorsque les choses ont changé.

► Lorsque vous êtes bloqué.

► Pour évaluer vos propres activités.

► Pour chercher de nouveaux alliés.

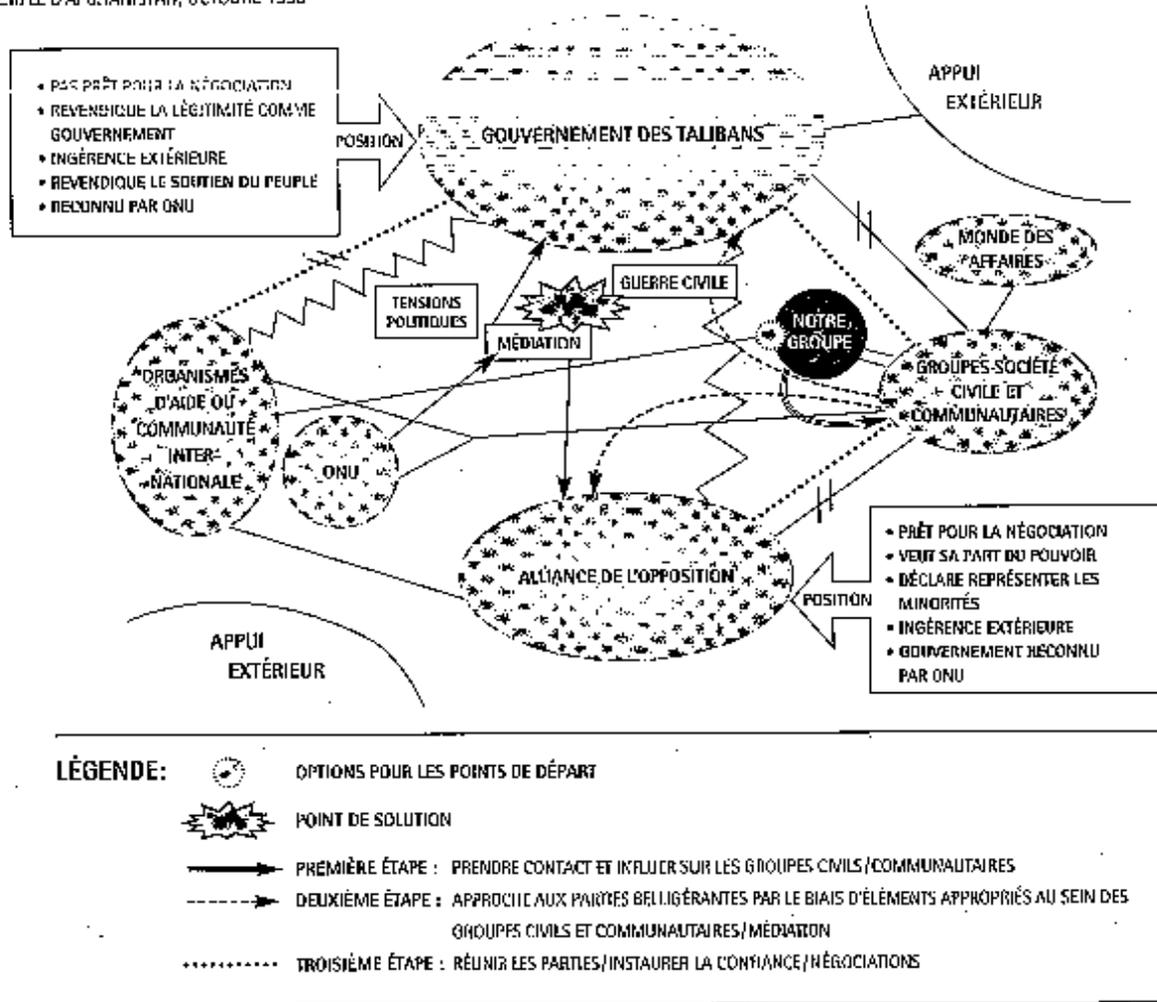
COMMENT L'UTILISER

► Sur la base d'un schéma de conflit, recherchez les votes et les places pour une intervention.

VARIATION

► Peut être utilisée par des individus ou des groupes pour intervenir, ou avec les protagonistes du conflit eux-mêmes pour concevoir de nouvelles possibilités.

FIGURE 4.3 : SCHEMATISATION POUR DES POINTS D'ENTREE
EXEMPLE D'AFGHANISTAN, OCTOBRE 1999



parties impliquées ? Y a-t-il d'autres groupements dans l'ensemble de la société qui pourraient créer des liaisons avec ces gens ?

5. Quels contacts ou ouvertures de contacts possibles avez-vous de part et d'autre des relations bloquées ? Si vous ne pouvez accéder qu'à un seul côté, avez-vous des collègues ou des organisations partenaires qui pourraient avoir accès à des personnes clés de l'autre côté ? Rappelez-vous que les groupes sont faits de gens qui peuvent avoir des vues différentes sur les choses. Pouvez-vous vous introduire dans chaque groupe et trouver en leur sein des individualités avec lesquelles vous pouvez travailler ? Pensez

aussi aux niveaux où vous êtes en train de travailler. Y a-t-il des fossés qui pourraient être comblés ? (Voir les outils 'Triangles à Niveaux Multiples' et 'Grille', pages 63 et 67.)

6. Est-ce le bon moment, et êtes-vous en position de travailler sur des structures ou des questions ?

LES STRUCTURES : Une structure différente (peut-être un groupe interparlementaire ou un comité de pilotage de développement communautaire) serait-elle le meilleur moyen d'améliorer la situation ? Avec quelles parties adverses et quels autres groupements pourriez-vous travailler pour apporter ce changement ?

LES QUESTIONS : Y a-t-il des problèmes qui n'ont du tout été abordés ? Si, par exemple, personne ne semble penser aux besoins des victimes ou à l'importance d'une loi sur les droits, vous pourriez penser à initier une série de réunions de discussions communautaires, ou faire venir de l'extérieur un conférencier expérimenté pour diriger un atelier de radiodiffusion, ou produire un livre humoristique pour amener les gens à réfléchir à la question.

7. Qu'espéreriez-vous réaliser en décidant d'intervenir de cette façon ? Quelle action spécifique pourrait être possible ou adéquate à ce stade du conflit ? Qui d'autre pourrait être disponible et prêt à travailler avec vous dans cette action ?
8. Comment voudriez-vous de démaner ? Quelle serait la première étape dans votre plan d'action ? Partagez votre analyse et votre action planifiée avec d'autres personnes et recueillez leurs réactions et feedback sur ce que vous proposez.
9. Revenez à votre schéma et indiquez votre action planifiée.

Le schéma de conflit présenté à la Figure 4.3 est tiré du second exemple de la page 25. A cette étape, c'était une analyse de la situation qui montrait les parties impliquées ou influentes dans le conflit. En tant qu'étape en avant par-delà l'analyse, le schéma pourrait aussi être utilisé comme ci-dessus, pour indiquer des stratégies pour l'action. Il est tout à fait naturel que des gens dont les passés et les aptitudes sont différents proposent des points d'entrée différents pour le même conflit. Vous aurez besoin de recourir aux autres outils dans ce chapitre, aussi bien que ceux du Chapitre 5, pour déterminer quels points d'entrée seront les plus opérationnels.

La grille : des idées pour travailler sur le conflit

La grille offre un excellent moyen d'identification de multiples possibilités pour l'action sur le conflit. Pour dessiner une grille, commencez

par lister les types d'action dans votre situation qui visent le conflit lui-même en les rangeant au niveau supérieur de votre grille. La liste suivante donne une variété de propositions qui, selon leur pertinence par rapport à votre situation, peuvent être retranchées ou ajoutées.

CATÉGORIES DE TRAVAIL LIÉES AU CONFLIT

- **LE TRAVAIL DE GESTION DU CONFLIT** vise à développer et à offrir une gamme d'approches alternatives de gestion des différends de façon non violente et efficace. Les méthodes pourraient inclure des méthodes coutumières ou traditionnelles, la résolution commune de problèmes, la négociation, la médiation, l'arbitrage.
- **L'ÉDUCATION ET LA FORMATION À LA PAIX** vise à éduquer les gens sur les concepts et les aptitudes pour le traitement des conflits et la promotion de la paix. Ce travail comporte des sessions de formation et des ateliers dispensés dans les écoles et d'autres institutions, de même que des ateliers et des sessions pratiques qui pourraient être dispensés dans nombre d'autres secteurs comme les associations communautaires, les organisations religieuses, les associations professionnelles et les institutions politiques.
- **LE TRAVAIL DE COMPRÉHENSION MUTUELLE** est conçu pour faire reculer l'ignorance, la suspicion, les préjugés et les stéréotypes entre des individus et des groupes qui sont en conflit. L'accent est mis sur l'amélioration de la communication et de la compréhension à travers divers programmes qui amènent les gens en contact à s'écouter mutuellement et de discuter de leurs différences.
- **LE SOUTIEN AUX GROUPES MARGINALISÉS** vise à renforcer la confiance, les capacités d'action positive et le pouvoir des groupes exclus de la société. Cela peut être fait, par exemple, en concevant des programmes spéciaux d'assistance ou en établissant des relations de partenariat avec des groupes

LA GRILLE

QU'EST-CE QUE C'EST ?

► Un graphique qui montre le travail sur le conflit en train d'être effectué avec différents groupes dans une société : le type de travail, là où il a lieu et qui le fait.

OBJECTIF

- Évaluer combien de travail a déjà été fait.
- Faire la lumière sur là où il y a des lacunes : travail pas fait, secteurs non assistés.
- Identifier les possibilités d'un travail nouveau, travail conjoint et appui mutuel.

QUAND L'UTILISER

- Lorsque les groupes semblent se concurrencer.
- Aux moments où l'on désespère que rien ne semble se passer.
- Aux moments de changement rapide, lorsque les besoins pourraient ne pas être remarqués.

VARIATIONS

- Commencer par identifier votre zone d'intervention, et les zones connexes ; pensez au travail que vous êtes en train de faire maintenant, et le travail que vous pourriez faire à l'avenir.
- Utiliser avec les organismes en activité ou par la communauté, la grille déclenche de larges discussions/recherches.
- Il est intéressant de voir des exemples de situations très différentes et de se dire : "Pouvons-nous travailler ainsi ?"

vulnérables comme les personnes handicapées, les minorités religieuses et raciales, les victimes de guerre, les Bohémiens.

- **LE TRAVAIL ANTI-INTIMIDATION** est conçu pour diminuer les diverses formes de menaces, de harcèlements et de violences verbales dirigées contre les membres de groupes ethniques, religieux ou politiques particuliers. L'intimidation intervient lorsque des personnes d'un groupe donné sont contraintes de quitter leurs maisons ou leurs lieux de travail par peur de la nuisance de la part d'un autre groupe. Le travail anti-intimidation a pour objectif d'aider les gens à se sentir en paix et en sécurité là où ils vivent et travaillent.
- **LE TRAVAIL POUR LES TRADITIONS CULTURELLES** est conçu pour affirmer et développer la confiance culturelle et l'acceptation de la diversité culturelle dans une société. Ce travail est fondé sur la conviction que des sentiments de rejet peuvent être le résultat de l'exclusion ou du refus d'une culture donnée. Il est d'avis aussi que le développement de l'assurance culturelle peut contribuer à la capacité pour une communauté d'entrer en négociations avec d'autres communautés sans trop s'inquiéter pour sa propre culture.
- **LE TRAVAIL POUR LA JUSTICE ET LES DROITS** est conçu pour développer des principes de justice et de droits humains collectivement acceptés dans la société. Il y a un accent particulier à amener les groupes en conflit à voir les questions de justice et de droits comme des problèmes communs qu'ils partagent et qui peuvent leur être bénéfiques à tous, au lieu de considérer NOS droits comme plus importants que LEURS droits.
- **LE TRAVAIL POUR LES OPTIONS POLITIQUES** est conçu pour faciliter la discussion politique au sein de groupes en conflits et entre eux. Ce travail permet aux gens d'écouter ceux dont les options politiques préférées sont différentes des leurs propres. Il vise à essayer de développer des alternatives pouvant satisfaire les aspirations politiques recevables de la majorité

des gens provenant de tous ces différents groupes.

LISTER LES SECTEURS, LIEUX ET NIVEAUX DANS LESQUELS LE TRAVAIL

PEUT ÊTRE FAIT

Sur la colonne de gauche de votre grille, faites la liste des secteurs, lieux ou niveaux où le travail sur le conflit pourrait être fait. Encore une fois, ce n'est là qu'une proposition, et vous ne devriez utiliser que les éléments appropriés à votre propre situation. Vous pouvez également ajouter d'autres secteurs, groupes cibles, lieux ou niveaux, à votre liste, si nécessaire.

- **LIEUX DE RENCONTRE COMMUNAUTAIRES** : places du marché, associations communautaires
- **LIEUX DE TRAVAIL** : bureaux, usines, affaires, industries
- **INSTITUTIONS RELIGIEUSES ET CULTURELLES** : avec aussi bien les leaders que les membres simples
- **INSTITUTIONS D'ÉDUCATION** : écoles, collèges, universités, centres d'éducation pour adultes
- **ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES ET SYNDICATS** : enseignants, travailleurs sociaux, journalistes
- **SYSTÈME JURIDICO-LÉGAL** : cours, juges, avocats
- **SERVICES DE SÉCURITÉ** : police, armée, prisons
- **INSTITUTIONS POLITIQUES** : leaders et institutions traditionnels, i.e. dirigeants, chefs, aînés, clans ; de même, partis politiques, gouvernement local, gouvernement central, gouvernement fédéral, acteurs de niveau international, comme OUA, OAS, ONU, OTAN.

Une fois créée votre propre grille, vous pouvez remplir les cases pour indiquer quel travail est déjà en cours d'exécution pour améliorer la situation du conflit, avec, dans chaque cas, le programme et/ou l'organisme qui mène le travail. Commencez par votre propre organisation et puis continuez à inclure l'autre travail dont vous êtes courant. Assurez-vous d'inclure le travail des institutions existantes telles que les

personnes âgées, les organisations gouvernementales et communautaires. Vous pourriez avoir besoin que d'autres vous aident à remplir les cases.

Après avoir fait cela, notez toute case encore vide, ou là où le travail n'est pas efficace, et voyez si c'est un type de travail et un lieu/niveau de travail que votre organisation ou quelqu'un d'autre, pourrait entreprendre à l'avenir.

Par exemple, une petite organisation qui était impliquée dans une formation de gestion de conflit se rendit compte, après leur analyse par

la grille, que leurs programmes de formation étaient considérablement limités aux membres du personnel des organismes d'assistance (lieux de travail et associations professionnelles). Ce faisant, ils décidèrent d'explorer la possibilité d'offrir des sessions de formation en milieux ruraux (centres communautaires) où un éventail d'autres gens pouvaient être formés.

Le Tableau 4.1, ci-dessous, montre une grille qui a été adaptée pour comporter une clé. Il est tiré d'un groupe communautaire travaillant à Phnom Penh, au Cambodge.

TABLEAU 4.1 : LA GRILLE DE CONFLIT
EXEMPLE DU CAMBODGE :

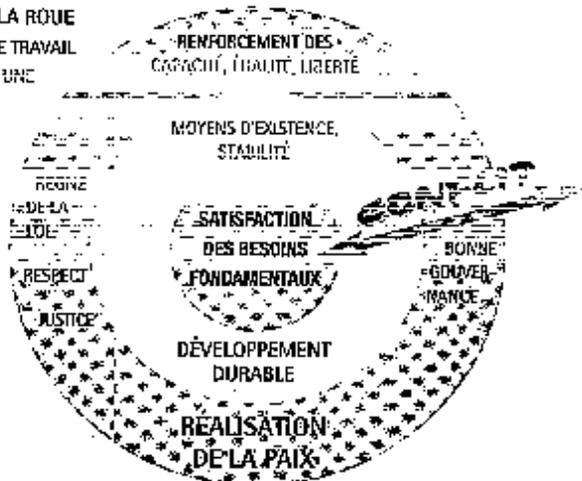
TYPES DE TRAVAIL

STRATÉGIES	Éducation pour la Paix	Fonction des praticiens	Élargir le groupe des participants en conflit	Intégration de..... à différents niveaux					
				Dans les lieux de travail	Autour du conflit	Médiation	Négociation	Coopération	Leadership
Communauté désavantagée	+			+	+	□	□	+	+
Institution religieuse	+	+		+	+	+	+	+	+
École	+	□	X	+	□	X	X		
Gendarmeries	+	□		+	□	□	□	□	□
Police	+	□		+	□	□	□	□	□
Armée	□	□		+	□	□	□	□	□
Système juridique	□	□		+	□	+	+	□	□
ONGs/OCBs	□	□		+	+	□	□	+	+
Gouvernement national	□	□		+	+	□	□	□	□
Gouvernement provincial	□	□		+	+	□	□	□	□
GONGOS	□	□		+	□	□	□	□	□
Gouvernement ONGs									

✓ Nous avons X N'avons pas besoin actuellement
 + Nous avons et voulons améliorer □ Avons besoin mais n'avons pas actuellement

R3243331 1117

**FIGURE 4.4 : LA ROUE
INTÉGRATION DE TRAVAIL
POUR RÉALISER UNE
PAIX DURABLE**



LA ROUE

QU'EST-CE QUE C'EST ?

► Un outil pour montrer comment divers objectifs et domaines de travail sont liés entre eux.

OBJECTIF

► Voir quels domaines ont été négligés.

► Pour voir comment divers aspects d'un travail s'accordent ensemble.

QUAND L'UTILISER

► Lorsque vous semblez être dans une nouvelle étape du conflit.

► Lorsque il y a désaccord sur ce qu'il faudrait faire.

COMMENT L'UTILISER

► Listez les types de travail que vous faites et mettez-les dans la roue. Sur quels domaines mettez-vous l'accent ? Votre programme comporte-t-il des aspects de réalisation de la paix ? Sont-ils intégrés dans votre autre travail ?

VARIATIONS

► Pour les principes ou l'action pratique.

► "Les domaines d'action" peuvent varier avec la situation.

► Peut être inversée pour montrer que le tissu social est la couche intérieure et la plus importante.

La Roue

La Roue, comme indiqué à la Figure 4.1, est une représentation graphique de certains objectifs et domaines de travail sur le conflit, et de la manière dont ils sont liés.

Notez comment le conflit traverse les trois domaines de besoins qu'une société peut avoir. Il peut affecter les besoins fondamentaux d'une communauté (tels que nourriture, eau, logement ou santé), il peut influencer sur la capacité d'une communauté à aller de l'avant, il peut aussi jouer sur l'ensemble des institutions et des normes d'une société.

En outre, chacun de ces domaines peut une source de conflit : par exemple, le conflit sur les ressources en cas de pénurie, conflit qui surgit lorsqu'un groupe se sent désavantagé par le développement d'un autre, et le conflit qui se perpétue du fait d'une rupture dans les valeurs sociales et de l'existence d'une culture de violence.

Pour améliorer la situation, toutes ces trois dimensions devront être prises en compte—par des interventions visant principalement des besoins matériels immédiats, dont les conséquences de conflit ; par d'autres qui s'attaquent aux besoins de développement ; et par d'autres qui tendent à l'instauration de la paix à long terme.

Presque tous les programmes peuvent inclure un élément de construction du tissu social de la société. Par exemple, la mise à disposition d'abris d'urgence en elle-même viserait seulement des besoins matériels pour le court terme, mais en

faire une partie intégrante d'une politique soutenant de développement social et économique (ex. : en offrant des aptitudes de construction en bâtiments, et en aidant à établir de nouvelles industries pour les veuves et les personnes handicapées) accroîtrait son effet aussi bien en profondeur qu'en acuité.

SOULEVER DES QUESTIONS

La roue peut être utilisée pour décrire et soulever des questions sur le travail d'une organisation donnée et la ou les dimensions dont elle a l'intention de s'occuper.

Par le passé, une organisation pouvait avoir concentré ses efforts à s'occuper des conséquences matérielles du conflit. Cette analyse lui permet de voir des voies et moyens d'entreprendre des projets à plus long terme pour traiter les questions sous-jacentes au sein du tissu social de la société. Pour le futur, l'organisation peut alors décider de s'engager dans des domaines qui s'attaquent directement au conflit, dans le but de restaurer la paix.

En se servant de la roue comme modèle graphique de la situation soulève la question de savoir si tous les domaines des besoins sont correctement abordés. Par exemple, il peut devenir clair que presque tout le monde est en train de s'attaquer aux conséquences directes du conflit. Si tel est le cas, alors on a besoin de faire plus de travail dans d'autres domaines, pour résoudre le conflit immédiat et apporter des changements durables au sein de la société. Y a-t-il suffisamment d'aptitudes pour traiter le conflit, où qu'il puisse surgir, dans votre programme ou au-delà ?

La mise en œuvre d'une analyse de la roue peut soulever la question : Quel est l'impact réel de mon programme ? L'élément qui suit, sur Aide et conflit, peut aider à fournir la réponse. La Roue peut être combinée avec fruit avec la Grille pour dresser une image de ce qui est en cours de réalisation dans une situation et des domaines qui restent encore à être abordés. Cela peut être une expérience positive ou négative—en vous rappelant, d'une part, tout le travail déjà en cours et là où vos efforts propres

peuvent s'insérer dans le processus, et, d'autre part en constituant un enjeu en ce sens que cela montre là où on a besoin de plus de travail.

Aide et conflit

LES ORGANISATIONS D'AIDE ET/OU DE DÉVELOPPEMENT CONTRIBUENT-ELLES AUX CONFLITS VIOLENTS ?

L'aide et le secours d'urgence sont souvent fournis sur la base des meilleurs motifs. Cependant, il y a toujours des conséquences imprévues. Des organismes qui pensent que leur travail est neutre, même en dehors du conflit, peuvent parfaitement influencer sur le conflit sans s'en rendre compte. Il y a maintenant beaucoup de preuves que les organismes d'aide et de développement qui interviennent dans des contextes instables et violents peuvent aider à alimenter l'escalade de violence, ou la réduire. La section suivante est tirée et adaptée du travail de Mary B. Anderson dans *No Harm, How Aid Can Support Peace or War* (voir Chapitre 10 pour plus de détails).

LE TRANSFERT DE RESSOURCES

Lorsque des ressources externes sont introduites dans une zone de conflit, elles peuvent changer les rapports de forces. Cela apparaît plus directement à travers le vol, lorsque des organismes fournissent de nouvelles ressources qui sont ensuite volées, taxées ou détournées par des protagonistes d'un conflit pour nourrir leurs troupes.

Mais il y a plusieurs voies plus indirectes par lesquelles les torts sont causés.

- **ACCROISSEMENT DES RESSOURCES POUR LA GUERRE** : lorsque les organismes d'aide satisfont les besoins des civils, notamment ceux des militants de différentes factions, les ressources locales sont libérées pour soutenir les forces combattantes. Cette réduction de responsabilité peut aboutir à ce que les chefs redéfinissent leurs rôles comme étant exclusivement militaires, avec comme résultat que, une fois la guerre terminée, ils ont peu de connaissance ou de sens des responsabilités par rapport aux affaires civiles.

- **AUGMENTATION DE L'INFLUENCE DE L'ARMÉE** : Lorsque les factions en guerre contrôlent le passage de l'aide, cela leur donne un certain pouvoir et une légitimité comme des pourvoyeurs du peuple et leur permet de pouvoir manipuler les populations. Par exemple, ils peuvent déplacer les gens dans un autre endroit, et affaiblir les groupes d'opposition en leur interdisant l'accès aux ressources.

- **DÉRÈGLEMENT DES MARCHÉS** : La fourniture provisoire de nouvelles ressources dérègle les économies locales, en rendant les choses plus difficiles pour une économie de temps de paix. Par exemple, si des salaires élevés sont payés à des personnels locaux qualifiés, cela sape la base des organisations et des structures salariales existantes et des attentes surgissent. Les ressources importées portent préjudice aux marchés locaux pour ce qui concerne la nourriture et d'autres éléments, et les taux de loyer deviennent si élevés qu'ils sont hors de portée de la bourse de la plupart des autochtones.

- **RENFORCEMENT DES TENSIONS** : Les ressources externes ont tendance à alimenter la suspicion et les rivalités existantes, offrant ainsi une source de plus de pouvoir aux leaders qui ont le contrôle sur elles. Là où les groupes les plus pauvres sont ciblés, les rivalités entre groupes peuvent être particulièrement graves (par ex. entre réfugiés et communautés hôtes).

DES MESSAGES CACHÉS

Alors que le message intentionnel de l'aide est un message de compassion et de solidarité, les messages non intentionnels renforcent généralement les conflits violents.

- **ACCEPTATION DES TERMES DE LA GUERRE** : La négociation de l'accès aux civils et le recrutement des gardes armés sont des exemples de comportement qui démontrent l'acceptation des armes aussi bien comme source première et légitime de pouvoir qu'un moyen de satisfaction pour décider de qui devrait recevoir de l'assistance et comment.

© Ilihaasa wotif aunk
Inleissa Inguinok
Nous nous sommes
trompés, mais
les autres aussi
y croient.
MAASAI, TANZANIA

- **DONNER DE LA LÉGITIMITÉ AUX CHEFS DE GUERRE** : Lorsque les organismes négocient avec les chefs de factions, ils leur donnent reconnaissance et légitimité. Ils montrent qu'ils acceptent que ces gens aient le droit d'exercer le pouvoir dans une zone.

- **TORPILLER LES VALEURS DE LA PAIX** : De grandes différences dans le niveau de vie entre expatriés et personnel local et la discrimination entre eux, en termes de sécurité (les évacuations au profit de qui ?) montrent que des valeurs différenciées sont associées au bien-être du personnel local et international.

- **LA PROMOTION DE L'INTOLÉRANCE** : Les rivalités entre organismes font penser que nous n'avons nullement besoin de coopérer avec ceux dont on ne veut pas, et qu'il est acceptable de ne pas tolérer les différences.

- **LA PUBLICITÉ PEUT ACCROÎTRE L'HOSTILITÉ** : Des images d'histoires de brutalités et de souffrances par l'un ou l'autre des côtés sont utilisées pour collecter des fonds au niveau international. Au niveau du conflit même, cela peut renforcer la diabolisation d'un côté par l'autre.

COMMENT LES ORGANISMES D'AIDE ET DE DÉVELOPPEMENT PEUVENT-ILS CONTRIBUER À LA CONSTRUCTION DE LA PAIX ?

Il a été reconnu depuis longtemps, dans le cas de l'aide alimentaire, que si aucun compte n'est tenu des producteurs locaux existants, le résultat à long terme des importations d'urgence serait probablement l'élimination de beaucoup des aptitudes locales de production et une auto-suffisance alimentaire fortement réduite. La situation parallèle, en rapport avec les capacités de créer les conditions de la paix, tarde à être bien perçue. Aussi longtemps que les organismes — tant nationaux qu'internationaux — ignorent les ressources existantes pour les activités liées à la paix et la justice, ils perdent une occasion considérable et risquent dangereusement de faire empirer la situation.

Une autre opportunité inestimable est perdue lorsque les organismes ne saisissent pas les possibilités d'intégrer un nouveau travail de construction de la paix dans leurs propres programmes.

DÉCOUVRIR ET ACCROÎTRE DE NOUVELLES CAPACITÉS POUR LA PAIX

Dans tout conflit intense, il y a des gens qui sont impliqués simplement parce qu'ils ne voyaient aucune voie d'issue. Ils gardent le silence et acceptent ce qui se fait en leur nom parce que résister aurait un prix cher à payer. L'irrésistible sens de l'identité de groupe, dans un conflit "ethnique" par exemple, est né tout d'abord de la peur et inhibe les autres sentiments tels que la moralité et l'amitié avec les membres du groupe "ennemi". Les personnes qui sont dans cette position constituent une source potentielle de nouvelles aptitudes pour la paix.

Plus apparents, sans doute, sont certaines institutions et systèmes existants. Par exemple, ceux qui sont utilisés par les parties adverses, comme la santé, l'éducation et la fourniture d'électricité, englobent un intérêt commun et pourraient avoir des chances d'amener les parties dans une communication informelle. Les institutions traditionnelles de résolution des conflits, telles que les personnes âgées et les tribunaux coutumiers pourraient aussi être impliquées.

Lorsqu'elle est utilisée de manière imaginative, l'aide peut offrir des chances de renforcer et de soutenir les aptitudes de paix aussi bien nouvelles que déjà existantes, sans que des changements drastiques soient apportés aux programmes eux-mêmes. Parmi les manières les moins apparentes de le faire on peut citer :

- **L'ESPACE** : L'aide peut fournir un endroit où les gens peuvent agir de manière "non guerrière", et où ils peuvent s'engager avec des personnes du ou des côtés adverses dans des initiatives conjointes. Ce faisant, les organismes peuvent inciter les gens à garder vivant, et peut-être à travailler pour, l'espoir d'un futur partagé.

- **LA VOIX** : Les organismes peuvent offrir un forum où l'on peut discuter de la paix et de

la coopération, et même prendre l'initiative de faire de la paix ou de la résolution de conflit le sujet de réunions et d'ateliers de travail.

- **LES INCITATIONS** : Les organismes peuvent utiliser leurs ressources financières et autres, ainsi que leur accès au reste du monde et aux médias, pour encourager des actions et des expressions de points de vue allant dans le sens de la paix, et décourager les activités qui favorisent les hostilités. Cela peut inclure une politique claire de lutte contre la propagande liée à la guerre, avec une information propre à inciter les gens à retirer leur soutien et leur participation aux hostilités.

AIDE ET CONFLIT : un exemple d'Afghanistan² **ORGANISATION ET RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE LA COMMUNAUTÉ POUR RÉSISTER AUX FORCES PRO-BELLIGÉRANTES**

Dans le village de Kanfisk, province du Farah, le Jirga du village (une sorte de conseil des aînés) a été formé pour organiser sa contribution à la réhabilitation du projet d'irrigation du village. Le Jirga pouvait organiser 200 travailleurs pour trois ou quatre mois. Pendant ce temps, de nouveaux embranchements d'un canal étaient étendus pour irriguer 1000 jerbis de nouvelle terre vierge. Plus tard, le Jirga a eu le courage et le pouvoir de dire non aux autorités lorsqu'elles ont demandé un recrutement militaire. Le Jirga est aussi en négociation avec les autorités pour la réouverture de l'école du village, qui avait été fermée depuis le mois de mars 1998. Dans le village d'Aral Musazal, le Jirga trouva les moyens d'exempter les villageois par rapport au service militaire que les autorités locales avaient rendu obligatoire.

Il est important de ne pas trop amplifier la signification de l'aide, et des ONGs plus généralement, soit dans l'encouragement ou la réduction du conflit armé. Personne ne dit que les guerres sont causées par l'aide internationale ou par des ONGs rivales. Mais, il est important de s'assurer qu'autant que possible, un programme

donné n'est pas en train de faire empirer une situation potentiellement violente. Et s'il contribue à la paix, alors une chance n'est pas été perdue.

La section suivante offre un outil élaboré à partir des idées de Mary Anderson, conçu par RTC pour explorer l'impact du programme d'un organisme sur le conflit.

Visualisation de l'impact des programmes d'aide et de développement sur le conflit

Les activités décrites ici visent à produire de l'information essentielle pour l'élaboration de politique dans des zones de conflit armé réel ou potentiel. Elles devraient vous permettre de répondre à la question : Qui gagne et qui perd dans la manière dont mon programme travaille ? Elles devraient vous permettre également d'examiner différentes options de politique, pour voir si elles risquent d'envenimer les conflits dans la zone, ou, si d'autre part elles ont les possibilités de renforcer les ressources locales pour la paix et la justice.

VISUALISATION DE L'IMPACT SUR LES FACTEURS DE SOUTIEN AU CONFLIT VIOLENT

La première étape est de s'assurer que votre programme n'empire pas la situation. Une façon de le faire est décrite ci-dessous.

1. Identifiez la situation que vous voulez analyser de façon aussi précise que vous le pouvez.
2. Résumer les aspects principaux de votre programme dans les trois catégories de ressources physiques, développement de capacités et plaidoyer. Mettez les détails de votre programme au milieu d'un cercle.
3. Tracer trois cercles extérieurs qui entourent le programme. Chaque cercle représente un aspect de société différent : le **Contexte** (des systèmes et des groupes), leurs **Attitudes et Comportements**. Les éléments de tous ces trois aspects pourraient être des forces pour la violence ou pour la paix (rappelez-vous le Triangle ACC du Chapitre 2).

VISUALISATION DE L'IMPACT

QU'EST-CE QUE C'EST ?

- Une méthode d'identification des opportunités de réalisation de la paix.
 - Une manière d'analyser l'impact des programmes sur une situation conflictuelle.
 - Un outil d'élaboration de politique d'action pour réduire l'impact négatif non intentionnel.
- QUAND L'UTILISER**
- Cet outil vise avant tout les groupes qui travaillent dans les domaines du conflit mais pas encore sur le conflit lui-même.
 - Avant d'intervenir dans un conflit.
 - Lorsqu'un programme semble ne pas produire de résultats.
 - Lorsque la situation change.

COMMENT L'UTILISER

- Voir minutieusement les forces favorables à la paix ou à la violence dans votre situation spécifique, avant d'en arriver à l'analyse des liens avec vos programmes propres.
- Soyez concret et spécifique dans votre analyse.
- Élargissez la recherche en cherchant différents points de vue, différentes perspectives.
- Présenter les résultats avec des partenaires et d'autres gens.

VARIATIONS

- Utiliser les piliers ou les champs de forces pour montrer ce qui soutient la violence et la paix.
- Comparer les résultats avec d'autres organismes similaires, pour remarquer les indices et les domaines d'action conjoints possibles.

4. Mentionnez ce que vous considérez comme forces de la violence, en les mettant dans les cercles appropriés.
5. Maintenant, voyez les liens entre les différents aspects de votre programme et les forces de soutien à la violence :
 - En quoi apportez-vous, sans le savoir, votre soutien à ces forces ? Êtes-vous en train de contribuer à un système économique qui permet à la guerre de continuer ?
 - Êtes-vous en train d'alimenter la tension en soutenant un groupe de personnes au détriment d'un autre ?
 - Êtes-vous en train de renforcer, inconsciemment, des attitudes de supériorité ou de jalousie ?
 - Êtes-vous en train d'encourager un comportement qui dévalue les opinions des autres ?

Tracez des lignes brisées là où votre organisation soutient ces forces, soit directement, soit à travers des liaisons et des messages cachés, en l'expliquant s'il le faut.

6. En quoi votre organisation est-elle en train de miner les forces de soutien à la violence ?
 - Êtes-vous en train de réduire les forces de groupes tirant profit de la violence ?
 - Êtes-vous en train de travailler activement à l'établissement de la confiance ?
 - Êtes-vous en train de promouvoir des formes alternatives de comportement ?
 Tracez des lignes droites pour montrer ces facteurs.

La Figure 4.5 montre le schéma de l'impact d'un programme sur les forces de violence, alors que la Figure 4.6 montre son impact sur les forces de paix.

ANALYSE DE L'IMPACT SUR LES FACTEURS DE SOUTIEN À LA PAIX ET LA JUSTICE

La seconde étape est l'identification des facteurs existants qui favorisent la paix et, ensuite, l'examen de l'impact actuel et potentiel de votre programme sur eux. Pour faire cela, le processus ci-dessus est ainsi repris :

1. Avec toujours la même situation bien définie en tête, créez un autre diagramme semblable et listez les principaux facteurs d'influence pour l'établissement de la paix et de la justice.
 - Sous le titre **Contexte** insérez deux sous-titres : "Groupes" et "Systèmes". Les **Systèmes** pourraient inclure des processus reliant des gens et qui sont participatifs et développant des capacités ou des systèmes traditionnels de gestion des conflits. Les **Groupes** peuvent inclure des organisations qui contribuent largement aux conditions de la paix, y compris les affaires qui ont besoin de la paix pour marcher, les ONGs, les projets spécifiques, ainsi de suite.
 - Sous **Attitudes** incluez, par exemple, la confiance, la compréhension mutuelle, l'absence de préjugés (si cela existe), en précisant au besoin qui a ces attitudes.
 - Sous **Comportement** incluez des actions qui incluent des groupes hostiles et établissent la coopération, et ceux qui clairement instaurent la paix et la justice (médiation, initiatives médiatiques, projets traversant les lignes de démarcation des conflits).
2. Décrivez de la même manière succincte les principaux aspects de votre programme et mentionnez cela au milieu du diagramme.
3. Maintenant voyez les liens entre votre programme et les forces de paix et de justice. De quelles manières soutenez-vous ces forces ?
 - Tracez des lignes pleines pour illustrer les liens, comme ci-dessus, afin de détailler les liens et messages aussi bien directs que cachés. Ajouter des mots supplémentaires, au besoin.
4. De quelles manières pourriez-vous soutenir ces liens plus longtemps, par un travail en cours ou à venir ?
 - Indiquez-le avec une couleur ou un style différent.
5. De quelles manières pourriez-vous être en train de miner, sans le savoir, une de ces "capacités locales pour la paix" ? Utilisez une ligne brisée pour l'indiquer. Pouvez-vous y faire quelque chose ?

FIGURE 4.5 : IMPACT POTENTIEL SUR LES FORCES DE VIOLENCE

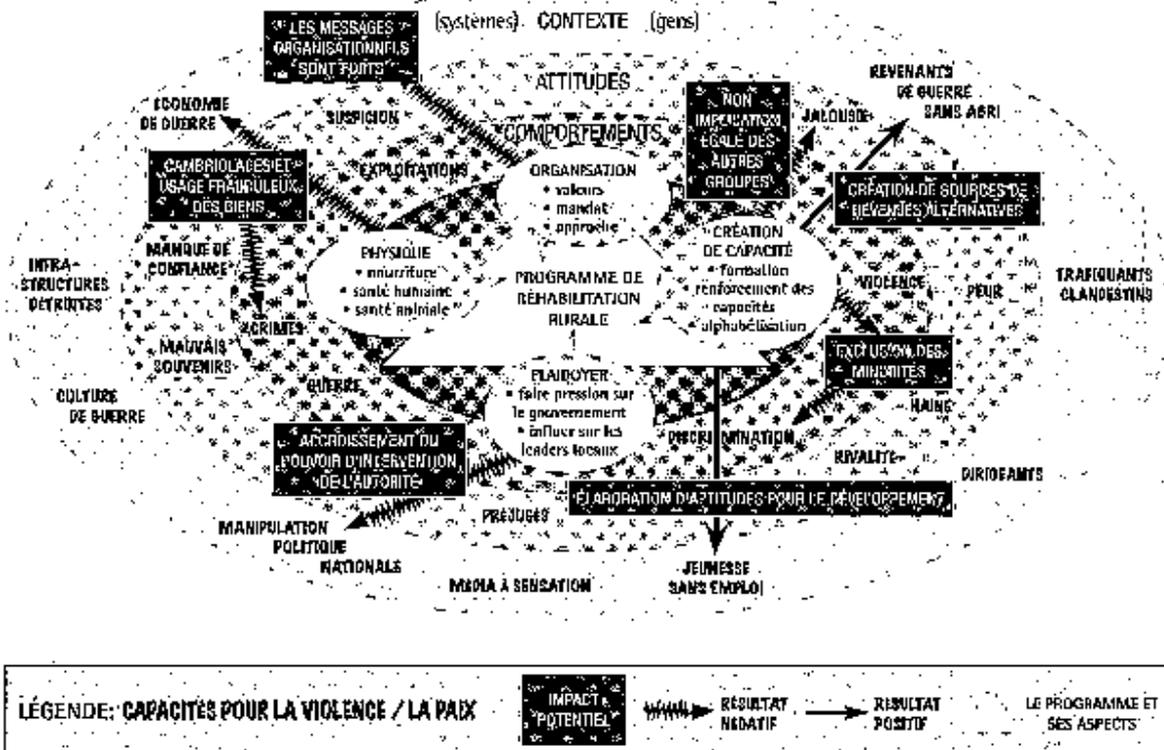
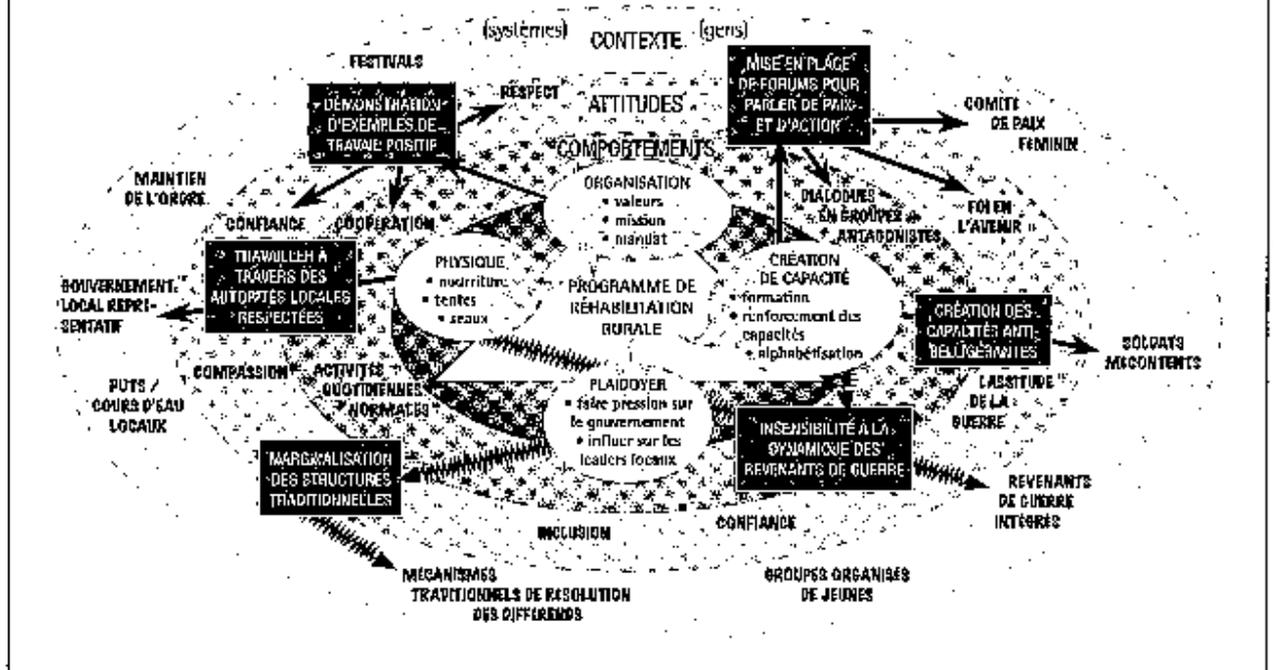


FIGURE 4.6 : IMPACT POTENTIEL SUR LES FORCES DE PAIX



Le Cercle Stratégique

Aucune action ou stratégie isolée ne peut réaliser la paix. C'est à travers une responsabilité collective et une combinaison d'actions qu'une vraie différence sera faite.

Le Cercle Stratégique (voir Figure 4.7 ci-dessous) est une manière de mettre ensemble tous les outils pour l'analyse que nous avons vus au Chapitre 2, ainsi que les outils de ce chapitre pour l'identification des stratégies pour l'action. En travaillant dans un groupe avec d'autres personnes de votre organisation, vous pouvez utiliser le Cercle Stratégique pour mettre ensemble toutes vos idées et analyses et de

planifier des stratégies et des actions spécifiques visant à se rapprocher de votre vision à long terme.

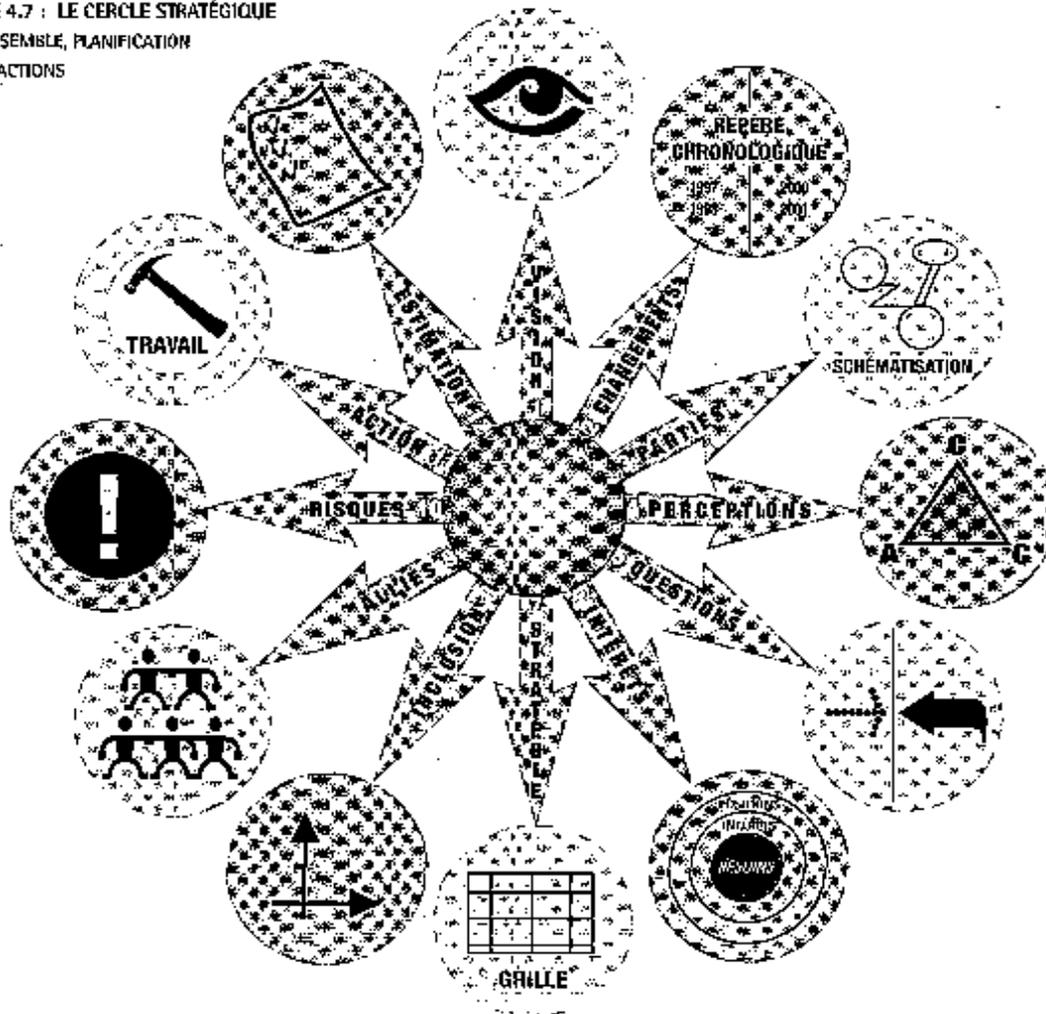
UNE COMPREHENSION ENFONCÉE

DE STRATÉGIES

Les activités énumérées à la Figure 4.7 indiquent un ensemble d'étapes dans l'analyse d'un conflit, que vous pourriez vouloir essayer.

Vous pourriez devoir mettre de côté le travail principal d'élaboration stratégique lorsque vous vous engagez dans ces activités, exercices et éléments de recherche (peut-être avec d'autres personnes), et ramener ensuite les résultats

FIGURE 4.7 : LE CERCLE STRATÉGIQUE
MISE ENSEMBLE, PLANIFICATION
DE VOS ACTIONS





8. INCLUSION

• Comment pouvez-vous inclure les intérêts, besoins et craintes des autres parties dans votre stratégie ?

• Une stratégie à long terme pourrait consister en plusieurs actions. Votre stratégie peut-elle être étendue à celles des autres sans compromettre vos objectifs ou les leurs ?

• Votre stratégie réussira mieux si vous avez à l'esprit non seulement votre objectif mais aussi vos relations avec les autres parties. Si vous tissez de bons liens et de bonnes relations avec les autres parties, il est probable qu'elles comprennent mieux vos actions et qu'elles vous craignent moins. Vous pourriez alors découvrir que même si vos intérêts et vos objectifs sont différents, il se peut toujours qu'ils soient compatibles.

• Si votre stratégie essaie d'aborder les intérêts et besoins des autres parties, elles peuvent être amenées à soutenir vos efforts aussi.



9. ALLIÉS

• Avez-vous suffisamment d'intérêt commun avec d'autres parties au point de former une alliance ?

• Pourriez-vous constituer de larges coalitions, pour travailler ensemble pour un temps ou un but limité ?

• Comment pourriez-vous instaurer la confiance au sein des parties ?

• Avez-vous suffisamment d'objectifs, de valeurs et de manières de travailler communs avec vos alliés potentiels ?

• Si vous travaillez ensemble, pouvez-vous mener plus de sortes d'actions, à plus de niveaux ?

• Se pourrait-il que vous causiez des problèmes à votre propre travail ou à celui de vos partenaires en entrant dans une coalition ?



10. RISQUES

• Y a-t-il des risques dont vous n'avez pas pris compte ?

• Pourriez-vous faire empirer les choses ?

Cela pourrait être un bon moment pour faire une analyse du "Ne Pas Nuire" (voir **Visualisation**

de l'Impact, pp. 73-75) : Quelles sont les forces locales pour la paix et pour la violence, et comment pouvez-vous appuyer les premières à la place des dernières ?

• Comment pouvez-vous tester votre stratégie avec le minimum de risque ?

• Qu'avez-vous besoin d'apprendre pour savoir si votre stratégie marche ? Si vous pouvez en essayer quelques parties, ou la tester à une petite échelle, vous pourrez alors l'utiliser ensuite à une échelle plus grande.



11. ACTION

C'est le moment maintenant de mettre en œuvre la décision à laquelle vous êtes arrivé avec cette méthode d'élaboration de stratégie. Ici, vous pourriez juger utile de passer directement à la Partie 3 (p. 93) pour des indications sur différentes formes d'actions. Vos actions seront fondées sur la stratégie que vous venez de concevoir, adaptées, si nécessaire, à votre situation particulière.



12. ÉVALUATION

• Qu'avez-vous réalisé ?

• Qu'avez-vous appris ?

• Quel est votre but maintenant ?

C'est là une occasion de dresser un nouveau cycle stratégique, après avoir quitté le précédent.

SURMONTER LES OBSTACLES

Cette structure est mieux développée par un certain nombre de personnes qui peuvent appartenir à la même organisation ou faire partie d'un réseau partageant des buts et des valeurs similaires. Elle peut aussi être utilisée par des personnes individuelles ou des groupes au sein d'une organisation pour qu'ils se préparent à introduire des changements dans un programme. Toutefois, la mise en œuvre de la stratégie peut s'avérer une gageure, comme le montrent les exemples ci-contre :

pour les intégrer dans le Cercle Stratégique. Vous pouvez décider d'inclure n'importe laquelle des étapes suivantes :



1. VISION : OBJECTIF (BUT)

- Réexaminer ce que vous voulez vraiment réaliser.



2. CHANGEMENT

- Quoi ou qui doit changer pour rendre possible ce que vous atteignez

votre objectif ?

- Combien de changement a-t-il déjà été réalisé ?

Cela peut aider à dresser un repère chronologique (pp. 21-22) montrant en même temps l'historique de la situation et le futur possible.



3. PARTIES

- Quelles sont les principales parties dans cette situation ?

Il serait utile de schématiser la situation (voir pp. 22-25). Cela vous aidera à voir graphiquement quelles sont les parties et où elles se situent les unes par rapport aux autres. Le schéma pourrait vous aider aussi à répondre aux questions 5 et 6 ci-dessous.



4. PERCEPTIONS

- Quels sont les besoins et les craintes des parties ?

• Comment chaque partie perçoit-elle le problème, et les autres parties ? Vous pourriez avoir besoin de recourir au Triangle ACC (voir p. 26) pour analyser la situation.

- Quels sont les attitudes et comportements de chaque partie, et quel rôle jouent-elles dans la situation ?

• Quels sont leurs stéréotypes, leurs préjugés et leurs perceptions les unes par rapport aux autres ?

- Comment chaque partie décrirait-elle la situation ?



5. PROBLÈMES

- Quels problèmes autres que les plus manifestes sont sous-jacents au contexte ?

• Quelles sont les implications particulières de ces problèmes, et comment affectent-ils chaque partie dans leurs positions dans le conflit ? Les différentes questions spécifiées et discutées au Chapitre 3 pourraient être pertinentes dans la plupart des situations. Cependant, il se peut qu'il y ait aussi de plus petites questions qui sont significatives dans chaque situation et que vous pourriez vouloir approfondir.



6. INTÉRÊTS

- Comment chaque partie est-elle en relation avec votre objectif ?

• La réalisation de votre objectif bloquerait-elle les autres parties dans la réalisation des leurs ? Vous pourriez trouver utile de considérer les couches de la compréhension que chacune des autres parties a de la situation :

- Comment chaque partie définit-elle ses intérêts ?
- Et ceux des autres parties ?
- Si les parties agissent selon leurs propres intérêts, est-ce que cela satisferait leurs besoins ? Qui a intérêt à ce que le conflit perdure ?
- Y a-t-il des intérêts communs auxquels vous pouvez faire appel ?
- Qui pourrait faire obstacle au changement que vous voulez ?

Pour cet exercice, il serait peut-être utile de se référer à l'Oignon (pp. 28-29).



7. STRATÉGIES

- Quelles stratégies pouvez-vous concevoir pour tout aille dans le sens

de la réalisation de votre objectif ?

- C'est là une invitation à décider de la manière dont vos interventions devraient avoir lieu et les domaines que vous devez aborder.

Un certain nombre d'outils exposés dans ce chapitre, y compris la Grille (pp. 67-69) seront utiles pour réaliser cette tâche.

APRÈS LE CERCLE STRATÉGIQUE—UN EXEMPLE

MUSSANZI WA MUSSANGO, UN TECHNICIEN DE RADIOGRAPHIE, A TRAVAILLÉ PAR LE CERCLE STRATÉGIQUE AVEC UN GROUPE DE COLLÈGUES PENDANT LA SESSION DE WWC. CECI EST SON EXPÉRIENCE AU RETOUR À NYANKUNDE, UN LOINTAIN HÔPITAL DU NORD-EST DE LA RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO :

- Nous revînmes, après la session, comme Moïse au sommet du Mont Sinaï, avec une tablette entre les mains—la stratégie que j'avais pu développer pendant notre session. Dans ce projet, nous avons tracé clairement, en nous servant de tous ces outils, ce qui était les problèmes, les intérêts et les perceptions des parties en conflit, les buts, les objectifs, les actions et stratégies, les risques et le calendrier pour les cinq prochaines années (1997–2002).
- Malheureusement, exactement comme le cas de Moïse, il a fallu "briser la tablette" à cause de multiples problèmes. Le premier obstacle vint de ma propre organisation, qui rejeta le projet, en disant qu'il ne correspondait pas à leurs objectifs médicaux.
- Par "rejet" j'entends ceci : les membres de l'Assemblée Générale Annuelle de mon organisation mère (Centre Médical Évangélique) sont des gens tellement éloignés qu'ils ne connaissent pas la réalité (conflit tribal) contre laquelle nous luttons quotidiennement dans l'hôpital.
- Malheureusement, ils ne m'ont pas invité à exposer le projet que j'ai ramené de la Grande-Bretagne ! Ils n'ont donc pas compris pourquoi un centre médical pourrait être impliqué dans ce nouveau terrain de "résolution de conflit". Ils n'ont même pas compris pourquoi le personnel d'alors m'avait envoyé à une session de formation de WWC. Finalement, du fait de cette incompréhension, ils décidèrent, comme je l'ai déjà dit, que ce projet "ne correspondait pas à leurs objectifs médicaux".
- Le second obstacle vint des personnes qui tiraient profit du conflit local. Se rendant compte qu'ils perdaient leurs intérêts, ils portèrent une accusation contre notre équipe auprès de la nouvelle direction—en disant que ces gens se présentent comme des faiseurs de paix, alors qu'ils ne sont que des instigateurs de haine tribale au sein de la population !
- C'était une question anthropologique. Effectivement, dans notre zone des gens pensent réellement que si vous parlez de quelque chose elle arrivera sûrement. Ils pensent donc que la solution est d'éviter de parler de quelque chose de mauvais. Quand on parle du loup, on voit sa queue, comme on dit en français.
- Par exemple, certaines tribus en RDC (même la mienne) pensent que si vous parlez de malnutrition devant des enfants, ils en pâtiront effectivement ! C'est la raison pour laquelle il est si difficile pour le personnel médical, dans ces communautés, même de nos jours, de convaincre les gens qu'ils ont tort.
- C'est dans le même sens que j'ai dit que, au début de la RDC, les gens nous accusaient en pensant que notre équipe était l'instigatrice de la haine tribale. Heureusement, ils se sont rendu compte qu'ils avaient tort.
- Des personnes influentes écrivirent plusieurs lettres aux leaders politiques et au personnel de l'hôpital (des lettres anonymes). Nous avons passé trois mois de galère (d'Août à Octobre 1997) : les leaders ont essayé de nous arrêter en vain, de kidnapper les dirigeants de notre équipe, mais ils ne le pouvaient pas sans preuve. Nous avons découvert que lorsque vous faites quelque chose de bien, Dieu lui-même sera de votre côté. Et le miracle eut lieu !
- Les leaders politiques décidèrent d'inviter notre équipe à un séminaire d'une semaine pour exposer leur intention (plus tard ils nous avouèrent que c'était une ruse, parce qu'ils voulaient savoir si toutes ces accusations étaient fondées). A la fin du séminaire, non seulement les leaders découvrirent combien cette formation était agréable, mais aussi que nous faisons le meilleur travail dont avait besoin ce pays qui se battait depuis son Indépendance, il y a 40 ans. Ce fut la fin des lettres anonymes et les portes furent ouvertes.
- Les membres de l'AGA me demandèrent d'organiser ce projet (Centre de Résolution de Conflit) comme organisation nouvelle et indépendante, de sorte qu'il ne puisse pas déstabiliser l'hôpital. Maintenant nous travaillons comme une ONG indépendante, non pas "sous l'égide" mais en collaboration avec l'organisation mère : le Centre Médical Évangélique. Aujourd'hui nous sommes heureux d'aider ce pays. Nous avons trouvé que certains livres sont utiles : la Bible, le Coran, *Les conflits : origines et causes*, nous sommes en train d'écrire nos propres livres : *Gestion des conflits d'adolescence*, *Gestion des conflits conjugaux*.

 Parfois, le défi le plus ardu que puissent rencontrer les praticiens, qui estiment qu'il est important de traiter les conflits dans leur société, est leur organisation elle-même. D'autres difficultés peuvent être la réduction des effets négatifs d'autres organisations travaillant dans la même zone, mais qui ne peuvent ou ne veulent pas admettre qu'elles sont en train de contribuer à la violence. Les prochains chapitres proposent des voies pour relever ces défis.

NOTES

1. Adapté de Mori Fitzduff, *Approaches to Community Relations Work*, pamphlet n° 1 du CRC, Conseil des relations communautaires (CRC), Belfast, 1993.
2. "Joining People in their Struggle Against Poverty" (S'unir aux populations dans leur lutte contre la pauvreté), Association afghane pour le développement, rapport annuel 1997-98.

5 : POLITIQUE D'INFLUENCE

Amener votre organisation avec vous

RÉSUMÉ ■ Il est essentiel d'amener les autres avec vous, au fur et à mesure que vous développez vos idées, et de les écouter aussi bien que de les persuader. Le Chapitre 5 propose des moyens d'aider votre organisation à repenser son rôle en rapport au conflit, et de commencer à ajuster sa politique et ses pratiques.

Introduction

Une personne travaillant seule, sans groupe ni organisation, a peu de chance de faire un impact sur un conflit politique ou social. Des ressources de plusieurs sortes sont nécessaires pour assurer la continuité et la durabilité. Mais travailler seul pourrait généralement mieux valoir que de faire partie d'une organisation qui est incapable, ou refuse de traiter les conflits auxquels elle est confrontée. RTC a une grande expérience en matière d'instances où des participants hautement qualifiés de sessions de WWV sont retournés à leurs organisations motivés et confiants, pour se retrouver frustrés au point d'abandonner ces organisations. Si la direction ne veut pas s'attaquer à ces questions, elle peut recourir à une gamme de stratégies défensives, qui comportent généralement la promotion des gens dans des tâches administratives ou leur démission pure et simple.

La solution est de travailler "dans le bon sens" dans votre organisation pour :

- tout d'abord sensibiliser les décideurs et les autres personnes influentes sur les questions de conflit ;
 - ensuite, les aider à repenser et recadrer la politique à la lumière de la dimension du conflit.
- Ceci est valable, que vous soyez le directeur, le décideur politique principal ou l'acteur de base. Nous proposons que, à l'instar des étapes que vous avez arrêtées pour élaborer une stratégie de traitement du conflit, maintenant vous pensiez à développer une stratégie pour changer la

démarche politique de votre organisation, en usant de toutes vos forces. Ce faisant, en amenant votre organisation avec vous, vous ferez un pas en avant considérable dans votre travail pour la paix. Ce ne sera certainement pas une tâche aisée, et cela pourrait souvent sembler à une volonté de traverser un mur. Toutefois, une organisation n'est pas une structure inerte. Elle faite de personnes humaines, et les personnes peuvent changer et changent effectivement.

UN EXEMPLE DE CHANGEMENT

Un agent de base d'un organisme international vint à une session de WWV et se rendit compte que son organisation négligeait la question du conflit, bien qu'elle travaille au milieu de cela dans plusieurs pays. Elle écrivit un article montrant les raisons pour lesquelles l'organisation devrait repenser sa politique. Elle le présenta au personnel au quartier général, en commençant par ceux dont elle savait qu'il était probable qu'ils adhèrent à son idée. Au bout du compte, le personnel de terrain de tous les programmes de l'organisation furent invités à réévaluer leur travail par rapport au conflit, réel et potentiel, et à préparer des études de cas sur leurs expériences. Il s'en suivit un atelier de travail où cette expérience fut partagée et des conclusions tirées à propos de la politique future de l'organisation au niveau du terrain et du quartier général. Depuis lors, l'organisation a développé une dimension de recherche sur le conflit en jonction avec d'autres organismes, et a fait une priorité pour le personnel du quartier général de systématiser les apprentissages sur le conflit et leur restitution sur le terrain.

Il y a une autre dimension du travail sur la politique qui est toute aussi importante. Il est suffisamment difficile de changer la manière

Devagar se vai
ao longe...

Lentement vous
allez très loin.

BRESIL

L'ARBRE À VALEURS **QU'EST-CE QU'EST-C'EST ?**

► Une méthode rapide pour rendre explicites les valeurs d'une organisation.

OBJECTIF

► Clarifier la base des choix d'une organisation sur ses principes et ses actions.

QUAND L'UTILISER

- En réexaminant la stratégie ou des principes spécifiques.
- Au moment de se concentrer sur la variété des valeurs derrière votre organisation.
- Lorsqu'il y a des conflits sur les priorités.

COMMENT L'UTILISER

► C'est essentiellement une activité de groupe. Commencer par un exercice d'élaboration de vision (voir Chapitre 4) et tracer les valeurs clés à partir de là. Explorez ouvertement les domaines de divergences sans se sentir obligé de s'accorder sur tout.

dont sa propre organisation travaille, mais il est encore plus difficile de changer la manière dont les autres font leur travail. Pour autant, plus vous faites d'analyse, plus vous vous rendez compte qu'il est capital d'influer sur les autres. Ils pourraient être des organisations travaillant au même niveau que vous ou ceux qui opèrent à d'autres niveaux, national ou international par exemple, et qui ont un effet sur ce que vous faites ou sur les personnes avec qui vous travaillez. Bien que ce ne soit pas là le point essentiel de ce chapitre, c'est quelque chose qu'il faut avoir à l'esprit comme vous pensez à l'orientation et aux capacités de votre propre organisation. On trouvera plus d'information sur cette problématique de changement de politique au Chapitre 6.

Comment exploiter ce chapitre

Ce chapitre introduit un certain nombre d'outils qui peuvent vous aider dans le processus de révision et de remodelage de la politique organisationnelle. Ils offrent des points de vue variés sur la politique organisationnelle en relation avec le conflit. Les outils peuvent être utilisés individuellement ou dans l'ordre donné ici. Ils peuvent aussi être combinés avec certains des outils présentés au Chapitre 4.

- **L'ARBRE À VALEURS**—pourquoi nous battons-nous ? explore les valeurs des organisations et des institutions et invite à la réflexion sur celles-là en rapport avec la politique et la pratique, aussi bien au sein de l'organisation qu'en dehors d'elle.
- **L'ÉVENTAIL DES OPTIONS STRATÉGIQUES** offre une gamme d'options pour travailler dans une situation de conflit et initier une nouvelle façon de penser sur des rôles opérationnels alternatifs pour les organisations, dans différentes situations.
- **LA LISTE RÉCAPITULATIVE POUR ONGs TRAVAILLANT EN ZONES DE CONFLITS** offre un moyen d'évaluer les rapports entre le travail existant et les conflits dans une zone, et peut mener à une réflexion nouvelle sur la politique d'action.

• **L'ÉVALUATION DES CAPACITÉS DE L'ORGANISATION** offre un moyen d'établir ce dont une organisation a besoin si elle veut développer et pérenniser un travail sérieux sur les conflits.

• **AIDER LES GENS À CHANGER** offre des conseils sur la manière de convaincre les gens qui ont tout l'air de faire obstacle à tout avancée que vous faites.

L'Arbre à Valeurs : le sens de votre combat

EXAMEN ET PARTAGE DES VALEURS

Tout comme les personnes humaines, les organisations rechignent à examiner leurs valeurs. Pour elles, il est plus facile de ne s'occuper que du travail. Généralement, il s'avère qu'il y a peu de temps pour ce type d'activités.

Cependant, du fait que les actions et les stratégies de toutes les organisations sont fondées sur des systèmes de valeurs—explicites ou implicites—et que les conflits ont coutume de mettre à nu les incohérences et les divisions aux moments critiques (juste au moment où vous voulez "en finir avec"), il est utile de rendre les valeurs explicites, comme cela aide à clarifier les principes de base d'une organisation ou les justifications d'une politique.

Les valeurs peuvent fournir de l'inspiration et étayer l'engagement ; il est donc important de rappeler aux individus comme aux organisations intervenant dans des zones de conflit leurs aspirations premières et les valeurs qui sous-tendent leurs visions pour la paix.

L'Arbre à Valeurs est une méthode simple pour aider les membres d'un groupe d'articuler leurs valeurs communes et de construire une base éthique commune pour les activités du groupe. Cet outil permet de discuter des différences entre membres et d'incorporer la richesse de cette diversité dans un creuset commun.

Il a été développé lorsque Oxfam GB, au Soudan, entreprit le processus d'examiner leurs valeurs de base dans un atelier avec RTC. Suivant un exercice de visualisation, ils établirent la liste de toutes leurs valeurs clés et s'accordèrent sur ce qu'il fallait inclure—un travail lui-même

astreignant. C'est alors qu'ils conçurent l'idée de l'Arbre à Valeurs (voir Figure 5.1).

Le tronc de l'arbre représente l'organisation elle-même, les branches ses programmes, et les racines les valeurs, qui informe et nourrit l'organisation et ses activités. Pour explorer la relation entre ces valeurs et leur importance relative, le groupe mit un temps à travailler en sous-groupes pour voir comment placer les valeurs sur le diagramme des racines. Ils partagèrent ensuite leurs résultats. Ceci, en retour, fournit la base d'un vaste énoncé des valeurs pour l'organisation, qu'ils couchèrent sur papier à la fin de l'exercice.

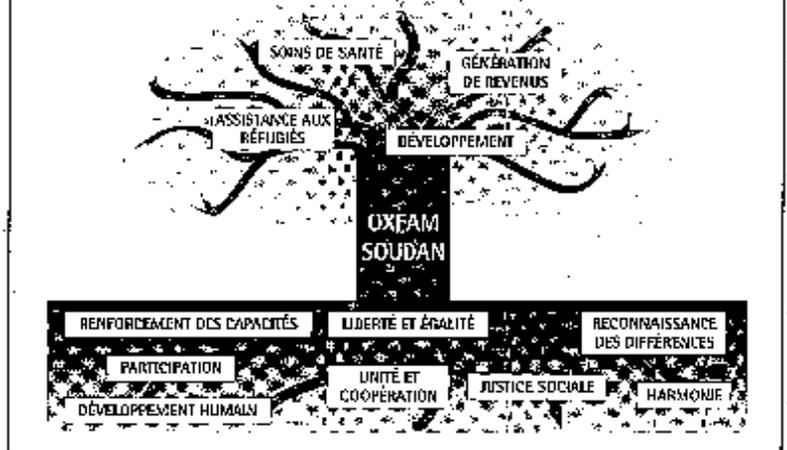
Dans le dessin de l'Arbre à Valeurs, il est intéressant de voir que les fruits du programme tombent à terre et nourrissent les racines (valeurs).

- Est-ce que cela arrive en pratique ?
- Vos activités ont-elles pour effet de renforcer ou de contrarier vos valeurs ?
- Comment pourriez-vous le changer, si vous le deviez le faire ?

Il est aussi instructif de se poser les questions suivantes :

- Notre organisation incarne-t-elle réellement les valeurs identifiées ?
- Comment voyons-nous ce phénomène dans la pratique ?

FIGURE 5.1 : L'ARBRE À VALEURS
UN EXEMPLE



- Que faudrait-il qu'il arrive pour que cette incarnation soit plus vraie mais aussi réaliste tout de même ?
- Les autres nous voient-ils ainsi ?
- Qu'est-ce que ça fait comme différence ?

Il est extrêmement important que les gens engagés de façon pratique dans le travail pour le changement prennent le temps de réfléchir sur leurs valeurs et qu'ils essaient de se rapprocher d'une réalisation de valeurs communes au sein des groupes. Un tel exercice a été utilisé par des agents de développement Afghans, qui voulurent s'entendre sur un ensemble de valeurs communes et en arrivèrent à la déclaration ci-dessous.

DECLARATION DES VALEURS : COOPÉRATION POUR LA PAIX ET L'UNITÉ (CPAU)

Coopération pour la Paix et l'Unité a été fondée en octobre 1996 par un certain nombre d'Afghans amis de la paix qui travaillaient avec divers organismes d'aide en Afghanistan. CPAU est un mouvement afghan qui promeut les conditions de la paix à travers l'éducation et l'action en Afghanistan. Elle offre de la formation et des conseils en gestion des conflits et lutte pour la restauration des valeurs fondamentales et la revitalisation des valeurs nationales et traditionnelles dans notre pays. La CPAU croit fermement que :

- La violence ne résout aucun problème.
- La participation à tous les niveaux, la culture du respect mutuel, la critique constructive, et l'offre de l'égalité des chances aux hommes et aux femmes sont les éléments fondamentaux dans la vie de toutes les sociétés.
- Les gens devraient avoir le droit d'être librement leurs dirigeants politiques et celui de pratiquer des croyances politiques et religieuses différentes.

La CPAU travaille pour un monde débarrassé de toute discrimination, dans lequel chacun a droit au développement social, dont la santé primaire et l'éducation. La CPAU pense que chacun a le droit de développer sa propre identité sans inquiétude.

ÉVENTAIL

DES OPTIONS STRATÉGIQUES

QU'EST-CE QUE C'EST ?

► Une gamme de choix de politiques pour une organisation travaillant dans un conflit.

OBJECTIF

► Fournir un cadre pour clarifier les choix futurs.

QUAND L'UTILISER

► Lorsque la situation externe change et que vous devez prendre des décisions sur une stratégie future plus vaste.

► Au moment de revoir l'efficacité des options que votre organisation a choisies dans le passé récent.

COMMENT L'UTILISER

► Impliquer le personnel concerné. Les perspectives divergentes seront instructives.

Éventail des options stratégiques

La plupart des organisations ont du mal à s'adapter aux changements rapides qui caractérisent une situation de conflit. Généralement, lorsque des réponses sont faites, elles ne sont pas fondées sur une analyse profonde, ou sur une compréhension de ce que sont leurs implications et ce que pourraient être les opportunités qu'elles offrent. Même si une analyse ou une compréhension existe, elle est rarement structurée de façon claire, et beaucoup de chances d'apprendre sont perdues. Le Tableau 5.1 est une liste d'options disponibles pour des organisations travaillant dans des zones de conflit ou de crise (voir Étapes du conflit, page 19).

Généralement, les décideurs de politique partent du principe que devant le conflit violent, il n'y a que deux véritables options programmatiques : rester ou partir. Devant l'éventail des options, il y a souvent de la surprise suivie par la reconnaissance que les options indiquées dans l'éventail reflètent effectivement ce que les organismes font réellement, même s'ils n'organisent pas leurs stratégies dans ce sens.

Cet éventail a été dessiné avec, à l'esprit, une organisation extérieure qui offre des services dans une situation qui est au stade de confrontation ou de crise (voir Chapitre 2, les Étapes). Il est important de noter qu'il n'y a aucune

manière "correcte" qui soit sous-entendue ici. Il n'y a aucune option meilleure ou pire. Chaque situation aura ses propres caractéristiques particulières et demandera une réponse particulière. Par exemple, "le retrait" peut être un acte délibéré et fait ouvertement qui évite la complicité et ouvre la voie au plaidoyer pour attirer l'attention sur une situation intolérable. Il peut être aussi une retraite précipitée de la part d'une organisation qui n'a rien prévu pour parer à toute éventualité et qui veut sauver son personnel expatrié à tout prix. Ce qui reste toujours important est que la réponse est fondée sur une analyse minutieuse et que ses conséquences prévues comme imprévues n'ont été prises en considération.

Une liste récapitulative pour ONGs travaillant en zones de conflit ÉVALUATION DE PROGRAMMES RÉALISÉS EN ZONES DE CONFLIT

La Liste Récapitulative de la Figure 5.2 représente un outil pour évaluer la relation d'un programme aux conflits dans la zone. Il a été développé au Pakistan pour les ONGs afghanes, lors d'un atelier de 1994 animé par RTC et l'Unité de Reconstruction et de Développement d'Après-Guerre à l'Université de York.

TABLEAU 5.1 : ÉVENTAIL DES OPTIONS STRATÉGIQUES AUX STADES DE CONFRONTATION OU DE CRISE

SE RETIRER L'organisation décide de retirer tout ou partie de son opération, avec la conscience qu'aussi bien rester que se retirer font l'objet d'une déclaration non sans conséquences.	REAGIR Le programme continue avec les mêmes objectifs, avec les changements nécessaires pour sa continuation, tels que négocier une autorisation de voyager avec des groupes armés ainsi qu'avec les officiels du gouvernement.	ADAPTER Le programme est soigneusement réévalué pour l'équilibre et l'impact différentiel, puis adapté, pour l'équité et la participation de tous les groupes polarisés.	APPUYER On recherche et appuie des initiatives locales occupant activement du conflit, et visant à éviter l'escalade et à améliorer la communication et les relations entre les groupes / entités.	INTERVENIR L'organisation intervient activement dans le conflit, en offrant des connexions à la médiation internationale, la formation, ou les ressources pour niveler le terrain ou en prenant d'autres options similaires.
---	---	--	--	--

FIGURE 5.2 : LISTE RÉCAPITULATIVE POUR LA PROGRAMMATION

Avez-vous fait un engagement à long **15**
terme suffisamment sérieux pour
travailler dans de telles zones pour
justifier les dépenses et les espoirs
que vous suscitez ?

Tenez-vous les **14**
organismes donateurs bien
informés du progrès du
travail et des besoins
permanents ?

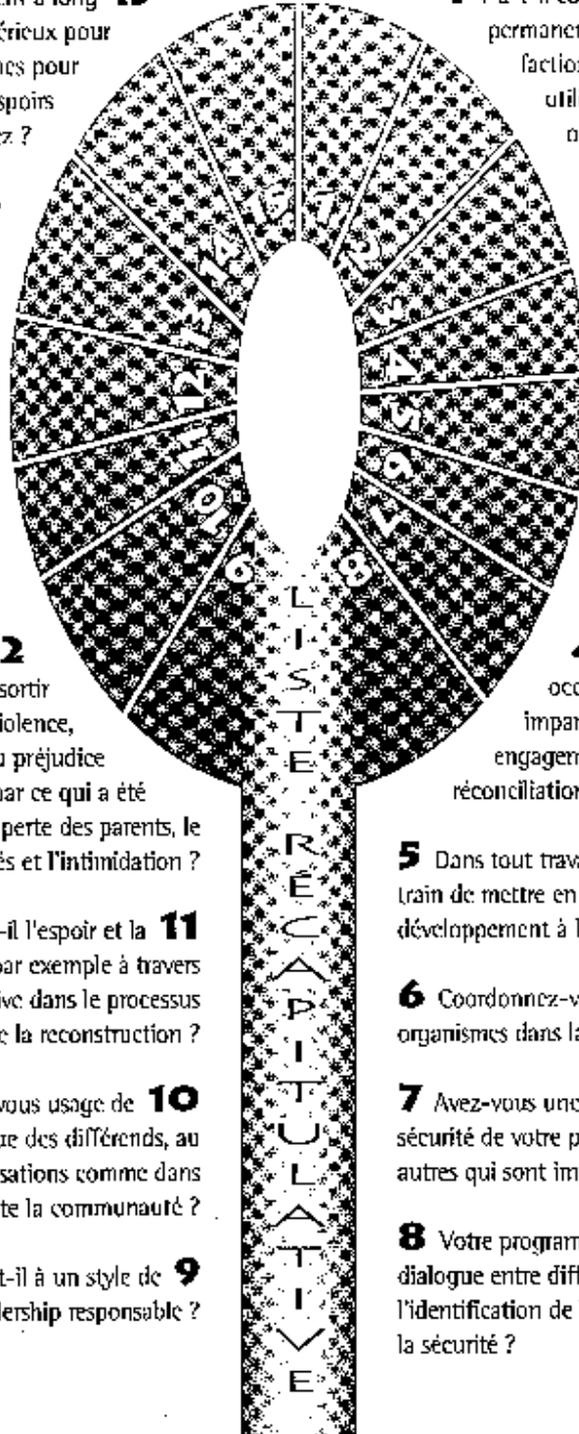
Faites-vous quelque **13**
chose de pratique pour
aider les victimes de
guerre, les veuves
notamment, les enfants
et les handicapés ?

Assistez-vous les gens, **12**
comme il le faut, pour s'en sortir
du traumatisme de la violence,
des blessures et du préjudice
psychologique causés par ce qui a été
vécu comme la perte des parents, le
témoignage des atrocités et l'intimidation ?

Votre programme nourrit-il l'espoir et la **11**
vision d'un futur meilleur, par exemple à travers
une implication active dans le processus
de la reconstruction ?

Exhortez-vous et faites-vous usage de **10**
processus de gestion pacifique des différends, au
sein des organisations comme dans
toute la communauté ?

Le programme exhorte-t-il à un style de **9**
leadership responsable ?



1 Y a-t-il consultation et implication
permanentes avec les groupes et
factions affectés dans la zone, en
utilisant les structures locales là
où c'est possible ?

2 Le programme satisfait-il
les besoins d'une gamme
d'intérêts, non pas
seulement ceux d'un
groupe puissant ?

3 Surveillez-vous le
programme au premier
chef pour éviter la
possibilité pour les
ressources d'aller appuyer
une faction politique ?

4 Saisissez-vous toute
occasion pour montrer votre
impartialité dans le conflit, et votre
engagement dans la paix et la
réconciliation ?

5 Dans tout travail d'assistance, êtes-vous en
train de mettre en place une durabilité et un
développement à long terme ?

6 Coordonnez-vous votre travail avec d'autres
organismes dans la zone ?

7 Avez-vous une politique efficace pour la
sécurité de votre personnel ainsi que celle des
autres qui sont impliqués dans le programme ?

8 Votre programme offre-t-il des chances de
dialogue entre différents groupes de la zone, et
l'identification de besoins communs, y compris
la sécurité ?

⊗ Lieber dr Spatz
ic liang ans
Tos uf em Dach.
Il vaut mieux avoir
quelque chose
de peu de valeur
entre les mains
que quelque chose
de gros seulement
dans vos rêves.

SUISSE

Les questions peuvent être utilisées ensemble comme une liste récapitulative pour faire le point sur l'orientation, l'efficacité et l'impact sur le conflit d'un programme donné. Le but est de clarifier la position de votre programme en rapport avec le conflit dans lequel vous intervenez, pour soulever des questions sur les principes du programme, et accentuer la réflexion sur des domaines d'activités spécifiques qu'il faut aborder. Lorsque le personnel de votre organisation se pose des questions sur la manière dont les conditions de la paix peuvent être réalisées dans la pratique, cet exercice peut s'avérer très utile. La première étape c'est de savoir si ces questions-là sont les bonnes pour votre situation, et d'ajouter ou de retirer des questions pour s'adapter à votre situation particulière.

Si vous décidez d'utiliser les questions telles quelles, vous pouvez avoir une idée générale du statut de votre organisation en rapport avec le conflit en comptant le nombre de "oui" et de "non" dans les réponses.

Un collègue afghan a fourni la classification suivante. En êtes-vous d'accord ? Pourquoi ne pas l'améliorer ?

- a. **NON CONSCIENT DU CONFLIT** : si votre réponse est "non" à toutes les 15 questions
- b. **CONSCIENT DU CONFLIT** : si votre réponse est "oui" aux questions 1-5
- c. **ATTENTIF CONFLIT** : si votre réponse est "oui" aux questions 6-10.
- d. **CONSTRUCTION DE LA PAIX** : si votre réponse est "oui" aux questions 11-15.

Évaluation des capacités de l'organisation

QUELLES NOUVELLES FORCES DEVONS-NOUS DÉVELOPPER ?

Les questions du Tableau 5.2 concernent quatre différents domaines d'aptitude qui doivent être pris en considération par une organisation intervenant dans une zone de conflit :

• LE CONTEXTE

• L'ORGANISATION elle-même

• LE PROGRAMME

• LES RELATIONS avec d'autres organisations.

En considérant ces questions, les organisations identifieront les zones de faiblesse où le renforcement des capacités est nécessaire, ainsi que les zones de forces qui fourniront une base solide pour travailler sur le conflit. Il est important que toute organisation intervenant dans une zone affectée par le conflit prenne en considération l'effet qu'elle pourrait avoir sur la situation. Les questions que voilà aideront à découvrir ce que cet effet pourrait être.

Pour une représentation de la capacité organisationnelle, cet outil peut être utilisé concomitamment avec la **Charte du Radar**.

LA CHARTE DU RADAR

Les réponses aux questions telles que celles du Tableau 5.2, ci-contre, peuvent être illustrées graphiquement à l'aide de la Charte du Radar (Figure 5.3, à la page 88). Cette charte montre clairement où résident les forces et les faiblesses organisationnelles.

Si cet outil est utilisé tous les quelques mois, il montrera que des changements ont eu lieu avec le temps. Son utilisation régulière peut être un moyen de mettre au clair les vues de différents niveaux du personnel sur là où résident les forces et les faiblesses de l'organisation. Cet un outil participatif, qui facilite aux gens la mise en avant de leurs perceptions sur l'action de l'organisation dans chaque domaine d'activité.

• **ÉTAPE 1** : Revoyez les questions : sont-ce là les domaines qui s'appliquent à vous ? Réécrivez ou simplifiez-les au besoin.

• **ÉTAPE 2** : Poser chaque question en rapport avec votre organisation. Remplissez la section appropriée de la Charte du Radar sur l'évaluation faite par ceux qui participent à l'exercice. L'application de couleurs différentes aux différents domaines (Contexte, Organisation, etc.) fera mieux voir les domaines significatifs de force et de faiblesse.

TABEAU 5.2 ÉVALUATION DES CAPACITÉS DE L'ORGANISATION

CONTEXTE	ORGANISATION
<p>1. ANALYSE DU CONFLIT Votre organisation a-t-elle une analyse claire du conflit ? Cette analyse englobe-t-elle l'historique, la dynamique et la réflexion actuelles sur ce qui pourrait arriver dans le futur ?</p> <p>2. POSITIONNEMENT DANS LE CONFLIT Votre organisation a-t-elle une vision claire de sa position dans le conflit et de ses relations avec les autres parties impliquées ?</p> <p>3. IMPLICATIONS POLITIQUES Votre organisation est-elle consciente des implications politiques directes ou indirectes possibles de son ou ses programmes ?</p> <p>4. ÉQUILIBRE Dans quelle mesure votre organisation travaille-t-elle avec des gens associés à différentes parties du conflit, avec les divers groupes ethniques, religieux, ethniques, sexuels, d'âge ou de classe dans la société ?</p> <p>5. COMPRÉHENSION PARTAGÉE Est-ce que tout le personnel de votre organisation est conscient de votre position au sein du conflit ? Jusqu'à quel point votre position est-elle comprise par la communauté, et par tous les autres parties du conflit ?</p>	<p>6. CLAIRE VISION Votre organisation a-t-elle une claire vision, des valeurs claires et un sens clair de sa mission ?</p> <p>7. SYSTÈMES ET PROCÉDURES Votre organisation a-t-elle des principes et des procédures bien articulés pour le programme ?</p> <p>8. STYLE DE GESTION Votre organisation est-elle claire sur le style et les principes de gestion qu'elle désire ? Évalue-t-elle les performances des dirigeants en ces termes ?</p> <p>9. DÉLÉGATION Jusqu'à quel point votre organisation délègue-t-elle son autorité ? Comment appréciez-vous le degré moyen de consultation sur les décisions clés ?</p> <p>10. RESSOURCES HUMAINES Votre organisation gère-t-elle ses ressources humaines efficacement ? A-t-elle une politique du genre ? Le personnel se sent-il valorisé et soutenu ?</p> <p>11. FINANCES Votre programme est-il financé indépendamment du conflit ? Quel est le degré de transparence de votre politique de financement ?</p>
<p>CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE</p>	
PROGRAMME	RELATIONS
<p>12. COHÉRENCE Les buts et objectifs du programme sont-ils cohérents par rapport à vos visions, valeurs et mission ?</p> <p>13. ANALYSE DES BESOINS ET CAPACITÉS LOCAUX Le programme utilise-t-il les aptitudes et connaissances locales ? Répond-il aux besoins articulés des groupes locaux (et des femmes en particulier) ?</p> <p>14. RENFORCEMENT DES CAPACITÉS LOCALES Quel est le degré d'efficacité du renforcement des capacités locales par votre organisation ?</p> <p>15. IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES Toutes les parties prenantes sont-elles impliquées dans la planification et la mise en œuvre de vos programmes ? Quel est le niveau de participation ?</p> <p>16. ÉVALUATION Quel est le degré d'efficacité de la conduite et de l'évaluation de votre programme ?</p> <p>17. DURABILITÉ Quel est le degré de durabilité de votre programme en termes institutionnels, de finances, et de connaissance/information ?</p>	<p>18. PLAIDOYER Votre programme comporte-t-il un volet plaidoyer ? Votre travail de plaidoyer est-il coordonné avec celui d'autres organisations ?</p> <p>19. ÉQUITÉ ET DÉPENDANCE Votre organisation met-elle en place des partenariats équitables ?</p> <p>20. COOPÉRATION INTER-ORGANISMES Votre organisation a-t-elle une politique de coopération inter-organismes ? Est-elle efficace ?</p>

ÉLABORÉ À PARTIR D'UN SYMPOSIUM DE KOENRAUD VON BRONKHOF

ÉVALUATION DES CAPACITÉS DE L'ORGANISATION

QU'EST-CE QUE C'EST ?

► Un moyen rapide de fixer ce dont une organisation a besoin si elle entend mener un travail durable sur les conflits.

OBJECTIF

► Identifier dans une organisation les aspects qui ont besoin d'être renforcés.

QUAND L'UTILISER

► Lorsque vous pensez à commencer un nouveau programme, ou à en étendre un existant déjà.

COMMENT L'UTILISER

► Avec la direction, comme outil d'identification des besoins futurs en rapport avec la planification stratégique.

► Avec tout le personnel, comme manière de collecter de l'information et d'identifier des points de vue différents.

LA CHARTE DU RADAR

QU'EST-CE QUE C'EST ?

- Une présentation graphique des forces et faiblesses d'une organisation.

OBJECTIF

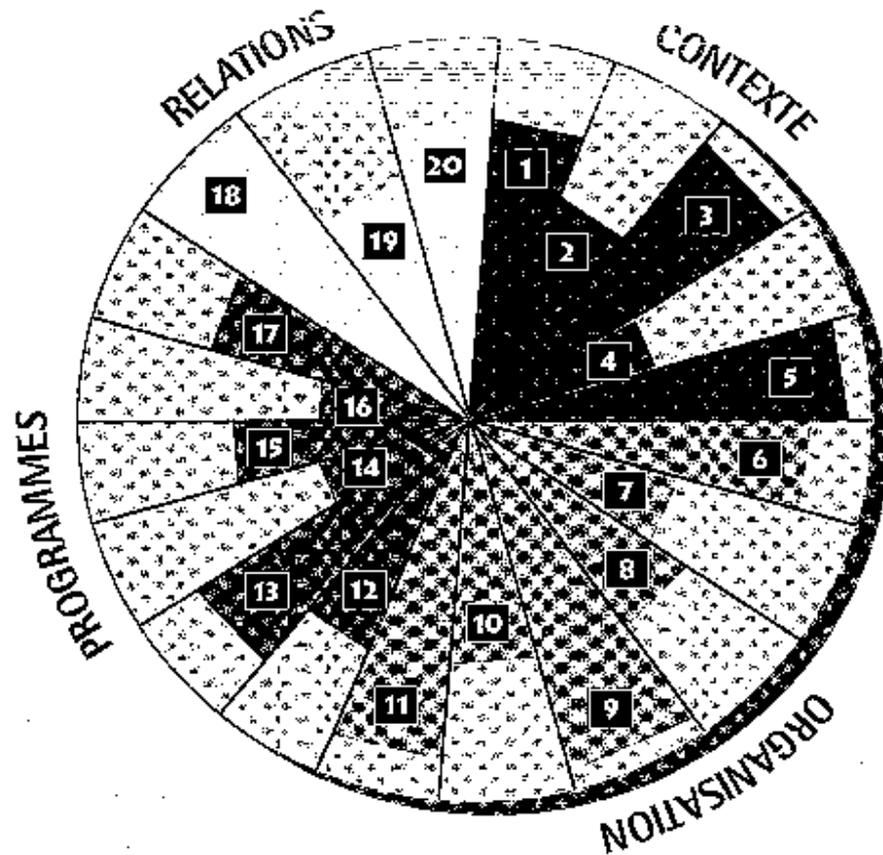
- Identifier les domaines prioritaires pour la réalisation de capacités.

QUAND L'UTILISER

- Pendant la planification et l'évaluation, avant d'entreprendre un travail lié relatif au conflit.

FIGURE 5.3 : EXEMPLE D'UN DIAGRAMME DU RADAR

ÉVALUATION DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES—UNE ONG INTERNATIONALE, CORNE DE L'AFRIQUE, FORUM DU PERSONNEL



En revenant à la Charte du Radar, vous verrez que les domaines de faiblesse clés sont les 4, 7, 14 et 16. Ce sont les domaines **Équilibre, Systèmes et Procédures, Renforcement des capacités locales et Évaluation** (tirés de la liste récapitulative Tableau 5.2). Ceci pourrait être la base sur laquelle les plans sont élaborés pour créer la capacité dans ces domaines. Il est aussi important de mettre en lumière les domaines de forces, de les maintenir et de les renforcer.

DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS ET PARTENARIAT

RTC a souvent commis l'erreur dans le passé de travailler avec les gens presque exclusivement pour renforcer leurs capacités par rapport au

conflit, sans tenir compte de la façon la plus appropriée de la capacité de leur organisation à mettre ses aptitudes en pratique sur une période de temps donné, et de supporter les stress que cela peut provoquer. Greffer des principes et des actions nouveaux sur une organisation aux structures et à la direction faibles peut conduire facilement à la démoralisation et même, dans le cas de petites organisations, à la désintégration.

Le "développement des capacités" est devenu une expression galvaudée, qui recouvre une variété des sens. De façon générale, il concerne le renforcement des qualités, capacités, aptitudes et ressources tant des membres individuels que de leurs organisations. C'est donc un processus

permanent qui est sensible aux conditions changeantes dans une société et à l'intérieur de l'institution elle-même. Travailler sur le conflit crée de nouveaux besoins en aptitudes et connaissances, cependant que les organisations elles-mêmes ont constamment besoin de se renforcer et de se développer.

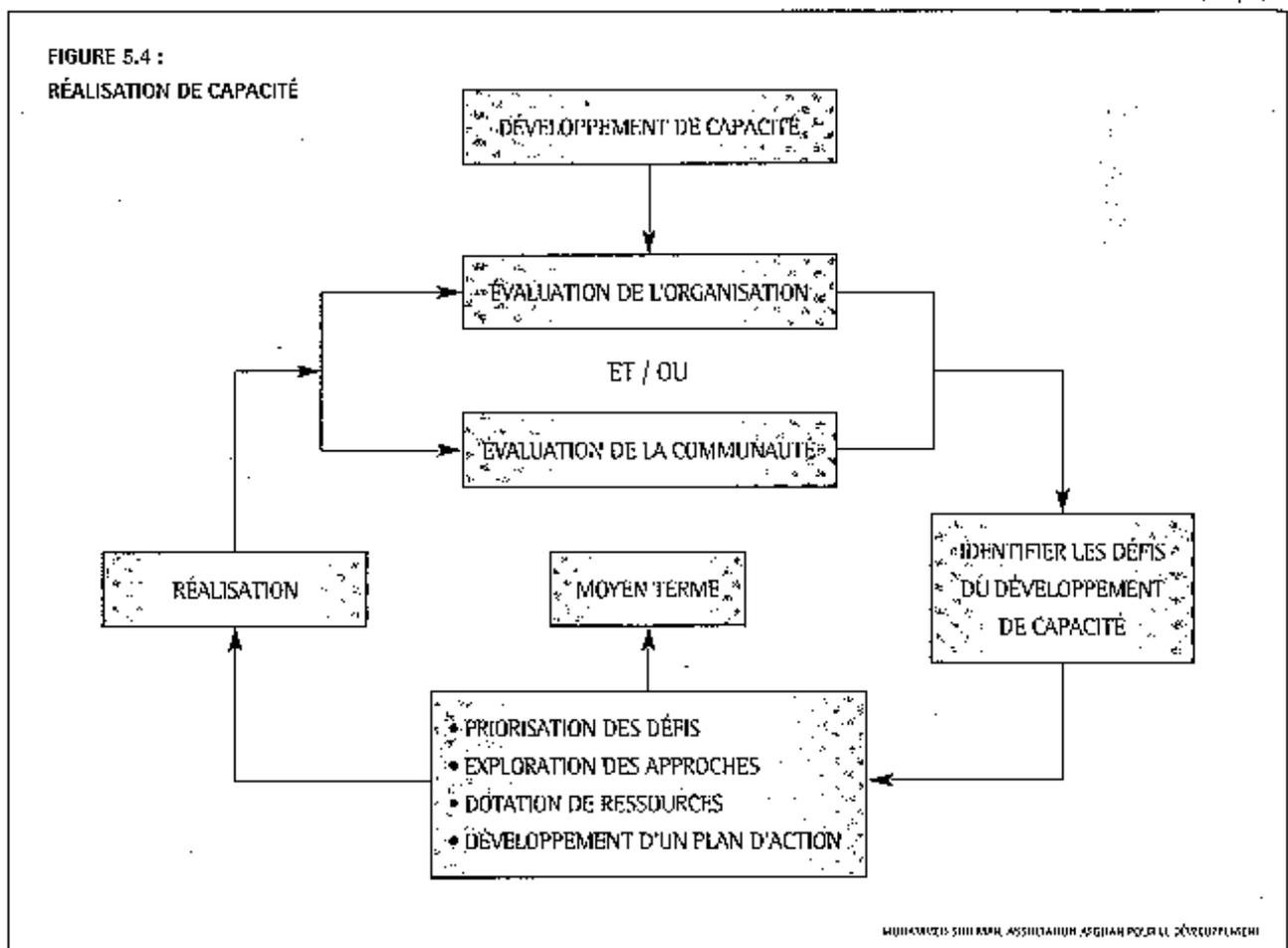
La Figure 5.4 offre une vue du processus de réalisation du développement des capacités dans une organisation ou une communauté. Il illustre un processus séquentiel, allant dans le sens des aiguilles d'une montre, de la première étape, évaluation de la communauté ou de l'organisation en question, à la réalisation d'une nouvelle estimation des besoins. Dans notre expérience, une attention toute particulière doit être portée à la mise en place de procédures efficaces pour les prises de décision et à la responsabilité claire de tous ceux qui travail-

lent pour l'organisation—surtout le leadership. Sans ces procédures, la qualité du travail lié au conflit, comme toutes les autres formes de travail, sera inégale et difficile à pérenniser.

Aider les individus à changer VOIES ET MOYENS D'AMENER LES PERSONNES CLÉS À BORD

Introduire le changement dans une organisation peut être un processus difficile et frustrant. Aussi importantes que les stratégies que vous développez pour apporter des changements dans un programme sont les stratégies que vous employez pour inciter les gens à écouter les propositions de changement que vous faites avec un esprit ouvert et de les exhorter à admettre que ces changements sont nécessaires.

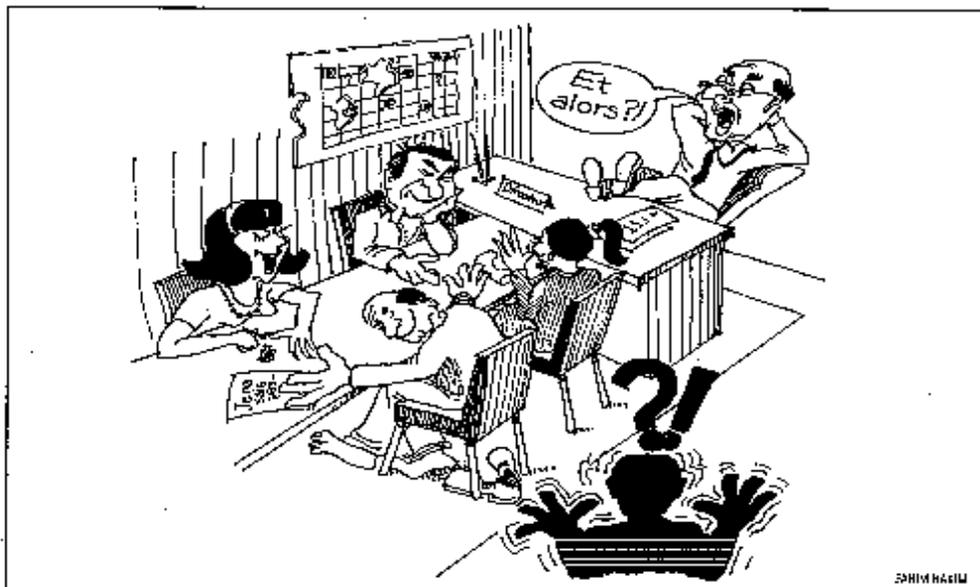
☉ Un renard peut avoir des dents acérées, mais il ne pourra pas chasser s'il ne peut pas courir vite.
ANONYME



Chalaka bakha
 nkuku singatole.
 Ce qu'un canard
 n'a pas pu avaler,
 un poisson ne
 le peut pas.
 MALAWI

TUVAUX POUR MANIÈRES DE PRÉSENTER DES IDÉES POUR LE CHANGEMENT

- Trouver les gens qui ont intérêt au changement : une réputation rehaussée, par exemptio. Comment pouvez-vous faire valoir la peine qu'ils changent ?
- Laissez le temps aux gens : ils ont besoin d'espace pour s'interroger, être confus, polémique/ discuter. Il se peut bien qu'ils changent d'idées, mais selon toute probabilité ils ne le feront pas publiquement jusqu'à ce qu'ils soit rassurés.
- Les gens apprennent et changent de manières différentes : fournissez-leur des activités et des expériences diverses. Des fois, une session de formation ou un atelier peut être utile.
- Éviter de mettre trop de pression sur les gens ou de les faire sentir sur la défensive ou coupable ; ils pourraient tout bonnement devenir plus réticents.
- Tisser de bons rapports : appuyez ceux qui travaillent avec vous et prenez le temps de leur parler en privé, d'une manière détendue.
- Trouver d'autres gens ou organisations là où ils peuvent rencontrer un message semblable au vôtre. Ont-ils des groupes similaires qui pourraient leur donner cela ?
- Créer un flux constant d'information pertinente qui appuie votre point de vue ; que les gens apprennent de bonnes pratiques dans ce domaines, même si elles sont menées par des organisations "rivaux".
- Fournir des raisons valables pour le changement, étayées par des preuves bien présentées.
- Aider les gens à analyser leur propre vécu, ainsi que celui de l'organisation, pour voir l'importance de cette dimension dans le traitement des questions qui surgissent.
- Évitez d'être la seule personne qui essaie d'apporter ce changement ou alors vous deviendriez la cible de la rancune des gens : laissez le message venir de personnes différentes qui sont déjà d'accord sur la nécessité de ce changement.
- Aider les gens à croire à un futur meilleur : pourriez-vous développer une vision commune pour l'organisation ?
- Assurez-vous que vous incluez d'autres personnes dans votre lobbying : ce serait une erreur de se focaliser seulement sur l'une ou deux personnes qui ont le pouvoir de décision.



Cela ne signifie pas imposer vos opinions aux gens, mais c'est plutôt trouver des solutions aux problèmes des personnes qui s'opposent au changement par principe, ou qui du fait de votre position dans l'organisation n'écoutent pas vos idées ou ne les respectent pas. En fin de compte, tout changement reflétera les points de vue des gens qu'il va affecter. Toutefois, avant que ces vues puissent être exposées, les gens doivent être ouverts aux idées éventuellement provocatrices du changement.

Vous avez ci-contre une liste d'idées sur la manière d'amener les gens dans la perspective du changement. Elle a été adaptée d'un article du Professeur Mari Fitzduff présenté à la consultation de RTC des praticiens internationaux tenue à Derry, Irlande du Nord, en 1998.

SURMONTER LES CRAINTES : UN EXEMPLE DE CONFLIT ET CHANGEMENT, LONDRES EST

- Dans une situation de conflit, les gens se sentent souvent désarmés et sans appui. Nous faisons un remue-ménages d'idées pour ce qu'il faut pour les soutenir et les appuyer, à un niveau structurel et individuel.
- Nous leur demandons ensuite de faire un simple exercice d'écoute avant de travailler en couples écoutant mutuellement les réactions et les sentiments les uns des autres sur le changement souhaité.
- Nous identifions de façon anonyme (en utilisant des cartes ou du papier) les craintes que les gens ont par rapport au changement proposé — par ex., serait-ce plus de travail, ou comment le rôle des enseignants changera-t-il ?
- Après avoir regroupé les craintes dans des groupes connexes, nous travaillons ensuite sur un groupe de craintes à la fois, en identifiant ce qu'il faudrait pour dissiper cette crainte.
- Généralement cet exercice aide les gens à voir qu'il y a des moyens de vaincre leurs craintes et anxiétés.
- Ce qui est important c'est qu'elles ont été exprimées ouvertement et que des idées ont été produites pour les traiter.

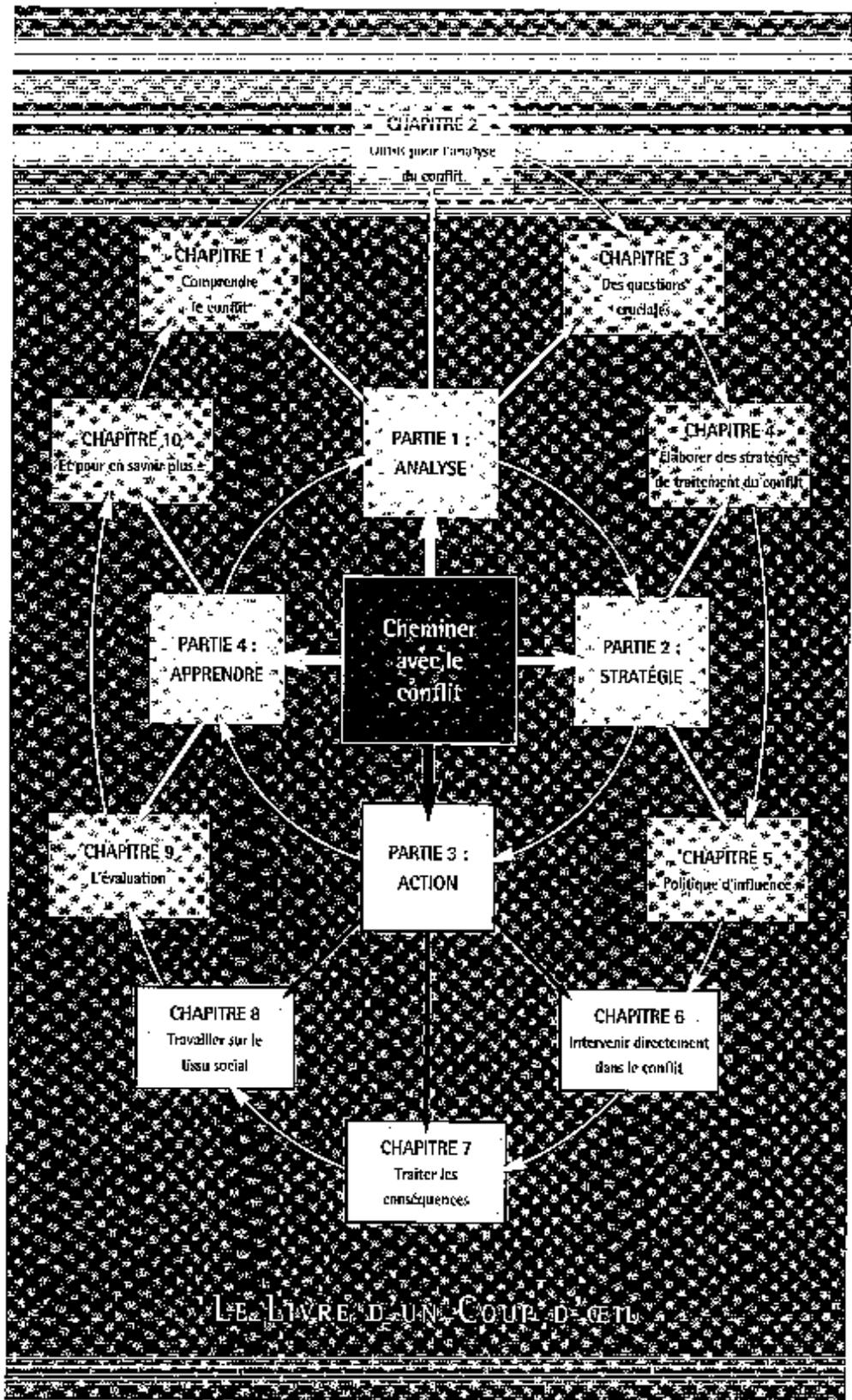
En remerciant Ruth Musgrove de Conflict and Change, 2A Streatfield Avenue, Londres E6.

Vous pourriez avoir envie d'essayer cette approche pour apporter le changement dans une organisation ou élaborer la vôtre propre. Soyez créatifs !

 Jusque-là ce livre a mis l'accent sur les préparatifs pour l'action, en analyser, planifier, être clair sur vos objectifs et impliquer les autres dans vos idées. Le Chapitre 6 passe en revue des exemples d'actions que vous pouvez mener au moment d'intervenir dans le conflit.

Ne doutez jamais qu'un petit groupe de citoyens réfléchis et engagés peut changer le monde. En effet, c'est la seule chose qui s'est toujours passée.

MARGARET MEAD



PARTIE 3 : ACTION

LÀ OÙ IL Y A CONFLIT, il y a possibilité de construire la paix. Les Parties 1 et 2 ont offert quelques méthodes d'analyse de ce qui se passe et d'élaboration de stratégies. Nous en arrivons maintenant à l'action. Il se peut bien que vous ayez déjà une certaine expérience d'implication active dans la lutte pour la Paix et la Justice—auquel cas vous vous serez déjà familiarisé à certains éléments de ce qui suit ici. Ou alors cela pourrait être un domaine nouveau pour vous, vous pouvez éprouver une certaine nervosité, sans doute du fait des obstacles que vous rencontrez, ou parce que vous sentez que vous avez besoin de plus de préparation.

En tout état de cause, nous espérons que vous trouverez beaucoup plus de choses utiles dans cette section. Elle comporte des conseils sur toute une gamme d'activités qui peuvent être menées pour traiter le conflit. Notre espoir est que vous découvriez des idées pour de nouvelles initiatives et une certaine stimulation pour développer et renforcer davantage le travail que vous êtes déjà en train de faire.

Nous couvrons une liste d'actions universellement comprises et pratiquées, et qui peuvent être réalisées ou adaptées pour plusieurs contextes différents. Nous les avons divisées en trois chapitres selon leurs buts :

CHAPITRE 6 INTERVENIR DIRECTEMENT DANS LE CONFLIT : Ce chapitre décrit les actions focalisées sur le conflit lui-même, y compris celles qui visent à changer les dynamiques et à réaliser un règlement et la paix à travers la gestion du conflit et la réduction de la violence.

CHAPITRE 7 TRAITER LES CONSÉQUENCES : Ce chapitre décrit les actions focalisées sur les conséquences du conflit, y compris celles qui répondent aux besoins, tant psychologiques que physiques, qui se font jour en tant que résultat de la violence.

CHAPITRE 8 TRAVAILLER SUR LE TISSU SOCIAL : Ce chapitre décrit les actions focalisées sur le tissu social de la société, y compris le travail à long terme visant à transformer, au sein des structures sociales, les injustices qui pourraient faire émerger des conflits destructifs dans le futur.

Ces trois catégories tendent à être liées à un travail de court, moyen et long terme. D'après notre expérience, toutes les trois dimensions doivent être impliquées si l'on veut réaliser et pérenniser une paix véritable (positive). Il est aussi important que certaines actions traitent des niveaux différents : du niveau individuel au global. Comme vous n'allez pas prétendre à tout faire, cela souligne l'importance de trouver des allés qui travaillent, ou peuvent être incités à travailler, sur différents aspects et à différents niveaux de la situation.

Nous avons sélectionné ici certaines de ces actions qui sont à la portée des praticiens de niveaux moyens. Toutes ces actions ont été mises en œuvres par nos collègues en différents endroits. Nous avons inclus des exemples tirés de leurs expériences partout où c'est possible. Plus loin dans le livre au Chapitre 10, nous avons aussi fourni des suggestions d'organisation et des ressources propres à vous aider à trouver plus.

Évidemment, il y a toujours beaucoup de points d'entrées dans un conflit—et beaucoup d'actions possibles à entreprendre. Le tableau de la page suivante montre combien les possibilités sont nombreuses, et cette liste est loin d'être exhaustive. Si vous êtes tenté de dire "j'ai tout essayé", nous invitons à passer cinq minutes à examiner cette liste pour voir si vous pensez toujours la même chose.

DES OUTILS DE POLITIQUES POUR LA PRÉVENTION ET L'ATTÉNUATION DU CONFLIT

DIPLOMATIE OFFICIELLE

Médiation
Négociations
Conciliation
Bons offices
Consultations informelles
Conférences sur la paix
Gestes unilatéraux de bonne volonté
Centres de prévention ou de gestion de conflit
Envoyés spéciaux
Sanctions diplomatiques
Appel/condamnation international
Diplomatie de crise et de guerre
Diplomatie coercitive
Reconnaissance diplomatique
Retrait de reconnaissance
Certification/décertification
Numéros téléphoniques d'urgence

MÉTHODES NON OFFICIELLES DE GESTION DE CONFLIT

Médiation
Soutien à la résolution des différends locaux et aux institutions légales
Centres de résolution ou de prévention de conflit
Commissions de la paix
Observateurs civils de la paix
Visites d'organisations/personnes éminentes/témoignages
Groupes d'amis
Campagnes pour la non-violence
Ateliers non officiels de facilitation/résolution de problèmes
Échanges culturels
Missions d'information civiles
Diplomatie humanitaire

SOURCE : MICHAEL LUND,
PREVENTING VIOLENT CONFLICT:
A STRATEGY FOR PREVENTIVE
DIPLOMACY, USIP, 1998.

MESURES MILITAIRES

Forces préventives de maintien de la paix
Restructuration/Intégration des forces militaires
Professionnalisation/réforme des forces armées
Démobilisation et réintégration des forces armées
Assistance militaire
Programmes intra-militaires
Stratégies alternatives de défense
Restauration de la confiance et mesures de sécurité
Accords de non-agression
Ententes de sécurité ou de coopération collectives
Dissuasion
Zones démilitarisées
Embargos ou blocages sur les armes
Menace ou projection de force
Désarmement
Accords sur le contrôle des armes
Contrôle de la prolifération des armes
Procédures de gestion de crise
Intervention militaire limitée
Renforcement de la paix

MESURES SOCIALES ET ÉCONOMIQUES

Assistance pour le développement
Réformes économiques
Coopération économique et sur les ressources
Commerce intercommunal
Projets conjoints
Investissement économique privé
Assistance médicale
Programmes agricoles
Conditionnalité de l'aide
Sanctions économiques
Assistance humanitaire
Rapatriement ou réinstallation des réfugiés et des personnes déplacées

MESURES DE DÉVELOPPEMENT POLITIQUE ET DE GOUVERNANCE

Création de partis politiques
Création d'institutions politiques
Réforme, appui et observation électoraux
Conférences nationales, développement de la société civile
Formations des hommes publics officiels
Promotion, observation des droits humains et création institutionnelle
Ententes pour le partage des pouvoirs
Décentralisation du pouvoir
Tutelle
Protectoriats
Commissions et réforme constitutionnelles

MESURES JURIDIQUES ET LÉGALES

Commission d'enquête / tribunaux de crimes de guerre
Réformes juridico-légales
Commissions constitutionnelles
Réforme de la police
Arbitrage
Jugement
Soutien des institutions indigènes légales

MESURES DE COMMUNICATION ET D'ÉDUCATION

Radio/TV de la paix
Professionnalisation médiatique
Formation de journalistes
Émissions internationales
Promouvoir de sources alternatives d'information et de communication
Éducation civique
Projets d'éducation formelle
Éducation à la paix
Visites d'échanges
Formation en gestion, résolution et gestion du conflit

ACTEURS INTERNES ET ACTEURS EXTERNES

Il est probable que la plupart de ceux qui travaillent sur le conflit soient des "internes"— c'est-à-dire des gens travaillant sur leur propre situation ou sur une situation près de laquelle ils ont longtemps vécu. Cela pourrait bien être votre cas, montrant ainsi la réalité selon laquelle, le plus souvent, les gens résolvent leurs propres problèmes.

Les "externes", ceux qui ne sont pas directement impliqués mais sont concernés par ce qui se passe, peuvent être d'une certaine utilité mais ils peuvent être aussi une entrave. Ce n'est pas surprenant : les fabricants d'armes, par exemple, sont des externes qui ont des préoccupations particulières et qui vivent des conflits violents. Les trafiquants de drogue constituent un autre groupe de ce genre.

Toutefois, même parmi les externes qui veulent influencer sur la situation dans le sens de la paix et de la justice, il y en a beaucoup qui font l'effet opposé. D'après leur expérience, la principale raison à cela c'est qu'ils agissent trop tôt, sans écouter les personnes impliquées dans la situation. Résultat, ils agissent sur la base de plusieurs présupposés qui peuvent être faux :

- Rien de significatif n'a été fait pour traiter ce conflit avant.
- Il n'y a pas de méthodes locales de traitement du conflit qui puissent être efficaces.
- Il n'y a pas de ressources humaines locales ayant l'expertise nécessaire.
- La culture locale ressemble beaucoup à leur propre culture (eux les externes).
- Il n'y a pas de groupes ou d'organisations au niveau local ayant les possibilités de faire la différence dans cette situation—être des capacités pour la paix.
- Les méthodes qu'ils ont développées dans leur pays d'origine peuvent être enseignées et appliquées dans n'importe quel pays avec peu ou pas de changement.
- Ce conflit peut être traité efficacement comme une question locale.

► **Toutefois, il est important de dire aussi qu'effectivement les externes jouent souvent un rôle essentiel et hautement positif. En effet, sans les personnes et les organisations externes qui ont des ressources et de l'expertise et la volonté de les offrir, beaucoup d'initiatives ne peuvent pas être menées à bien de façon efficace. Les acteurs locaux, sans appui moral et matériel se retrouvent très souvent trop faibles pour supporter les pressions de la situation, bien qu'ils puissent tout à fait avoir l'expérience et l'expertise nécessaire. La solution pour les extérieurs est de considérer leur rôle fondamental comme le renforcement de l'efficacité des intérieurs, en assurant à toutes les étapes que les internes sont les vecteurs primordiaux du changement. La revitalisation et le renforcement des capacités locales pour les structures communautaires et de paix seront une réalisation importante à viser.**

Avant, la plupart des acteurs externes avaient tendance à venir des pays riches, "démocratiques". L'un des développements les plus stimulants que RTC a observé ces quelques années passées est le nombre croissant des praticiens issus des zones affectées par le conflit qui deviennent compétents et disponibles pour assister des collègues dans des situations d'autres parties du monde en plus de leur travail normal. Avec leurs pratiques, leur longue expérience du conflit et de la construction de la paix, ces gens-là peuvent être extrêmement efficaces.

➤ **Chaque société a ses propres méthodes de résolution des conflits, et toute action visant à traiter des conflits modernes doit prendre ses méthodes en ligne de compte. Voyez quelles approches ou éléments d'approche coutumières seraient les plus pertinentes. Il est important aussi d'être critique de façon constructive. Par exemple, rapporter un problème aux personnes âgées plutôt qu'à une institution d'État, pourrait sembler une excellente démarche. Néanmoins, si les personnes âgées de la zone, presque par définition, excluent les femmes on pourrait se douter sur la sagesse d'une telle action.**

Si vous êtes invité à aider au traitement d'un conflit, en tant qu'acteur externe, nous vous recommandons de prendre le temps d'examiner les présupposés que vous avez. Mettez-les à l'épreuve en écoutant les autres et en réfléchissant de façon critique. C'est ainsi seulement que vous pouvez vous assurer que vos idées et vos méthodes sont fondées sur les besoins réels et quelles sont tout à fait en phase avec la situation locale.

6 : INTERVENIR DIRECTEMENT DANS LE CONFLIT

RÉSUMÉ Ce chapitre décrit un certain nombre d'actions possibles pour influencer directement sur le conflit. Choies à partir d'une panoplie de possibilités, ces actions sont pratiques et sont à la portée des gens ordinaires engagés dans la construction de la paix et de la justice.

Introduction

Les catégories et les actions proposées qui sont couvertes dans ce chapitre sont :

LES INTERVENTIONS PRÉPARATOIRES

1. **Identification et changement des approches par rapport au conflit** : cadre de compréhension de la manière dont on réagit dans le conflit et d'étalage de l'éventail des approches que l'on peut utiliser.
2. **Identification et réduction des préjugés** : étapes aidant à identifier et changer vos propres stéréotypes et préjugés, de même que ceux des parties en conflit.

SENSIBILISATION ET MOBILISATION POUR LE CHANGEMENT

3. **Le "lobbying"** : approches directes envers les décideurs et de ceux qui ont accès à eux (qui peuvent les toucher) afin de les persuader de créer ou de changer des principes ou une législation donnés.
4. **Les campagnes** : actions visant à mobiliser le grand public sur une question particulière de

sorte que les décideurs seront contraints de changer de principes ou de législation.

5. **L'action non violente directe** : des actions visant à changer une situation d'injustice ou d'oppression à travers la non-violence et la persuasion.

LA PRÉVENTION

6. **Éviter que le conflit ne dégénère en violence** : des actions portant sur le conflit à un stade initial pour éviter qu'il ne devienne violent.

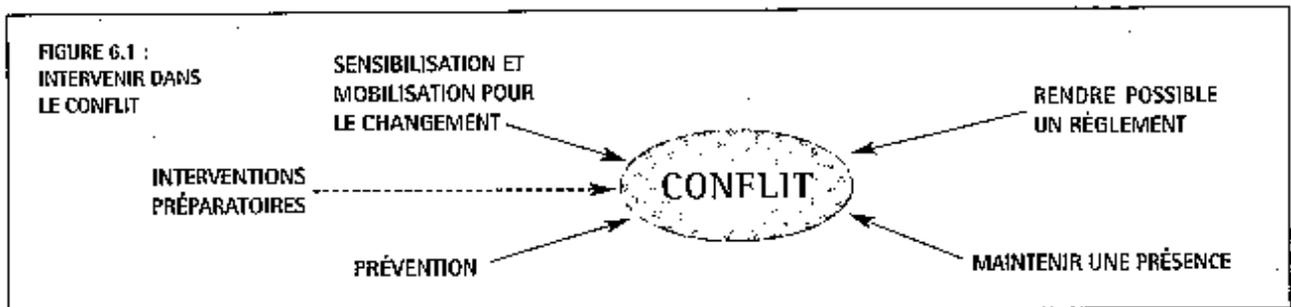
MAINTENIR UNE PRÉSENCE

7. **Protection non armée** : accompagnement physique pour la protection de personnes ou de groupes locaux menacés par des personnes non armées ou des organisations internationales.
8. **Pilotage et observation** : actions de collecte et de restitution de premières informations sur le déroulement d'une situation conflictuelle, y compris la vérification des accords.

RENDRE POSSIBLE UN RÈGLEMENT

9. **Instaurer la confiance** : rétablir et renforcer la confiance mutuelle entre les parties en conflit.
10. **Faciliter le dialogue** : faire de sorte que les parties en conflit puissent communiquer directement.
11. **La négociation** : un processus propre à amener les protagonistes à discuter des options possibles et d'arriver à un règlement à travers un dialogue de face-à-face.

☉ Kupha njoka
mkudula mitu.
Tuer un serpent
c'est lui couper
la tête.
MALAWI



12. **La médiation** : un processus guidé par une tierce partie, qui peut amener les parties en conflit à trouver entre eux leurs propres règlements.
13. **L'arbitrage** : action d'une tierce partie avec pouvoir de décider d'un règlement et de le faire appliquer.

La non-violence comme approche d'intervention dans un conflit

Comme nous l'avons dit, le conflit est un fait de la vie. Les problèmes deviennent aigus lorsque advient la violence. Par conséquent notre approche d'intervention dans le conflit est une approche non violente, en ce sens que nous ne souhaiterions qu'aucune de nos actions augmente la violence ou n'introduise une nouvelle forme de violence dans la situation. Il est important de dire ici un mot de la compréhension que nous avons de la non-violence.

Beaucoup de gens vivant et travaillant dans des situations d'instabilités et de violence intermittentes ont une philosophie "pragmatique". Cela veut dire qu'ils ne recourent pas à la violence parce qu'il est peu probable qu'ils puissent en tirer quelque chose, et qu'en réalité ils pourraient même en pâtir au bout du compte. D'autres pourraient s'inquiéter du préjudice à long terme que l'augmentation la culture de la violence pourrait porter au tissu social.

En outre, on peut trouver presque partout des personnes, des groupes et des organisations qui, par foi et conviction, sont engagés dans la lutte pour la paix et la justice et refusent de prendre les armes. Pour eux ces mots de Gandhi sont source d'inspiration : "C'est une cause pour laquelle je suis prêt à mourir, mais il n'y a pas de cause pour laquelle je suis prêt à tuer."

Cette forme de non-violence active vaut mieux que le refus de prendre les armes. Elle est positive, créative, imaginative et réconfortante. Elle vise à atteindre et éveiller l'humanisme commun de tous ceux qui sont impliqués, tout en travaillant aussi activement à anéantir ou empêcher le comportement destructeur. La mise en œuvre d'une alternative viable à la violence et

l'injustice est sans doute le pouvoir le plus important de la non-violence (voir "La Non-violence Active" à la page 13).

En réalité, les pragmatiques et les hommes de foi se rejoignent dans beaucoup de situations. RIC se retrouve dans le rang des pragmatiques.

De façon générale, les actions décrites dans ce chapitre visent à transformer un conflit de manière à réduire le niveau de violence qu'il avait atteint ou à empêcher que la violence arrive. Nous vous encourageons à combiner les actions en rapport avec une stratégie durable du long terme. Bien que nous ayons décrit chaque action séparément, une seule intervention nécessitera parfois une combinaison d'actions. La liste est présentée ici comme un point de départ pour vous donner quelques idées et un repère initial.

Se préparer pour l'intervention

1. IDENTIFIER ET CHANGER LES APPROCHES AU CONFLIT

En intervenant dans un conflit, il est important de prendre conscience de la manière dont vous et votre organisation pourriez influencer sur le processus à travers vos propres attitudes et comportement qui tendent à refléter votre approche particulière par rapport au conflit. Il peut être utile de prendre conscience des approches alternatives que vous pourriez adopter, et de reconnaître des approches particulières aux autres qui sont impliqués dans le conflit.

Le comportement dans le conflit peut être représenté, à tout moment donné, comme le résultat d'une tension entre avoir ce que vous voulez (objectifs) et essayer d'éviter de vous faire des ennemis (relations). La gamme des comportements est vaste, et des styles particuliers sont définis et valorisés de façon différente selon la culture et le contexte. Tous peuvent être valables dans certaines circonstances, tous peuvent être désastreux dans d'autres circonstances. Nous vous donnons ici un cadre de détermination de l'approche au conflit que vous préférez et d'autres approches possibles que vous pourriez vouloir considérer.

Le Tableau 6.1 montre cinq approches au conflit arrangées selon deux axes liés au souci des objectifs et des relations ; L'«accommodement» reflète une grande préoccupation pour les relations et une faible préoccupation pour les objectifs ; le «compromis» représente une position intermédiaire par rapport au souci des objectifs comme des relations.

► Laquelle de ces cinq approches utilisez-vous le plus souvent dans le conflit, que ce soit de façon interne dans votre organisation ou équipe, ou externe en rapport avec des conflits dans la communauté ?

► Avez-vous, les collègues de votre organisation et vous-même, des approches différentes.

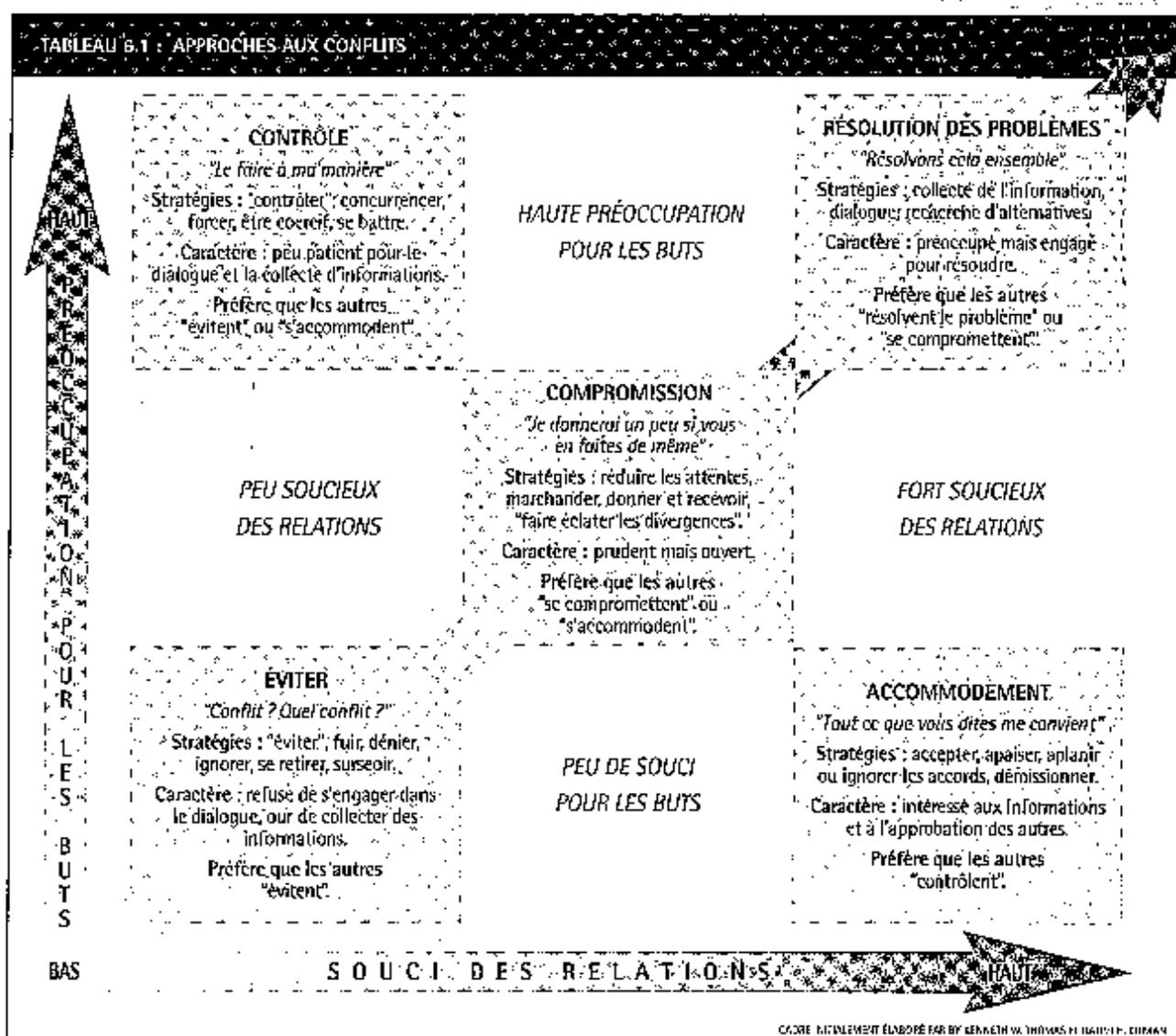
► Quelles approches ont le mieux réussi dans le traitement des conflits dans votre organisation, dans votre famille, votre communauté, dans l'ensemble de la société ? Pourquoi ?

☉ Si une dispute devient trop grave pour vous, dites que vous plaisantez.

HAUSA

2. IDENTIFIER ET RÉDUIRE LES PRÉJUGÉS

L'analyse d'un conflit mettra souvent en lumière les attitudes négatives et des images que les parties en conflit ont chacune l'une pour l'autre. Si celles-là ne sont pas reconnues et traitées, elles peuvent conduire à un comportement



discriminatoire de chaque groupe vis-à-vis de l'autre et d'accroître l'animosité entre eux. Les dimensions réelles du conflit sont :

- **PRÉJUGÉ** : Une opinion décidée d'avance sur quelque chose, quelqu'un ou un groupe sans raison valable ou connaissance suffisante ou expérience.
- **STÉRÉOTYPE** : Une image générale créée quand un préjugé envers un groupe donné est tellement simplifié que l'on peut considérer les membres de ce groupe comme ayant certains traits (négatifs).
- **DISCRIMINATION** : Comportement (généralement négatif) qui procède du préjugé et des stéréotypes contre un ou des groupe(s) particuliers.

La discrimination peut être directe, comme lorsque la loi fait la discrimination contre un groupe donné, ou peut être indirecte—par exemple, des conditions et des qualifications d'emploi impossibles à satisfaire pour certains groupes. Lorsque les préjugés et les stéréotypes sont profondément enracinés dans une société, la discrimination peut se refléter dans les lois et les institutions aussi bien que dans le comportement des individus de chaque côté.

Les préjugés, stéréotypes, discrimination et les "ismes" (racisme, sectarisme, tribalisme, sexisme, âgisme) peuvent être conscients ou inconscients. Rares sont ceux d'entre nous ceux qui reconnaissent leurs préjugés et notamment nous les refusons, donnons à ce que nous croyons des raisons valables pour nos sentiments et notre comportement. Les institutions refusent très souvent d'admettre leurs pratiques discriminatoires, en prétextant qu'elles ne sont pas intentionnelles ou qu'elles sont en dehors de leurs contrôles.

Dans des sociétés divisées ethniquement et politiquement, de telles attitudes et comportements négatifs peuvent être transmis de parent à enfant, et perpétués par des leaders politiques et culturels. Si tel était le cas dans votre situation, il serait nécessaire de mener un travail non seulement de traitement, des préjugés réels, des stéréotypes et de la discrimination, mais aussi des aspects plus profonds de la culture et de la politique qui les légitiment.

Les préjugés qui durent longtemps tendent à devenir plus forts après une crise violente. Des actions visant à une réconciliation et une facilitation du dialogue entre groupes ont donc besoin d'être incluse dans un travail de construction de la paix à long terme dans une situation

LE PRÉJUGÉ : L'HISTOIRE D'UNE FAMILLE QUI A ENTREPRIS UNE ACTION SIMPLE MAIS GRAVE

Dans une société fortement divisée, surtout celle dans laquelle les gens sont définis par leur race, le mariage interracial fait toujours l'objet d'un contentieux. Les personnes qui prennent le risque d'affirmer leur droit au mariage mixte sont confrontées à beaucoup de problèmes.

Une jeune fille issue d'un mariage mixte a eu des problèmes au sein de sa famille. Ces difficultés s'accrochèrent après la mort de son père. Son père, qui était d'origine européenne, avait de son premier mariage un garçon plus âgé qu'elle. Lorsqu'elle était avec sa mère, elle était traitée comme une étrangère, et quand elle était avec la famille de son père elle était traitée comme une inférieure parce qu'elle était noire. Elle était malheureuse et ne n'aimait sa couleur de peau. Elle se sentait hors place. En tant que jeune, elle ne pouvait pas aller dans des lieux publics.

Un jour son demi-frère vint à elle et le dit : "Tu es ma sœur, il n'y a rien de en toi. Tu es un produit d'amour de tes parents."

Il commença à l'accompagner socialement aussi bien avec les noirs qu'avec les blancs. Lorsque la communauté vit l'action de son demi-frère, ils cessèrent de la traiter de mauvaise fille. Cela lui permit d'intégrer les gens et de s'apprécier personnellement.

post-conflictuelle, en même temps que des efforts de s'occuper des blessures et de la souffrance du passé vécu de tous les côtés.

Des initiatives visant à aider aussi bien les personnes individuelles que les organisations à identifier leurs préjugés et à trouver les voies et moyens de les réduire très tôt peuvent empêcher un conflit de dégénérer en une plus grande polarisation et en une violence éventuelle.

La réduction du préjugé comme action

Dans cette section, nous offrons comme point de départ quelques moyens de reconnaître et d'explorer vos propres préjugés avant qu'ils ne vous conduisent à une confrontation ou une crise avec d'autres groupes.

Commencez par vous-même et étudiez les préjugés qui vous affectent sans que vous le sachiez. Répondre aux questions suivantes peut vous aider à le faire d'une façon non dispersée :

1. À quel âge avez-vous découvert pour la première fois qu'il y a des groupes différents dans votre société ?
2. Qu'est-ce que les gens de votre famille et de votre communauté vous ont dit sur ces autres groupes et sur votre propre groupe ?
3. Faites la liste des groupes—sociaux, politiques, ethniques, religieux, etc.—que vous aimez instinctivement, et de ceux que vous n'aimez pas. Quelles conclusions en tirez-vous ?
4. Vous est-il arrivé d'en vouloir à votre propre groupe du fait de la manière dont il traite un autre groupe ?
5. Vos réponses, ici, éclairent-elles les préjugés que vous pourriez avoir à l'égard d'autres groupes ? Qu'est-ce que cela vous fait ?
6. Voudriez-vous changer ces attitudes ? L'avez-vous déjà essayé ? Comment ?

Après vous avoir posé ces questions, vous devez voir plus clair dans vos préjugés et dans la manière de les changer. Pour aider les autres à traiter leurs préjugés, vous pourriez utiliser un ensemble similaire de questions (ou votre propre version de celles qui sont énumérées ci-dessus) et les inviter à répondre aux questions et discuter leurs propres conclusions, que ce soit avec vous

ou avec quelqu'un d'autre, pour les aider à réfléchir sur leurs propres réponses. Lorsque vous travaillez avec deux groupes différents, vous pourriez leur demander de faire cela d'abord et de partager ensuite leurs réponses et conclusions entre eux.

S'il est vrai que la prise de conscience de vos propres préjugés est importante, il n'en est pas moins utile d'apporter un appui pratique aux victimes de la discrimination à tous les niveaux de la société, de la famille, des écoles, des communautés ou de tout autre niveau national.

Une prochaine étape est d'examiner ce qui sous-tend le préjugé et la discrimination que vous avez observés :

- Y a-t-il des individus, organisations, institutions et structures qui impulsent et soutiennent le préjugé ?
- Qu'est-ce que vous et vos collègues pouvez faire pour s'attaquer à ces défis ?

Vous pourriez vouloir vous concentrer sur la sensibilisation, ou vous pouvez trouver des moyens de vous attaquer aux préjugés plus ouvertement. Il est important de vous rappeler que c'est un processus très difficile à entreprendre pour les gens. Vous pouvez vous attendre à de la colère ou de l'hostilité et vous devriez avancer doucement avec beaucoup d'attention.



Il peut être utile de considérer des exemples de discrimination dans la société qui vous entoure.

Par exemple :

- ▶ Les gens ont-ils les mêmes chances d'emploi indépendamment de leur appartenance à un groupe ou à un genre donné ?
- ▶ Ont-ils un accès égal à la justice à travers les cours et tribunaux ?
- ▶ Lorsque vous identifiez des cas manifestes d'inégalité de traitement, y a-t-il des moyens de les rendre publiques ?
- ▶ Pouvez-vous trouver des alliés pour soulever des questions là où les décisions pertinentes sont prises ?

Sensibilisation et mobilisation pour le changement

En intervenant dans un conflit émergeant d'une violence, oppression ou injustice structurelles, l'intervention directe pourrait ne pas être la meilleure solution pour apporter le changement dont vous avez besoin. Vous pouvez avoir besoin de provoquer la sensibilisation sur la situation, mobiliser des alliés et de créer des coalitions d'individus, de groupes d'organisations qui peuvent se joindre à vous pour faire pression sur ceux qui ont le pouvoir de décision. Les méthodes que vous utilisez dépendront des circonstances précises. Deux catégories rapprochées de ce genre d'action sont le lobbying et la campagne. L'action non violente directe est une autre forme d'action à prendre en compte dans cette section.

3. LE LOBBYING

Le lobbying implique des approches directes aux décideurs et à ceux qui ont accès à eux. Parfois il est fait de façon privée de manière à permettre à ceux qui ont le pouvoir de décision de ne pas perdre la face, et de présenter le changement à leur propre manière. Le lobbying est une stratégie mondiale majeure et des firmes entières se consacrent à la prise en charge de ce travail au nom de leurs riches clients. Les fabricants d'armes ont des lobbies très puissants, de même que les fabricants de tabac.

Au sein d'une organisation, on fait du lobbying avant une réunion importante, lorsque le personnel ou les membres essaient d'influer sur une décision importante. Les organisations niveau et mondial avec lesquelles nous travaillons peuvent faire du lobbying à l'endroit des décideurs pour des changements dans les lois et les comportements qui vont promouvoir la justice, la paix et les droits humains.

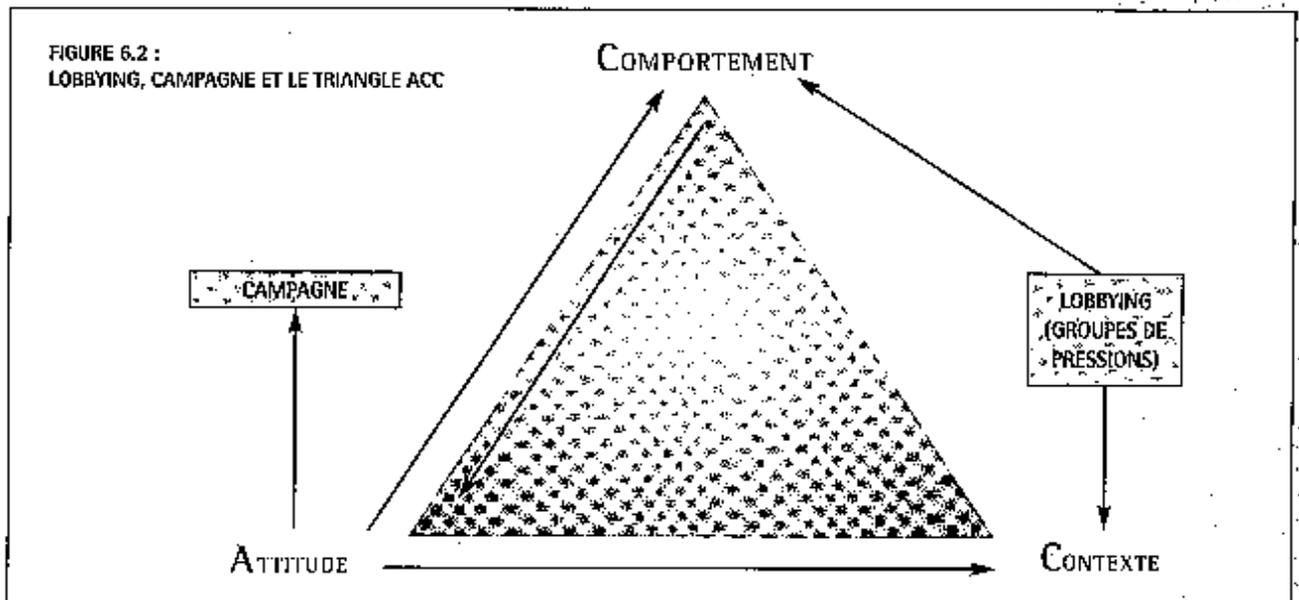
4. LA CAMPAGNE

La campagne est une vaste action. Elle vise tout d'abord à créer au sein du grand public un climat qui encourage et force les décideurs à changer leurs principes. Elle inclura souvent le lobbying renforcé par la pression publique. La longue campagne sur la dette internationale a usé des réunions des pays industrialisés du G8 pour avoir un bon effet, en organisant des activités créatrices (comme entourer le building où ils se réunissaient à Birmingham, Grande-Bretagne avec une vaste chaîne humaine) pour attirer l'intérêt des médias. L'impact était de mettre la dette internationale à l'ordre du jour, où elle n'était pas auparavant, et de forcer le Premier Ministre britannique à rencontrer les représentants de la Campagne. La Campagne Internationale de bannissement des Mines terrestres est aussi une autre initiative bien organisée et couronnée de succès. Le Mouvement Anti-Apartheid est un exemple d'une longue campagne qui s'est terminée après un grand travail d'influence.

Les campagnes peuvent être très centrées et pratiques. Il y a, une grande campagne internationale pour libérer Mordecai Vanunu, qui "donna le coup de sifflet" sur l'armement nucléaire d'Israël, il y a plus de 10 ans, et qui a été en prison depuis lors passant la plupart de ce temps dans une réclusion solitaire.

Le lobbying comme la campagne peuvent avoir lieu à tous les niveaux, dans les organisations, les communautés, et l'ensemble de la société. Là où il y a liberté d'expression et mesure de démocratie, c'est un processus plus facile, mais il y a toujours moyen de mobiliser les autres à l'intérieur ou en dehors de sa propre

FIGURE 6.2 :
LOBBYING, CAMPAGNE ET LE TRIANGLE ACC



situation, pour appuyer les questions qui concernent les droits humains fondamentaux et des valeurs comme la justice et la liberté. Amnesty International utilise toutes les deux techniques. Il a des groupes à travers le monde qui font pression pour la libération de prisonniers politiques, et en même temps, il fait campagne pour changer les attitudes publiques sur des questions telles que l'abolition de la peine de mort.

Normalement, la campagne s'occupe des attitudes et des opinions, alors que le lobbying vise souvent à changer le contexte (par exemple une loi) et changer ainsi le comportement. La Figure 6.2 utilise le Triangle ACC (voir Chapitre 2, page 26) pour illustrer le centre probable de toutes ces actions dans une situation de conflit.

Quelques lignes directrices pour le lobbying et la campagne

- Soyez clair sur les changements que vous voulez voir se mettre en place.
- Mettez en place un petit groupe de personnes engagées pour cela. Les efforts individuels ont toutes les chances d'être moins efficaces.
- Identifiez des gens et des groupes que vous pensez au moins avoir l'esprit ouvert sur cette question, et qui la soutiennent. Rapprochez-vous de ces gens comme des alliés potentiels ; évitez ceux qui semblent être farouchement opposés à cela.
- Faites votre recherche correctement, de manière à ce que les arguments et les preuves soient convaincants, et les résultats de vos propositions clairs.
- Essayez de vous assurer qu'il n'y a pas de gens manifestement perdants, surtout parmi ceux qui prennent des décisions pertinentes.
- Prenez le temps de préparer et d'élaborer une stratégie.
- Essayez de vous assurer que l'information favorable à vos objectifs circule parmi ceux que vous voulez influencer, en utilisant les médias si nécessaire.
- Ne commencez pas si vous vous n'êtes pas préparé à rencontrer des erreurs le long du parcours.
- Décidez de la durée sur laquelle vous travaillez sur la question, ensuite évaluez l'impact plutôt que de commencer un effort indéfini qui aboutit à une démoralisation finale.

5. L'ACTION NON VIOLENTE DIRECTE

Si les parties en conflit sentent qu'elles ne sont pas entendues ou qu'elles ne peuvent pas produire de réponse, vous pourriez devoir trouver un moyen de porter le dialogue en public afin d'éveiller la conscience des gens et se constituer

un soutien. Cela peut se faire de différentes manières sans recourir à la violence. Parmi les types d'actions non violentes directes, on peut citer la contestation, la non-coopération, la désobéissance civile, la grève de la faim.

La contestation

Les trois exemples de contestation non violente couronnée de succès suivants ont tous été pris collectivement par des gens ordinaires souffrant sous un système ou processus particulier.

■ **Au Brésil, un propriétaire terrien a utilisé la police privée pour harceler des paysans qui luttèrent pour rester sur leur terre. Les policiers étaient des gens pauvres comme les paysans. Un jour les paysans, dans une procession silencieuse, apportèrent à manger aux policiers. C'était plus efficace qu'un dialogue verbal, et depuis ce jour, après des mois de harcèlement la police et l'armée refusèrent de tirer sur les paysans.**

■ **Au Larzac au sud de la France les paysans luttèrent pour empêcher l'armée d'occuper plus de terre pour leurs exercices. Peu de gens étaient conscients de la situation difficile que vivaient les paysans ; c'est ainsi qu'un jour ils menèrent leurs moutons avec leurs tracteurs et leurs caravanes à Paris et les libérèrent sous la Tour Eiffel pour montrer d'une manière claire que les moutons ont besoin de terre où brouter. Ils eurent une large couverture médiatique et soudain toute la France était au courant de leur lutte.**

■ **En Colombie, des femmes vivant dans les barrios surpeuplés et sordides de Medellín décidèrent d'entrer en action pour leur manque d'eau potable. Elles se rendirent d'abord chez le maire qui fit des promesses mais ne fit rien. Au bout de trois mois, les femmes décidèrent qu'il était de passer à une autre action. Elles prirent ce qu'elles avaient—leurs plus jeunes enfants—et les conduisirent à la belle fontaine illuminée de la ville et les lavèrent dans les flaques sales autour de la fontaine. Lorsque le premier groupe**

de dix femmes fit cela, les femmes de classe moyenne qui le virent les blâmèrent pour cela, ce qui donna l'occasion aux femmes d'expliquer leurs souffrances. Alors la police vint et les dispersa. Ensuite un second groupe de femmes vint et fit la même chose. Elles furent réprimées par la police, les femmes de classe moyenne les défendirent, mais elles furent amenées à la police. Ensuite un troisième groupe de dix femmes vint avec leurs enfants et les réactions furent plus amples. En fin de compte il fut formé un comité entre les femmes de classe moyenne et les femmes du barrio. Ensemble elles convainquirent le maire de permettre aux femmes de monter leur propre système d'adduction d'eau dans le barrio. Une plaque fut érigée là en l'honneur des femmes qui ont eu le courage pour l'eau et pour la vie.

De pareils cas inspirent quelqu'un de concevoir et de mettre en œuvre des actions non violentes sous diverses formes. Mais chaque situation est unique en son genre : seuls vous et vos collègues pouvez décider de ce qu'il y a lieu de faire. Il est important de se rappeler que toute action non violente a besoin d'être planifiée méticuleusement, afin que les méthodes utilisées cadrent bien avec vos objectifs. Essayez de prévoir les difficultés qui peuvent surgir (par ex., intervention de la police ou des badauds) et assurez-vous que tous les participants comprennent et acceptent les conséquences éventuelles.

La non-coopération

La non-coopération dans ce contexte est un refus de participer à un processus, à une structure ou une activité que vous estimez injustes ou violents. Vous pouvez mener votre action selon toute forme adaptée aux circonstances. Voici quelques exemples de non-coopération : boycotts des produits de consommation, refus de quitter la terre, refus de travailler dans des circonstances d'injustice, refus de l'impôt militaire, objection de conscience par rapport au service militaire, refus des marins de déverser les déchets nucléaires en mer.

La non-coopération signifie exercer une pression en coupant les relations et refusant de remplir certains rôles afin de réaliser un objectif important. Lorsque les gens se rendent compte qu'ils font partie du problème qui les préoccupe, et qu'ils peuvent changer la situation en prenant position, ils peuvent vouloir cesser de coopérer avec le système. Mais l'analyse est toujours nécessaire avant l'action, pour voir ce qu'il y aura à perdre dans le processus et jusqu'à quel point l'objectif sera atteint. Il est important aussi d'être conscient du prix à payer, y compris l'éventualité d'une répression violente.

Création d'institutions alternatives

Une forme d'action non violente directe est rapportée dans ce que Gandhi appelait un "programme constructif." En un mot, il s'agit de rejeter un système injuste ou violent et de créer des institutions alternatives. Par exemple, en Afrique du Sud, pendant l'apartheid, les populations des townships rejetèrent les structures officielles du gouvernement local et mirent en place leurs propres structures civiles.

Désobéissance civile

À travers la désobéissance civile, les gens s'opposent aux lois injustes ou se servent de la loi pour s'opposer à l'injustice du système. Dans leur lutte contre la discrimination raciale, les Noirs des États-Unis persistèrent à utiliser les facilités réservées aux blancs ; c'était là une forme de désobéissance civile. Une forme plus courante est la manifestation publique dans des endroits où la libre expression est interdite. Dans certains cas, la désobéissance civile a comporté des interventions directes telles que mettre son corps sur le passage d'un bulldozer prêt à détruire un local de "squatters" ou encore "désarmer" les ordinateurs qui contrôlent des missiles nucléaires.

La non-coopération et la désobéissance civile sont des options d'actions qui demandent une sérieuse préparation morale et stratégique. Elles peuvent déstructurer même des dictatures, si les gens sont unis, courageux et bien organisés.

La grève de la faim

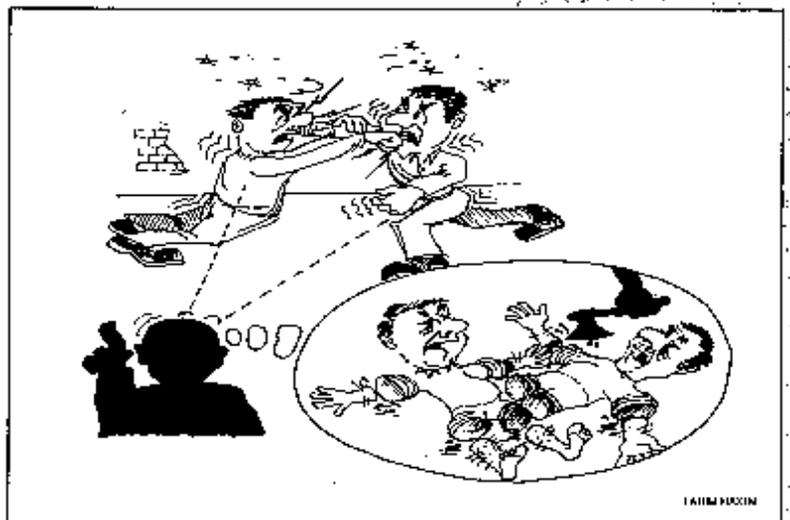
Comme moyen de purification, d'autodiscipline et d'entrée dans la souffrance des opprimés, la grève de la faim est une forme très courante de résistance non violente. Parfois, c'est un excellent moyen d'attirer l'attention sur la gravité d'une situation et de transmettre la profondeur de sentiment et d'engagement chez ceux qui essaient d'éradiquer l'injustice ou de mettre fin à la violence.

La plupart des actions non violentes décrites ici, y compris la grève de la faim, nécessitent un degré élevé d'engagement et de capacité d'endurance. Elles comportent des risques réels et peuvent même menacer la vie.

La préparation spirituelle

Comme soutien aux actions non violentes, les gens adoptent souvent des pratiques spirituelles et intérieures efficaces, que ce soit à un niveau individuel ou avec des groupes. Les prières de groupes, la méditation, et d'autres activités de ce genre, offrent non seulement un niveau d'assurance élevé mais aussi une manière d'exprimer de la solidarité en face d'un problème.

Certaines des actions décrites ci-dessus peuvent conduire à des conséquences inattendues pour les participants. Il est important d'anticiper et de se préparer au pire qui puisse arriver, tout en restant optimiste quant aux chances d'un vrai changement.



La prévention

6. **INTERVENIR DANS LE CONFLIT**

NE DÉGÉNÈRE EN VIOLENCE

Nous intervenons dans une situation parce que nous voulons apporter un changement pour le mieux. Qu'est-ce qui fait escalader un conflit, du stade des hostilités ou de l'impasse, soudain en violence? Peut-on prévoir quand cela pourrait arriver? Si un tel changement est probable, y a-t-il quelque chose qui pourrait devancer et éviter cette escalade? Nous insistons ici particulièrement sur la dernière question : comment éviter l'escalade aboutissant à la violence.

Nous utilisons l'expression "éviter que le conflit n'en arrive à la violence" pour signifier clairement que nous ne pensons pas que le conflit en tant que tel devrait être évité. Notre souhait et notre expérience est que le conflit, s'il est traité correctement, peut être une force positive pour le changement. C'est seulement quand il devient violent que le conflit est automatiquement destructeur.

Aux stades de confrontation, issue et post-conflit, il est plus difficile de faire un travail de prévention du fait de ce qu'ont vécu les gens impliqués. Lorsqu'ils se trouvent impliqués dans le processus de tentative de changer la manière dont ils étaient en rapport, et de décider si oui ou non ils peuvent se faire confiance, un tout petit incident peut facilement apparaître comme une preuve que la confiance n'est pas possible. Aussi est-il important, à ces moments-là, de trouver les moyens de traiter chaque incident, généralement par pallier, pas à pas, de sorte que de petits tests de confiance puissent être effectués et de petits gains puissent être faits dans la réalisation de la confiance.

La prévention de la montée en violence est une stratégie utile avec des objectifs limités. Elle n'est pas une fin en soi et devrait arriver dans le contexte global de la construction de la paix.

Pour comprendre la dynamique du conflit, prévenir la montée en violence de la situation nécessite :

- L'analyse contextuelle et la compréhension des éléments de ce conflit—parties, acteurs, forces.

- L'identification des caractéristiques et des échapes du conflit donné.
- L'identification des indicateurs des différentes étapes.
- L'identification des mécanismes et structures disponibles, ainsi que les nouveaux qui sont nécessaires pour traiter les problèmes donnés.
- Un processus de planification et d'élaboration d'actions pour s'adapter à la situation.
- Une réflexion créative sur les nouvelles manières de faire les choses.

Identifier et reconnaître les indicateurs de l'escalade

Les gens qui travaillent dans une situation de conflit semblent avoir le sens de quand les choses atteignent un point critique. La prévention de l'escalade nécessite d'être capable d'identifier clairement indices et les signaux, et ensuite d'intervenir avant que la situation ne devienne violente.

Il est possible d'élaborer des indicateurs qui vous permettent de suivre la manière dont le conflit s'intensifie ou diminue. Il y a beaucoup d'indicateurs spécifiques, qui sont variables selon les situations. On pourrait citer :

- Accroissement dans les cas de harcèlement d'un groupe sur un autre, ou de la police sur une communauté donnée.
- Accroissement dans les incidents violents, fussent-ils mineurs.
- Accroissement dans les incidents de conflits publics, par exemple dans les marchés et les stations d'autobus.
- Présence de groupes qui ne sont pas en rapport de communication avec le reste de la société, que ce soit la société qui semble les rejeter ou eux qui refusent le contact.
- Expressions répétées, par le même groupe, de doléances qui ne semblent pas être entendues ou traitées.
- Un semblant de manque de confiance par rapport aux structures judiciaires ou de sécurité existantes—modernes ou traditionnelles—qui apparaît à travers le refus d'en faire usage, et la préférence pour une "justice privée" comme la vengeance.

ÉVITER L'ESCALADE AU DAGESTAN : TROUVER LE TEMPS POUR LE DIALOGUE

- Au Dagestan, la minorité Chechen est impopulaire au niveau de la majorité de la population. Pour des raisons historiques, ils tiennent lieu injustement de boucs émissaires pour beaucoup de problèmes au Dagestan.
- En 1999, comme la tension montait, 20 maisons appartenant à des Chechen dans un village furent brûlées. Au même moment un tract était largement diffusé au Dagestan qui incitait la population à attaquer et tuer les Chechen où qu'ils se trouvent.
- Une ONG locale vit les signes de la vague de violence contre les Chechen avec probablement une réponse violente de la part des Chechen. Ils réussirent à convaincre le gouvernement d'arrêter cela.
- L'ONG était un membre du Groupe de Travail sur la Gestion et la Prévention des Conflits sponsorisé par l'UNHCR pour la CIS (l'ancienne Union Soviétique) dont les membres sont des ONGs de toute la région. L'ONG demanda aux représentants du Groupe de Travail d'écrire rapidement au gouvernement du Dagestan. Dans leur lettre ils dirent substantiellement ceci :
"Nous soutenons le Gouvernement Fédéral de Russie dans leurs actions contre les Chechen en Russie, au vu des récentes activités terroristes à Moscou. Toutefois, nous sommes conscients de la violence injustifiée contre les Chechen dans votre pays. Nous avons vu un tract qui menace de détruire toute leur population. Si vous permettez cela de continuer, le monde entier sera au courant et vous condamnera pour l'avoir perdu."
- Quelques membres du Groupe de Travail refusèrent de signer la lettre, comme ils pensaient qu'elle était favorable aux actions du gouvernement fédéral qui était en train de se préparer à envahir la Tchétchénie.
- Le lendemain de la réception de la lettre un ministre du gouvernement du Dagestan apparut à la télévision. Il dit que le gouvernement n'était pas au courant du tract jusque-là, pas plus que de la gravité de violence. Il condamna la violence contre les Chechen et dit que le gouvernement était totalement contre cela.
- Au bout du compte la vague de violence s'arrêta, du moins temporairement.
- L'ONG du Dagestan pris immédiatement contact avec le Comité des Affaires de la Jeunesse. Ils mirent sur pied ensemble une équipe de volontaires constituée de différents groupes communautaires et ethniques. Les volontaires apportèrent du matériel au village dont les maisons avaient été brûlées. Ils reconstruisirent les toits et remplacèrent les fenêtres brisées.

Note : ce compte rendu représente les points de vue de plusieurs participants de l'histoire. D'autres peuvent avoir des points de vue différents.

- Tension sociale et politique : la défiance et le manque d'aise au niveau des parties dans une situation se manifestent dans une variété de comportements qui indiquent qu'une partie se sent mal à l'aise ou se sent lésée.
- Manque de représentation : les gens veulent être représentés par ceux qu'ils ont choisis eux-mêmes. S'il y a un groupe qui manque de représentation acceptable, toute tentative d'appliquer des décisions touchant ce groupe peut facilement envenimer le conflit.
- Un développement inégal : les organismes gouvernementaux comme les groupes communautaires ont besoin d'assurer, autant que possible, que le développement a lieu au niveau de tous les secteurs de la population. Parfois, il y a danger à ce qu'un groupe ethnique ou politique reçoive plus de ressources qu'un autre. Cela peut alimenter le conflit, confirmant ainsi le sentiment d'injustice ou les doléances d'un groupe donné. (Voir Chapitre 4, "Aide et conflit", page 71.)

Quelques mécanismes courants de prévention de l'escalade

En intervenant pour prévenir l'escalade d'un conflit en violence, les mécanismes traditionnels comme modernes ont un rôle à jouer. Dans beaucoup de situations, il y a des mécanismes existants qui sont censés traiter les conflits.

De bonnes stratégies de prévention doivent tisser ensemble ces courants parallèles. Les initiatives vouées au succès utilisent une variété de mécanismes, parmi lesquels on pourrait citer :

- Former, en puisant par-delà les lignes de division, un groupe de gens qui pourrait comprendre par exemple, les représentants de tous les groupes ethniques ou claniques, le gouvernement local, les forces de sécurité, le clergé et les leaders communautaires.
- Envoyer, comme émissaires, des personnes âgées de clans, tribus ou traditionnelles.
- Inviter les figures religieuses (par ex., les chefs) à intervenir, aux fins de fournir un espace de dialogue.
- L'usage des cérémonies rituelles pour amener les gens à se rassembler en mettant en exergue les valeurs et les visions partagées.
- L'usage de structures ou de groupes respectés existants (par ex., les groupements féminins, les encadrements scolaires, les comités de développement communautaires), soit tels qu'ils sont, soit modifiés pour les besoins de la prévention de conflit.
- L'usage prudent de la publicité pour mettre en lumière le besoin d'une action urgente.

Quelques lignes directrices pour prévenir l'escalade dans la violence

Une structure, un mécanisme ou une action a de très maigres chances de fonctionner en dehors de son contexte. Cependant il y a des signaux qui suggèrent certaines fonctions qui doivent être prises en compte au moment d'élaborer une stratégie pour s'adapter à de nouvelles circonstances.

Quelques exemples courants de facteurs à considérer lors de l'élaboration d'une stratégie

pour éviter la dégénérescence d'une situation en violence sont donnés ci-dessous. Ils n'ont pas besoins d'être tous mis en œuvre, mais tous doivent être traités d'une manière ou d'une autre :

- Enquêter sur les incidents pour voir clairement qui est impliqué et qu'est-ce qui s'est passé réellement.
- Contrôler les rumeurs pour corriger les malentendus et les racontars malveillants.
- Faciliter le dialogue avec les gens de chaque côté et faire la navette entre les parties.
- Démontrer la solidarité en se rendant auprès des gens de chaque côté du conflit, et en les écoutant (à faire de préférence par un groupe tout entier, représentant tous les sous-groupes, y compris le groupe qui pourrait être considéré comme responsable d'un incident).
- Créer l'assurance et la confiance entre les côtés antagonistes.
- Encourager la réconciliation : réunir les antagonistes dans le but de reconnaître les torts du passé et créer des relations pour le long terme.
- Demander aux protagonistes de faire serment que de tels incidents ne se reproduiront plus.
- Demander aux parties d'offrir réparation, restitution et compensation : comme engagement à un changement de comportement et comme remboursement des pertes.
- Guérison : physique, émotionnelle, psychologique, spirituelle.
- Changement de structures et de systèmes, pour que le même problème ne revienne plus.

Des initiatives fructueuses inventent aussi de nouveaux processus et structures pour traiter des problèmes particuliers, tels que le développement de mécanismes régionaux à travers lesquels des groupes de gens pourraient exprimer des doléances dont ils ont le sentiment qu'elles ne sont pas prises en charge au niveau local ou national. Ici, la créativité est importante dans la réflexion sur des domaines potentiels de problème ainsi que sur des solutions pour éviter l'escalade.

Maintenir une présence

7. LA PROTECTION NON ARMÉE

Travailler pour la paix et la justice dans une zone de tension et de conflit peut être très dangereux. Il y a une contribution efficace que les intervenants extérieurs peuvent apporter parfois, c'est de fournir un certain degré de protection aux activistes locaux et aux travailleurs de la paix et des droits humains en venant vivre avec eux, pour les accompagner dans leur travail et dans d'autres aspects de leur vie. Dans certaines situations, les acteurs extérieurs, organisations comme individus, sont moins faciles à éliminer pour des oppresseurs sans une protestation publique violente qui pourrait attirer l'attention sur leurs méthodes.

Au Guatemala, par exemple, des gens travaillant pour les droits humains ont souvent été détenus, torturés et tués par des groupes violents ces dernières années. Au début des années 1980, Brigades de Paix International (PBI) commença à envoyer des volontaires formés de l'extérieur de la région au Guatemala pour escorter les opérateurs locaux qui travaillaient pour des solutions non violentes aux problèmes politiques. Ce type d'escorte non violente protégea de menaces imminentes bon nombre d'opérateurs dirigeants.

Le militant des droits humains et Prix Nobel de la paix guatémaltèque, Rigoberta Menchu, a toujours été escorté par des volontaires du PBI. Le principe sous-jacent à type de cas était, et est toujours, que lorsque les étrangers se mettent à côté des militants ou qu'ils sont présents à leurs bureaux, il y a moins de probabilité que ces derniers soient attaqués.

Le PBI a commencé maintenant un travail similaire de "gardes de corps sans armes" au Salvador, en Colombie, Sri Lanka, Haïti et, récemment, en ex-Yougoslavie. D'autres organisations ont aussi commencé de le faire.

C'est là une façon "non violente" d'agir. Les extérieurs n'essaient pas d'influer directement sur la situation avec leur calendrier propre. Par leur présence, ils visent à créer un espace sécurisé pour les opérateurs afin qu'ils fassent leur travail. En plus de la protection physique, la présence

des étrangers offre un soutien moral (le monde s'intéresse à notre travail) et peut inciter les acteurs intérieurs à s'exprimer pour la justice et le changement.

Principales considérations

À l'évidence, nous avons là un domaine d'action sensible et qui demande une planification minutieuse.

Si vous envisagez d'adopter un type de stratégie similaire, soit que vous estimiez que c'est nécessaire pour votre situation ou que parce que vous pensez que vous pourriez offrir cette protection à d'autres, il est important d'y réfléchir mûrement à l'avance.

Quelques considérations principales à garder à l'esprit :

1. Le contexte, c'est fondamental. Ce travail ne peut pas être fait n'importe où. Il a des probabilités d'efficacité seulement dans les endroits où les gouvernements—ou les autorités et forces potentielles—ont un certain niveau de reconnaissance internationale et sont donc soucieux de l'atteinte à leur réputation.

Par exemple, le travail d'escorte du PBI au Sri Lanka se limite aux zones contrôlées par le gouvernement sri lankais, ce qui valorise sa réputation internationale. Un travail similaire ne peut pas être mené dans des territoires contrôlés par les Tigres de la Libération du Tamil Belam—un mouvement armé d'opposition au gouvernement, qui n'a aucune reconnaissance légale, et donc aucune image de marque à préserver.

En Croatie, au début des années 1990, le PBI accompagna avec efficacité les militants locaux des droits humains qui travaillaient pour éviter l'éviction des familles serbes par les soldats croates. En Serbie, en revanche, le PBI était beaucoup plus prudent. Soumis aux sanctions économiques et se sentant victimes au plan international, les Serbes avaient beaucoup moins de raisons de respecter la vie des extérieurs protégeant les militants locaux.

2. Il est vital d'avoir une connaissance détaillée et à jour de la zone où les escorteurs seront envoyés. Les volontaires étrangers ne devraient pas être envoyés en des endroits où ils pourraient être pris en otages ou assassinés.
3. Ceux qui entreprennent ce travail doivent être des gens mûrs qui ont prouvé qu'ils peuvent garder leur sang-froid en cas de crise.
4. Les escortes ont besoin d'une formation spéciale avant d'aller sur le terrain. La formation doit comprendre, entre autres, des méthodes de renforcement de leur aptitude à répondre de façon non violente à la provocation et à la violence ou à des situations potentiellement violentes.
5. Les escortes doivent être munies d'un code de conduite taillé à la mesure des besoins de ce contexte particulier. Elles doivent avoir une vision claire de la manière dont elles réagissent par rapport aux groupes tels que la police, l'armée, et les groupes armés. Les lignes directrices de base de leur travail devraient comprendre des instructions relatives à quand et comment prendre des photos, prendre des notes, rédiger des rapports.
6. L'escorte doit être faite dans la collaboration la plus totale et après consultation avec les militants individuels qui sont escortés. Sinon, la probabilité est grande de mettre la vie de la personne escortée plus en danger.
7. Des mécanismes de réaction alternatifs sont essentiels au cas où les choses tournent mal. Il y a lieu d'avoir un système de base compétent qui peut réagir rapidement, avec une excellente communication entre les escortes et le personnel de base, et de façon plus large.

Le PBI, par exemple, a un réseau de réaction d'urgence. Si un militant local, ou un volontaire, est soit arrêté, menacé ou attaqué, un réseau de gens à travers le monde est immédiatement informé. Ils inondent alors les autorités ou les éléments responsables de lettres et de messages de protestation et de préoccupation leur enjoignant d'annuler l'action.

► **Comme toute action, la protection non armée n'est adaptée qu'à certaines circonstances. Si elle ne vous semble pas être une stratégie utile, vous pouvez toujours avoir besoin de réfléchir à votre propre situation et d'identifier les gens qui, autant que vous soyez au courant, sont menacés. Comment peuvent-ils être mieux protégés ?**

8. SUIVI ET OBSERVATION

Le suivi et l'observation sont des actions menées par des gens préoccupés par un conflit pour se tenir informés, eux et d'autres gens, de la manière dont la situation évolue. Ces "agents de suivi" gardent des traces des événements dans une situation tendue et rapportent leurs observations objectives à un organe central, ou éventuellement à la presse. Cette technique est plus souvent utilisée soit au stade de la confrontation, où les émotions montent mais où il est encore possible d'exprimer publiquement les doléances, ou alors après un accord, comme succédané à faire baisser la tension. La surveillance peut aider à éviter l'escalade dans la violence en montrant à ceux qui pourraient user de la force qu'ils seront considérés et peut-être tenus pour responsables de leurs actions. En outre, en montrant leur préoccupation et leur intérêt à la situation, les "agents de surveillance" peuvent contribuer à créer un climat dans lequel le changement peut arriver.

Suivi informel

Quand vous vivez dans un conflit, il est très probable que vous vous retrouviez à faire le suivi des événements pour essayer de discerner ce qu'il est probable d'arriver ultérieurement. Une grande difficulté qui peut mener à la violence est la puissance des rumeurs, et la difficulté de faire la part des choses entre les faits et la fiction. Dans certaines zones, les leaders communautaires développent des systèmes visant à estimer la valeur de l'information et rendent compte des résultats aux populations.

Comme acteurs de développement ou autres membres actifs de la communauté, vous pouvez adopter un rôle de surveillance de conflit de

profil bas, comme votre travail vous met naturellement en contact avec plusieurs secteurs de la société. Comme praticiens au niveau local et régional, vous pouvez être avoir envie de rechercher des signes indiquant qu'une situation est en train de passer, disons, d'un stade de conflit latent à celui de la confrontation. Pour que cela soit utile, vous devez avoir une méthode de communication de l'information claire, bien

testée, et, si nécessaire, expérimentée en action, au niveau aussi local que possible.

Ce type de surveillance est déjà arrivé par rapport aux droits humains à plusieurs endroits, l'information étant convoquée calmement à partir de la situation vers les organismes qui peuvent en faire un usage constructif. La violation des droits humains est un indicateur de l'escalade d'un conflit vers la violence.

MONITORAGE DE LA VIOLENCE CONTRE LES FEMMES ET LES VIOLATIONS DES DROITS HUMAINS PAR U.M. HABIBUNHESA, DHAKA, BANGLADESH

- Je suis membre et employée de Naripokkha ("Pour les Femmes"), une organisation établie en 1983, qui est soutenue principalement par les contributions de ses membres (toutes des femmes), et qui a initié depuis 1994 des projets avec des financements extérieurs. À partir de la base de Dhaka, capitale du Bangladesh, nous menons un travail dans tout le pays pour réaliser nos objectifs tels que reconnaître la position subordonnée des femmes pour apporter des changements dans la position et statut des femmes dans la famille, la société et l'État ou la vie publique.
- Nous avons un réseau de quelque 260 femmes et d'organisations des droits humains pour nos différentes activités dans le pays. Tous ces groupes prennent une part active dans notre mouvement pour les droits des femmes, et certains travaillent comme partenaires sur des questions particulières—par ex., pour le projet de monitoring de Naripokkha, il y a environ 21 organisations qui surveillent les services gouvernementaux au niveau local pour empêcher la Violence Contre les Femmes (VCF).
- Nous avons fait deux semaines de formation pour 10 personnes venant de 6 de ces organisations comme internes de projet cette année. Nous prévoyons de former un total de 40 personnes venues de 20 organisations comme internes dans les trois projets pilotes, qui commencent en octobre 1998.
- Pour les 15 autres organisations nous avons organisé un atelier de formation de trois jours pour mettre en place une stratégie d'éradication de la VCF et, à la fin du projet, 45 organisations de femmes passeront par le même processus. Au cours de cet atelier nous avons formé les gens sur le plaidoyer, la constitution de réseau, la Grille (un outil d'élaboration stratégique), etc.
- Naripokkha-même conduit les services concernés au niveau de la ville de Daka. Nous avons recueilli des données sur des incidents de VCF et de violation des droits humains à partir de journaux nationaux, de postes de police, d'hôpitaux, et de tribunaux. Pour suivre l'activité du gouvernement nous sommes restées dans les postes de police, et les tribunaux pour une moyenne de 3 à 4 heures par jour. De temps en temps nous organisons des réunions avec la police, les médecins et les juristes concernés pour partager nos découvertes.
- L'objectif immédiat de ce projet est de sensibiliser et de rendre comptables les pourvoyeurs de service ; cependant le but de Naripokkha est de réduire la VCF à travers cette action et d'autres activités en cours.

**CODE DE CONDUITE DU PROGRAMME ŒCUMÉNIQUE DE SURVEILLANCE EN AFRIQUE DU SUD
(EMPSA), NOVEMBRE 1992**

Par engagement à la Foi Chrétienne et à l'impératif biblique de justice pour tous, il est attendu de chaque observateur d'EMPSA d'adopter les lignes de conduites suivantes :

1. Être disponible pour toutes les parties à observer.
2. Ne pas travailler pour l'avancement d'un parti politique ou d'une structure étatique donnée.
3. Promouvoir la paix et travailler à la fin de la violence.
4. Rendre compte fidèlement et de façon précise des situations.
5. Être engagé dans des méthodes de surveillance d'action non violente.
6. Agir de manière discrète, avec calme et diplomatie.
7. Faire montre de sensibilité d'empathie à l'égard de la vulnérabilité particulière des victimes de la violence.
8. Respecter la nécessité de la confidentialité.
9. Ne montrer aucune préférence partisane dans ses propos, son habillement, ou ses chants pendant la mission observation.
10. Respecter le rôle et rendre compte aux structures existantes qui s'occupent de la médiation du conflit.
11. Coopérer avec les autres observateurs à chaque fois que nécessaire.
12. Éviter de parler aux médias à moins que ce soit en étroite coopération, et en accord avec les structures d'EMPSA locales ou nationales.
13. Travailler toujours en rapport étroit avec les structures locales d'EMPSA et de ne pas entreprendre des actions unilatérales sans consultation ou accord.

Suivi formel

L'observation et le suivi, comme stratégies formelles, se sont rapidement développés ces cinq dernières années. Ils sont fréquemment utilisés par des gouvernements, l'ONU, le Commonwealth et d'autres organismes internationaux pour des objectifs comprenant—mais ne se limitant pas—à la validation des élections, la réduction des tensions préélectorales, et la vérification que les accords de paix sont maintenus. Pour cet objectif, des équipes internationales sont envoyées pour fournir une présence visible. Les observateurs non armés fournissent la preuve de la conscience de la "communauté internationale". Ils tirent leur force du mandataire qu'ils représentent, et du pouvoir de la preuve objective de dissuader l'agression. Ils peuvent être ignorés et le sont effectivement là où ces éléments ne sont pas respectés.

Dans certains cas, le rôle de l'observateur ou agent de suivi implique une option d'intervention.

C'est ce qu'on appelle le suivi actif, ou le modèle du médiateur-observateur, et peut inclure, par exemple, l'anticipation sur les points de rupture éventuels en communiquant directement avec les décideurs qu'il faut, facilitant le contact entre organisateurs ou leaders et faisant la médiation dans les crises immédiates.

Un exemple de ce rôle plus actif est le suivi d'événements spécifiques tels que les marches et les funérailles, qui peuvent être extrêmement renforcées par la présence de commis ou d'agents de service d'ordre agissant comme agents de suivi. Ce sont des gens commandités par les organisateurs pour aider à gérer un événement sur le terrain. Généralement très bien organisés, avec une structure claire de commandement, ils tiennent une manifestation ou un événement collés à son planning, aident à éviter les troubles quand ils menacent et maintiennent la communication entre les organisateurs et les participants.

**CODE DE CONDUITE POUR LES OBSERVATEURS D'INNATE TELLE QU'UTILISÉE SUR
LA ROUTE DE GARVACHY, AU PORTADOWN, JUILLET 1990 & 1991**

Il est admis que tous ceux qui agissent comme observateurs par le biais d'INNATE acceptent et adhéreront à ce code de conduite.

1. En tant qu'observateurs venant d'INNATE, un réseau non violent, notre responsabilité première est d'ajouter à la probabilité que les événements auront lieu sans violence et avec communication entre les différents groupes et personnes impliqués.
- 1A. Nous espérons que notre présence, en tant qu'observateurs extérieurs ayant différentes expériences passées, aidera à éviter l'échauffement des esprits au point que la violence s'en suive. Nous pensons qu'une partie de notre force est dans notre diversité et dans le fait que nous n'agissons dans aucun but intéressé.
2. Nous sommes des observateurs. Nous sommes là pour observer ce qui se passe et rendre compte fidèlement aux différentes parties impliquées pour que tous tirent des leçons de ce qui se passe.
- 2A. En tant qu'individus nous ne sommes nécessairement pas neutres, mais dans notre rôle d'observateurs nous jetterons un regard critique, vigilant et respectueux sur tous les côtés et groupes. Donc, autant que fidèlement ou possible nous nous référerons et communiquerons avec tous les côtés ou groupes.
3. Nous serons clairement identifiables comme observateurs par nos brassards blancs.
4. Si, en tant que personnes concernées, nous estimons que nous devons intervenir pour éviter la violence, nous essaierons de faire la médiation.
5. Toutefois, nous affirmons clairement nous nous sommes ni commissaires ni policiers et ne cherchons à jouer aucun de ces rôles.

Code de conduite adopté à l'assemblée des observateurs de Belfast, le 5 juillet 1990 ;
adopté encore comme code de conduite en juillet 1991.

Le suivi formel opère souvent selon des lignes directrices ou des codes de conduites. Ici nous avons deux exemples—un d'EMPSA (Programme Ecuménique de Surveillance de l'Afrique du Sud) et un de INNATE (Réseau irlandais pour l'action non violente, formation et éducation) d'Irlande du Nord.

Vérification

La vérification² est une forme spécifique de surveillance. Les informations tirées du suivi servent à déterminer si les parties d'un accord observent bien ce sur quoi elles sont d'accord. Le suivi et la vérification peuvent faire la différence entre le succès et l'échec dans la réalisation d'accords, y compris ceux qui visent à résoudre des conflits. Dans ce contexte, le suivi est utilisé pour renvoyer à une collection organisée d'informations sur la réalisation d'un

accord. L'objectif du suivi est l'instauration entre les parties de l'assurance qu'un accord est en train d'être réalisé de façon juste et efficace. La vérification arrive à cela à travers trois moyens liés entre eux :

- en détectant la non-observance (i.e. lorsqu'une partie ne fait ce qu'il est convenu de faire),
- en dissuadant les parties qui seraient tentées de ne pas observer les termes de l'accord, et
- en offrant aux parties observant les clauses l'occasion de démontrer de façon convaincante leur observation de l'accord.

La transparence de l'information est un élément essentiel pour l'instauration de la confiance par la vérification. La vérification est particulièrement utile dans les cas où, malgré l'accord obtenu, il demeure une méfiance profonde et de la suspicion. (Voir aussi "Instaurer la confiance" à la page 115.)

Une des caractéristiques clés qu'un plan de surveillance et de vérification doit avoir est l'impartialité. Une manière de le faire est d'amener une tierce partie impartiale, acceptable pour toutes les autres parties, à prendre en charge le suivi et la vérification. Cette partie tierce pourrait avoir un très grand intérêt personnel à voir le conflit résolu par des voies pacifiques, et pourrait même avoir penché pour une partie dans le passé, mais elle ne peut pas être considérée comme étant partielle pour arriver à des conclusions quant à l'observation ou la non-observation de l'accord.

Pour des accords entre des gouvernements, ce rôle de surveillance de la partie tierce est généralement assuré des représentants d'un autre gouvernement ou par un organe intergouvernemental. Par exemple, les États-Unis ont eu à être chargés d'une mission de vérification, la Force Multilatérale et les Observateurs au Sinaï (MFO), qui a surveillé avec succès, depuis 1982, l'observation par l'Égypte et Israël des accords de cessez-le-feu et de retrait des territoires occupés. Et la Convention sur les Armes Chimiques (CWC) fait l'objet de suivi et de vérification par une organisation internationale expressément installée pour cela, appelée l'Organisation pour l'Interdiction des Armes Chimiques (OIAC/OPCW).

Une autre manière d'assurer un système de vérification correcte est d'impliquer toutes les parties dans sa mise en place et son fonctionnement. Cela garantit que le processus est transparent et que tous les biais auront tendance à s'éliminer réciproquement. Ce type de plan s'applique à la Mission des Observateurs Militaires au Pérou/Équateur (MOMEP), qui assure la surveillance de la frontière Pérou/Équateur. La MOMEP comprend des représentants de ces deux pays en conflit, en plus de ceux d'Argentine, du Brésil, du Chili et des États-Unis.

Les processus de vérification et d'observation d'accord ne devaient pas être considérés comme antagonistes. Généralement la non-observance sera non intentionnelle. Un bon système de vérification décelera ce fait et fournira à la partie "non-observante" l'occasion de rectifier

la situation avant que toute autre action ne soit entreprise. La vérification est particulièrement utile dans les cas où un accord serait peu clair ou manquant de détails. Le système de vérification peut fournir des informations impartiales qui peuvent être utiles aux tentatives de clarifier ou de rectifier les déficiences de l'accord original.

Un exemple plus récent de suivi et de vérification comme partie d'un processus de tentative de résolution de conflit fut la Mission de Vérification au Kosovo (KVM) déployée par l'Organisation pour la Sécurité et la Coopération en Europe (OSCE). La KVM était composée de 1400 vérificateurs non armés issus des pays membres de l'OSCE. Son rôle était de surveiller l'application de l'accord de décembre 1998 entre le Président Milosevic de Serbie et le négociateur des États-Unis Richard Holbrooke pour un cessez-le-feu entre les forces de sécurité serbes et l'Armée de Libération du Kosovo. Elle avait aussi pour mandat de surveiller le retrait de nombres limités de troupes et de policiers serbes du Kosovo vers leurs domiciles et communautés. La mission rencontra des difficultés dès le départ parce que :

1. le cessez-le-feu qu'elle était censée surveiller n'eut jamais lieu,
2. l'accord lui-même n'était pas clair,
3. le gouvernement serbe fit preuve d'une hostilité croissante à l'égard de la mission, et
4. la mission elle-même n'avait pas suffisamment de personnel.

Toutefois, la KVM réussit effectivement à fournir au monde extérieur des informations précises sur l'évolution de la situation au Kosovo, y compris des informations relatives aux violations des droits humains et des atrocités commises. Ils réussirent aussi à éviter, simplement par leur présence, des éclatements localisés de combats. Finalement la mission fut retirée juste avant les bombardements de l'OTAN au Kosovo.

Ce cas illustre aussi bien les intentions de la vérification que les difficultés souvent rencontrées. Si la vérification peut être en proie aux manœuvres politiques et à la manipulation, elle n'en constitue pas moins par ailleurs un outil puissant pour établir la vérité. Sans elle, les

accords dépendent de la vérification par elles-mêmes des parties en conflit, ce qui, en l'absence de la confiance, constitue un récépissé pour continuer la violence.

Rendre possible un règlement

9. INSTAURER LA CONFIANCE

Après une période de conflit intense, pendant lequel il a pu y avoir beaucoup de violence et de souffrance, il est difficile pour les membres des groupes antagonistes de se faire confiance mutuellement. Les négociations peuvent avoir mis un terme aux hostilités et apporté quelque accord, mais les côtés adverses auront appris à se craindre et à se défier mutuellement. En fait, ils auront moins confiance les uns aux autres que par rapport aux étrangers. Il se passera longtemps avant que chaque partie ne soit convaincue que l'attitude de l'autre a changé : on ne peut faire confiance à un changement d'attitude que lorsque celui-ci est accompagné d'un changement réel de comportement.

Quelques exemples

Imaginez un groupe de rebelles armés et une armée gouvernementale qui se sont battus pendant des années. Un cessez-le-feu est signé et les groupes cessent de se tirer dessus, mais chaque partie demeure craintive et prudente. Plutôt que de s'attendre à ce que chaque partie change du jour au lendemain et de faire confiance à l'autre, il est souvent recommandé d'y aller pas à pas. Alors que l'armée cesse les patrouilles de nuit, les rebelles cesseront de poser des embuscades. Si cela marche bien, l'armée renverra la moitié de ses effectifs vers la capitale, et les rebelles remettront certaines à une partie à laquelle ils ont confiance. Ensuite, l'armée va se confiner à un rôle de surveillance symbolique dans la région, cependant que les rebelles commencent à rendre compte à des centres de démobilisation. À chaque étape, le risque est limité de chaque côté, et un petit degré de confiance peut être établi dans la volonté et la capacité pour chaque partie de changer.

De même, après un conflit ethnique ou religieux prolongé, les groupes concernés ne peuvent créer la confiance que lentement. Supposons qu'un groupe se soit enfui devant la terreur ou qu'il a été chassé, selon les points de vue. Peut-être que si le groupe qui est resté commence à réparer les bâtiments endommagés, certaines parmi les personnes déplacées viendront avec un garant international pour se joindre à la reconstruction. Si la zone est sous la surveillance d'une patrouille policière, les déplacés reviendront dans un quartier. Si tout se passe bien, les personnes déplacées qui sont revenues peuvent suggérer que leurs anciens voisins du groupe adverse pourraient revenir eux aussi.

Au fil du temps, les gens vont tester leur engagement mutuel, et la confiance va renaître, avec des résultats positifs. Il est important que chacun comprenne ce qui se passe. Ils ont besoin de savoir ce qui est en train d'être risqué et ce qui est en train d'être construit. Une fois que les comprennent le processus, ils pourront discuter des comportements et des interprétations ; ils peuvent aussi chercher des moyens de protéger le processus des éléments qui veulent ruiner les intentions de toutes les parties.

L'instauration de la confiance comme action

Aucun des exemples donnés ci-dessus ne devrait être pris comme une recette pour ce qui devrait arriver. Mais ils illustrent une façon de penser sur la création de la confiance, une approche qui peut aider à aller d'une position impossible à une abordable. L'approche graduelle est importante en ce qu'elle limite simultanément les risques et qu'elle permet de bâtir quelque chose de neuf. Si ça se passe mal, il sera plus difficile de créer la confiance, mais il sera possible de recommencer encore.

La création de confiance dépend largement de ce que les parties du conflit fassent des mouvements pas à pas l'une vers l'autre. Les étrangers peuvent, bien sûr, aider au processus, surtout peut-être au tout début lorsqu'il y a un manque grave de confiance et de communication.

Il faudrait comprendre clairement que la création de confiance est un projet global, à long

● **Accepter de dialoguer est le début d'une résolution pacifique.**

terme. Ce n'est pas seulement une opération du donner et du recevoir. Une dimension importante est l'éducation et l'éveil de conscience qu'elle induit. Outre les lacunes qu'elle comble entre les rivaux, elle s'attaque aux stéréotypes communément gardés au niveau des communautés et contribue ainsi à renforcer le tissu social après le conflit.

Dans la planification et le travail de la création de confiance, ayez à l'esprit ces questions :

- **NIVEAU** : À quel niveau du conflit la création de confiance doit-elle avoir lieu ? Au niveau élevé de la politique ou à celui de la communauté, le niveau de base ? (Vous pourriez vous reporter aux "Triangles à niveaux multiples", page 63 au Chapitre 4.)
- **GROUPES CIBLES** : Quels sont les gens entre lesquels la confiance doit être instaurée ?
- **CHANGEMENT** : Quelles attitudes et comportements espérez-vous changer au bout de votre action ?
- **DÉFIS** : Quelles sont les difficultés que vous risquez de rencontrer ? Comment les parties (les gens avec qui vous allez vous engager dans le processus, notamment) les perçoivent-ils ? Jusqu'à quel point leurs perceptions diffèrent-elles ? Quels sont leurs besoins ? Quelles sont leurs craintes ?
- **PERCEPTIONS DE VOUS** : Comment êtes-vous perçus par les différents côtés ? Faites-vous l'objet de suffisamment de confiance pour faire ce travail, ou avez-vous besoin d'autres appuis à ce stade-là ?
- **AVANTAGES** : Quelles personnes et processus ont des chances d'être des alliés pour aider à créer la confiance mutuelle ?
- **RISQUES** : De quels risques devriez-vous prendre conscience ?
- **PRENDRE LE DÉPART** : Quel est le premier pas ? Quand ? Comment ?

10. FACILITER LE DIALOGUE

Dans le processus de traitement des conflits, il est important d'être à la recherche des voies et moyens d'étendre les possibilités du dialogue au niveau des parties concernées. Le dialogue est généralement abandonné très tôt, comme les

émotions montent et que les stratégies de la force commencent à être employées. Mais les parties finiront par revenir au dialogue, au moment d'essayer de travailler à un accord pour mettre un terme au conflit.

La facilitation du dialogue est une aptitude qui peut être utilisée spécialement pendant la phase de confrontation, avant que la situation ne se polarise au point de crise. Évidemment, l'application de cette aptitude devra être adaptée à la culture et aux circonstances particulières dans lesquelles vous travaillez. La facilitation du dialogue permet aux gens de partager leurs propres vues et d'écouter différents points de vue sur un problème social ou politique, progressant ainsi graduellement vers une appréhension plus approfondie de leur situation. L'accord n'est pas un objectif primordial du dialogue, mais la compréhension l'est.

Par exemple, l'Association Afghan pour le Développement (AAD), en tant que partie neutre travaillant à Trinkot, où il y avait un grave contentieux entre des villages et des tribus rivales, "a pu réunir les groupes en conflit pour discuter du problème commun qu'est le nettoyage des canaux appartenant à diverses tribus rivales. Depuis que le premier projet d'AAD a commencé en 1992, aucun incident n'est survenu entre des tribus rivales."³

Quelques scénarios possibles

Il y a diverses situations où l'on pourrait vouloir encourager et faciliter le dialogue politique et/ou social, dont :

- Au sein d'un groupe dont les membres ont hésité à partager ensemble leurs points de vue sur un problème politique ou social difficile, ou n'en ont discuté que de façon négative et antagonique.
- Entre différents groupes, lorsqu'ils se retrouvent ensemble, parfois pour partager, explicitement, des points de vue sur une question politique ou sociale, et parfois pour une autre tâche ou finalité, partout où un problème difficile risque de surgir.
- Lorsqu'une personnalité politique ou un éminent critique politique rencontre un groupe,

en pensant peut-être qu'ils ne vont pas être d'accord avec ses points de vues.

- Lorsqu'on demande à des personnes politiques ayant des points de vues conflictuels de parler devant une audience, ou un forum public.
- Lorsque des personnes politiques sont réunies pour écouter un intervenant sur un problème politique ou social difficile et discuter ensuite de leurs points de vue sur la question.
- Dans une réunion publique entre des personnes politiques antagonistes, facilitée par une autre personne plus neutre (qui pourrait être l'initiatrice de la réunion).

Les aptitudes dans la facilitation du dialogue

Tout effort pour encourager des groupes en conflit à entrer en dialogue doit s'assurer que cela n'accroît pas les tensions. Les lignes directrices suivantes visent à éviter cela :

A. SOYEZ CLAIR SUR VOS PROPRES RÔLE ET OBJECTIFS

En tant que facilitateur, soyez clair sur ce qui est ou qui n'est pas votre rôle. Votre rôle est d'aider le processus de communication sans exprimer vos propres points de vue sur la question à l'ordre du jour. Vos objectifs sont de fournir un cadre et une atmosphère dans lesquels différents points de vue peuvent être échangés et écoutés honnêtement, mais sans hostilité.

En tant que facilitateur, vous êtes responsable du processus, mais non du contenu des discussions. Si vous travaillez en tant qu'équipe de facilitateurs, il est important que les cofacilitateurs s'accordent à l'avance sur les rôles et les objectifs. Il est important aussi que vous expliquiez clairement vos rôles et objectifs aux participants et de vous assurer qu'ils ont bien compris et qu'ils en sont d'accord.

B. AIDEZ LES PARTICIPANTS À IDENTIFIER LEURS PROPRES OBJECTIFS

Avec des groupes déjà existant, vous devriez essayer de rencontrer des personnes clés à l'avance pour les aider à fixer leurs objectifs. Cela rendra plus probable que les groupes

“s'approprient” et soutiendront la structure et les buts du processus. En tout état de cause, il devrait y avoir un bref exposé liminaire des objectifs acceptés comme tels, pour rappeler à tout le monde pourquoi ils sont là.

Par exemple, ils pourraient vouloir présenter leurs perceptions partisans, mettre en avant une position de partie, gagner des voix pour des élections futures, envisager le futur ou donner une perspective personnelle. Cet objectif est-il conforme aux buts des autres parties de la discussion ?

C. APPUYER LES PARTICIPANTS POUR S'ENTENDRE SUR LES RÈGLES DE BASE POUR CE DIALOGUE

Aidez-les à fixer, pour eux-mêmes, des lignes directrices dont ils s'approprient et qu'ils suivent pendant le dialogue. Prêtez attention à l'avance et clarifiez le mécanisme de traitement des difficultés.

- Comment les gens pourront-ils signaler qu'ils veulent intervenir, et qui leur donne la parole ? Qui appréciera si oui ou non les règles du jeu ont été violées ?
- Réfléchissez à l'avance sur ce que vous, facilitateur, ferez dans des situations données. Les gens pourraient apprécier les limites. Comment répondrez-vous ?
- Savez-vous clairement qui a établi les règles, pour que vous puissiez dire que tout le groupe les a acceptées, ou que c'est un comité de planification qui en a décidé ?
- Avez-vous l'intention de discuter l'éventualité de changer les règles ? Si oui, comment ? Par consensus, par vote majoritaire ou quoi ?

D. ENCOURAGER LES PARTICIPANTS À S'ÉCOUTER MUTUELLEMENT

Les discussions politiques semblent souvent comporter peu d'écoute—c'est ce qu'on appelle un “dialogue de sourd”. Pendant qu'une personne parle, les autres préparent leurs interventions, et n'écoutent que pour contredire les arguments les uns des autres.

Pour qu'il y ait le changement, les gens doivent vraiment s'écouter et se sentir écoutés.

En tant que facilitateur vous devez avoir des idées pour encourager l'écoute. Parmi certaines manières dont vous pourriez aider les gens à s'écouter, on peut citer :

- Paraphraser. Le vérifier ce que les gens ont dit, et leur montrer qu'ils ont été entendus—par ex., "Voulez-vous dire que... ?"
- Rechercher et articuler les points de convergence ou les différences.
- Poser des questions qui expriment des positions personnelles plutôt que partisans, si le cadre est tolérant—par ex., "Avez-vous toujours eu ce point de vue ?" Ou encore "Quelle expérience vous fait dire cela ?"
- Encourager les réponses aux sentiments et au vécu autant qu'aux problèmes—par ex., "Ça, a dû être pénible."
- Écouter les sentiments les uns des autres ; vous devez modérer l'empathie vous-même et en encourager chez les autres—par ex., "Voyez-vous ce que ça ferait à l'autre personne ?"

Malgré la pression causée par tout ce qu'un facilitateur devrait faire, essayer de fixer vos yeux et votre attention sur chaque intervenant, et essayez d'imaginer comment chaque auditeur prend cela. Encourager l'intervenant à aller doucement, parler plus fort, ou de préciser les termes, s'il y a des risques qu'un auditeur quelconque puisse avoir des problèmes. Si possible, ayez un co-facilitateur qui veille au temps, au processus et à la prise de notes, pour vous laisser vous concentrer sur le contenu des discussions et sur les participants.

E. AVOIR UNE STRATÉGIE POUR GÉRER LES GRANDES ÉMOTIONS

Le premier pallier, lorsqu'on a à faire avec de grandes émotions, c'est de les remarquer. En tant que facilitateur, soyez attentif aux signes indicateurs de fortes émotions. Ensuite :

- Essayez de trouver une manière sécurisée d'expression des émotions, en posant des questions ouvertes offrant de la place pour parler des sentiments sans se forcer (par ex., "Voudriez-vous nous dire comment vous avez réagi à cela ?"). Ou offrir une organisation ou une structure qui pourrait permettre aux

gens d'exprimer leurs sentiments de façon structurée (par ex., "Quand vous faites/dites _____, je suis _____ parce que _____").

- Dans la mesure du possible, amenez les gens à partager l'expérience qui a impulsé le sentiment, plutôt que d'avoir des expressions multiples du même sentiment.
- Essayez de trouver les moyens de transformer les émotions agressives en des émotions plus flexibles; par exemple, la colère peut cacher la douleur ou la tristesse, pendant que la peur peut être une expression de manque d'appui et d'impuissance. Mais ne forcez pas les gens à prendre plus de risques qu'ils ne sont prêts à faire. Vous ne pouvez que créer l'occasion—c'est à eux de la prendre ou non.
- Bien que les émotions soient mieux exprimées par ceux qui les sentent, le facilitateur peut parfois exprimer verbalement des émotions qui sont diffusées au sein du groupe (par ex., il/elle pourrait dire "Ça me dérange, parce que ça pourrait blesser certaines personnes ici.")
- Soyez prêt à voir surgir des sentiments parallèles, et donnez leur la place pour s'exprimer—mais essayez d'en traiter un à la fois, en promettant de revenir et de prêter attention aux autres sentiments plus tard.
- Là où c'est possible, laissez les participants répondre mutuellement à leurs émotions de manière naturelle, sans intervenir pour les protéger ou les diriger, à moins que cela ne semble nécessaire.

Parler des émotions et de ce qu'on a vécu peut nous libérer de nos positions, et nous permettre de nous concentrer sur les besoins. (Voir l'outil de l'analyse de l'Oignon au Chapitre 2, pages 28-29.)

Atteindre à l'honnêteté par-delà les "positions partisans" a plus de chance de mener à la coopération et à une discussion non antagonique centrée sur le problème, plutôt que sur nos stratégies de victoire. Les questions ouvertes pourraient permettre aux participants de suggérer des actions futures ou des possibilités nouvelles dans la tentative de satisfaction des besoins de tous.

11. LA NÉGOCIATION

Presque tout le monde emploie les aptitudes de négociation dans la vie de tous les jours—pour une famille, par exemple, lorsqu'il s'agit de choisir là où aller en vacances, lorsqu'il faut s'accorder sur un plan de travail et de mettre en place la répartition des tâches avec ces collègues, ou lorsqu'il s'agit de discuter de planification de projet avec des amis ou des parents. Ce que nous cherchons ici c'est de savoir comment appliquer cette aptitude quotidienne dans des situations de conflit. Dans un tel contexte, la négociation renvoie à un processus de dialogue structuré entre parties en conflit sur des questions sur lesquelles leurs points de vue divergent.

La plupart du temps la négociation s'instaure sans l'implication d'une tierce partie. L'objectif visé est de clarifier les questions ou les problèmes et d'essayer d'arriver à un accord sur la manière de régler les différends. En principe la négociation intervient entre les parties soit tout à fait au début du conflit, lorsque les lignes de communication ne sont pas encore totalement rompues, ou bien aux dernières phases, lorsque les parties essaient d'arriver à un accord sur les termes et les détails d'un règlement pacifique.

Dans les situations où le niveau de confrontation et de violence rend difficile la rencontre entre les parties pour engager des négociations directes, une partie tierce peut intervenir et agir comme facilitateur en favorisant la communication indirecte, qui peut préparer le terrain pour des négociations directes ultérieures.

En tant que processus, la négociation a plusieurs phases distinctes, qui sont décrites ci-dessous. Pour une négociation réussie, participants et facilitateurs pourraient trouver du profit à suivre les lignes directrices proposées.⁴

► **Les processus de négociation sont très fortement influencés par la culture et sont variables d'un endroit à un autre. C'est à vous de trier les éléments de conseil qui sont utiles et de mettre de côté ceux qui ne sont pas pertinents.**

Les phases de la négociation

PHASE 1 : PRÉPARATION

- Analyser la situation conflictuelle, peut-être en la schématisant (voir pages 22–25).
- Rechercher les informations, si nécessaires.
- Identifier les besoins et les intérêts du côté personnel et de l'autre ou des autres côtés (voir l'Oignon, pages 28–29).
- Considérer vos points de vues préférés sur l'issue des négociations ainsi que la Meilleure Alternative à un Accord Négocié (MAAN).
- Prendre contact avec le ou les autres côtés et s'entendre sur un lieu et un processus pour les négociations, en incluant : les règles du terrain d'accord, les questions à débattre, le nombre de gens pouvant assister ou parler pour chaque côté, et la question de savoir si un facilitateur indépendant est nécessaire.

PHASE 2 : INTERACTION

- À l'arrivée lieu de rencontre, se saluer correctement.
- Échanger vos différents points de vues sur la situation.
- S'entendre sur les termes du problème ou des questions en jeu.
- Émettre des points de vue pour aborder la situation.
- Évaluer et prioriser ces différents points de vue, selon les besoins et intérêts de tous les côtés.
- Choisir et, éventuellement, combiner les meilleures positions qui permettent de répondre aux besoins et intérêts de toutes les parties impliquées.

PHASE 3 : CONCLUSION

- S'entendre sur la meilleure solution ou combinaison.
- Élaborer un plan d'action pour chaque partie.
- Prévoir une revue de l'accord.

L'objectif est un processus de négociation dans lequel toutes les parties s'engagent à réaliser un règlement du conflit propre à satisfaire les besoins légitimes de chaque côté. Cela ne veut pas dire qu'ils ont besoin de "céder" aux exigences de l'autre ou des autres côtés, mais cela nécessite une volonté de considérer et de combiner des points de vue de façon créative, dans le souci

de trouver une solution. Si les négociateurs représentent un groupe plus vaste, ils doivent alors venir avec un mandat clair de la part de leurs mandataires et un processus clair pour rendre compte et rester responsables.

Directives pour des négociations efficaces

L'ÉCOUTE ET LA COMMUNICATION

- Si vous voulez que l'autre partie vous écoute, commencez donc par l'écouter.
- Si vous voulez que l'autre partie reconnaisse votre point de vue, reconnaissez d'abord le sien.
- Présentez vos points de vue comme quelque chose qui s'ajoute et non qui s'oppose à ce que dit l'autre.

CRÉATION DE RELATIONS

- Faites la distinction entre les gens et leur comportement. N'attaquer pas la personne.
- Vous pouvez influencer le comportement des autres par la manière dont vous vous comportez vous-même.
- Instaurez la confiance doucement, pas à pas, à travers le dialogue et les actions positives réciproques.
- La meilleure garantie d'un accord durable est une relation qui marche bien.

RÉSOLUTION DE PROBLÈMES

- L'objectif d'une bonne négociation c'est passer de la confrontation à la résolution du problème.
- L'enjeu d'une bonne négociation est de satisfaire vos intérêts, et non de confirmer votre position.
- Si vous vous sentez bloqué contre un adversaire intransigeant, essayez de recadrer la question pour en faire un cas commun de résolution de problème. Amener les gens à vous aider à comprendre leurs problèmes.
- Recherchez les transactions à moindre coût et bénéfiques élevés. Que pouvez-vous offrir qui soit de moindre coût de votre côté, mais de grand bénéfice pour l'autre côté ?
- Aidez l'autre partie à ne pas perdre la face.

ISSUE SATISFAISANTE

Si un résultat satisfaisant doit être atteint, alors une gamme de facteurs divers sont nécessaires

pour rendre possible (faciliter) un usage efficace du processus de négociation :

- Une intention de la part de toutes les parties d'arriver à un règlement du conflit.
- Une volonté d'explorer des possibilités et de dépasser les positions figées.
- Un pouvoir suffisant pour persuader ou rendre onéreux le refus du changement, mais insuffisant pour imposer une reddition totale.
- Des mandats clairs de la part d'un corps de mandataires cohérent.
- L'identification mutuelle comme partenaires en négociation.
- L'adhésion à des règles de base mutuellement acceptables.
- La reconnaissance aussi bien de la légitimité de la différence que de l'existence d'un terrain commun dans les rapports.
- La foi en ce que la négociation est la meilleure voie disponible pour résoudre les divergences entre parties protagonistes.
- Des ressources suffisantes pour assurer des résultats qui ne discréditent ni le recours au processus de négociation (marchandage) ni ceux qui cherchent à l'utiliser.

Une issue satisfaisante comportera un accord qui :

- satisfait les intérêts légitimes de toutes les parties autant que possible, et règle les intérêts en conflit de façon équitable ;
- ne porte pas préjudice aux relations entre les parties ;
- est réalisable—c'est-à-dire que les parties doivent pouvoir vivre avec et le réaliser ;
- est "approprié" par les parties—c'est-à-dire non imposé ni manipulé par des parties externes au processus ;
- est acceptable pour tous les "mandataires" des parties et n'a aucune conséquence politique néfaste pour les leaders ;
- est non ambigu, complet et durable ;
- est réalisé dans un cadre temporel acceptable.

12. LA MÉDIATION

La médiation, comme la négociation, est une aptitude que nombre d'entre nous utilisent

quotidiennement, mais souvent sans l'appeler médiation. Lorsque deux individus ont un différent et qu'une troisième personne telle qu'un membre de la famille ou un ami intervient pour les aider à clarifier le problème, à en parler plutôt que de se battre à son propos, il y a là une médiation. Nous pouvons avoir des idées sur la médiation à partir des expériences de la vie réelle comme à travers la formation et la pratique dans les aptitudes de médiation.⁵

Lorsque la négociation directe échoue et que les lignes de communications entre les deux côtés sont rompues, il y a place pour l'intervention d'une tierce partie. La partie tierce peut bien être quelqu'un de bénévole dans le processus, ou une personne qui a été approchée par les deux parties pour jouer le rôle. Dans certaines circonstances les médiateurs peuvent être imposés par la loi ou le système, comme le cas des médiateurs de l'ONU. En tout état de cause, le principe fondamental reste que le médiateur doit être reconnu et accepté de toutes les parties.

Quelques principes de base pour une approche à la médiation

- La médiation implique un souci de souffrance et un désir d'apporter un visage humain au milieu du conflit.
- Les médiateurs deviennent impliqués et liés à tous les côtés, plutôt que d'être distant et non intéressés.
- Tous les côtés doivent s'accorder volontairement de participer au processus et doivent accepter le ou les médiateurs particuliers.
- Les médiateurs doivent être prêts à travailler avec toutes les parties.
- La médiation ne vise pas à trouver la vérité objective, mais plutôt à trouver une solution concertée qui reconnaît les points de vue et l'expérience de chaque côté et se fonde sur ceux-ci.
- Les médiateurs guident et contrôlent le processus de la médiation, mais doivent éviter d'essayer de diriger le contenu des discussions.
- Les options de résolution du conflit doivent venir des parties elles-mêmes, et tout accord doit être "leur" accord.

La processus de la médiation

Le rôle du médiateur est d'expliquer le processus et de guider les parties à travers les étapes décrites ici, ou à travers un processus similaires que vous avez établi pour vous-même dans votre propre contexte. La médiation se fait généralement par des couples ou des équipes de médiateurs, les différents médiateurs combinant leurs compétences et expériences, ainsi que leurs différents acquis expérimentaux, de sorte que l'équipe est plus équilibrée par rapport aux parties en conflit.

Bon nombre des aptitudes et outils déjà mentionnés pour Faciliter le Dialogue (voir page 116) sont utiles au médiateur, tels que la fixation des règles de base, le recours à la paraphrase, l'empathie et le fait d'avoir des stratégies qui permettent de supporter les émotions fortes. Autre chose importante aussi est la capacité de reconnaître le terrain commun et les points d'accord possibles, et de les mettre en exergue au fur et à mesure que les parties évoluent dans les étapes ultérieures.

Étapes possibles dans un processus de médiation

1. PRÉPARATION DU OU DES MÉDIATEUR(S)

- Rencontrer le(s) médiateur(s) partenaire(s) pour planifier une stratégie et un processus.
- Rencontrer les parties en conflit séparément pour vous présenter, expliquer le processus, clarifier votre rôle et obtenir leur accord sur votre statut de médiateur ainsi que sur le processus.

Si les parties antagonistes acceptent de participer, et lorsqu'elles le font, les étapes ci-dessous décrites constituent des phases à adopter lorsque les protagonistes se retrouvent face à face entre eux et avec le(s) médiateur(s) :

2. EXPOSÉ LIMINAIRE PAR LE(S)

MÉDIATEUR(S), dont :

- Accueil, présentations, mots d'encouragement à l'endroit des parties en conflit.
- Pourquoi sommes-nous là ? Que va-t-il se passer ? Combien de temps pourrait durer ce processus ?

3. LES PARTIES EN CONFLIT S'ENGAGENT

POUR LE PROCESSUS :

- Engagement à participer et à rechercher une solution.
- Engagement sur les règles de base, comme pas d'écart de langage, pas d'interruptions intempestives, etc.
- Engagement sur le temps nécessaire pour achever le processus.

4. PREMIÈRES EXPOSÉS DES FAITS

SANS INTERRUPTION :

- Tour à tour, chaque partie expose les faits, y compris sa perception du conflit.
- Le ou les médiateurs contrôlent le processus ainsi que le temps de parole pour chaque partie, conformément aux règles de base convenues.
- Le ou les médiateurs pourraient reprendre ou résumer les points importants, aussi bien pour en préciser l'importance, avec l'intervenant, que pour s'assurer que la partie adverse a bien compris.

5. IDENTIFICATION DES QUESTIONS ET ÉTABLISSEMENT DU CALENDRIER :

- À partir des exposés et des relations des faits, clarifier les points de discordance et du conflit.
- S'entendre sur un calendrier et inventorier les points à traiter dans le cadre de la médiation.

6. ÉCHANGE DIRECT ET

PROPOSITION DE SOLUTIONS :

- Susciter l'échange direct entre les parties sur leurs besoins et inquiétudes à propos de chaque point en question.
- Demander aux parties de proposer des options pour traiter et résoudre leurs différends.
- Le médiateur fait la liste de toutes les options proposées sans appréciation.

7. CRÉER DES ALTERNATIVES ACCEPTABLES :

- Évaluer les alternatives en rapport avec les besoins et les intérêts de chaque côté.
- Encourager la créativité par la combinaison des options et la recherche d'un terrain d'entente.

8. FINALISER UN ACCORD :

- Essayer et préciser des points d'accord possibles, i.e. Qui fera quoi ? À quelle date ?
- Les parties décident de la forme de l'accord (écrit ou oral) et établissent un calendrier pour conduire sa réalisation.

9. EXPOSÉ DE CLÔTURE

PAR LE(S) MÉDIATEUR(S) :

- Revoir ce que les adversaires ont accompli ainsi que l'accord qui en est issu.
- Adresser des félicitations aux adversaires pour la réussite dans la résolution du problème.
- Clarifier le besoin pour toute activité de suivi ou de rencontres ultérieures.

La médiation en navette

Comme dans l'exemple de Wajir à la page 123, il y aura des moments où le(s) médiateur(s) aura besoin, dès le départ, de rencontrer chaque partie séparément. Parfois le médiateur aura à faire des va-et-vient (la navette) jusqu'au moment où les parties acceptent de se rencontrer directement. Dans ses rencontres séparées avec chacune des parties, le médiateur explique le processus et les parties lui relatent leurs histoires afin qu'elles aient de l'assurance quant à la possibilité de faire face à la partie adverse.

Cela leur donne l'occasion de s'exercer, d'avoir l'ordre correct des événements, et de se débarrasser des émotions de départ. Cela contribue aussi à un sentiment d'avoir été écouté (par quelqu'un, même si l'adversaire s'avérait être un interlocuteur sourd au dialogue) et pourrait donc les rendre capables d'écouter la narration de l'autre partie quand ils se rencontrent effectivement.

Le besoin de la médiation en navette peut survenir aussi au beau milieu du processus de médiation. Lorsqu'il y a des dissensions internes d'un côté, ou qu'il y a risque de rupture du processus parce qu'une des parties commence à en douter ou encore qu'elle se sent désavantagée, le médiateur peut alors rencontrer chacune des parties séparément (ou, mieux encore, les deux).

LA MÉDIATION DE MIRAA-MAENDELEO AU WAJIR, KENYA, 1999

- Deux groupes de femmes du Wajir—le Miraa et Maendeleo—étaient en conflit au sujet de l'accès et du contrôle du commerce du miraa (le "miraa" est une sorte de feuille que l'on mâche comme stimulant). Le groupe Miraa avait un monopole sur la fourniture et la vente de cette denrée. Le groupe Maendeleo jugea qu'il était exclu et que seul quelques femmes avaient accès au marché. Elles essayèrent d'initier un dialogue avec le groupe Miraa, mais ce dernier refusa que les autres soient intégrées. Ainsi, les femmes du groupe Maendeleo assurèrent un arrêt de justice interdisant les femmes du groupe Miraa de continuer le commerce. Cette action, ajoutée au manque de dialogue, fit escalader le conflit comme les deux groupes échangeaient de violence verbale et physique.
- L'administration provinciale intervint et à chaque fois que les deux groupes étaient réunis les femmes devenaient violentes et ne s'écoutaient pas mutuellement. Le groupe Maendeleo estima que l'affaire ne pouvait pas être résolue au niveau du district, et obtint donc l'appui d'un politicien au niveau national. Cela empira la situation et les femmes du groupe Miraa refusèrent tout dialogue ou toute initiative tendant à résoudre le problème. Le politicien demanda à l'administration provinciale de régler la question. Le commissaire provincial renvoya l'affaire au niveau du District de Wajir. La question fut alors traitée au niveau du Comité pour la Paix et le Développement de Wajir. Le président proposa, à l'issue de débats exhaustifs, que ce cas soit traité par Femmes pour la Paix et le Conseil des Aînés pour la Paix et non par le comité de sécurité gouvernemental, ce qui fut accepté. Le président du Conseil des Aînés proposa que Femmes pour la Paix prenne en charge cette médiation, avec son appui.
- Sur la base de cette compréhension, il fut confié à quatre femmes de Femmes pour la Paix la tâche de faire la médiation dans le conflit. Elles se réunirent et discutèrent de leur ligne de conduite, et identifièrent les leaders des deux groupes. Les médiatrices décidèrent d'abord de rendre visite à la leader du groupe Miraa, Mama Zeinab, qui est une très forte personnalité par nature. Elles vinrent lui rendre visite dans sa maison, ce qui aurait pu être risqué, mais elles estimèrent que c'était mieux comme ça puisque la tradition ne pouvait pas lui permettre de chasser un étranger de sa maison. Mama Zeinab reçut bien les médiatrices qui, à leur tour, expliquèrent l'objet de leur visite. Elle se réjouit de leur initiative et leur dit qu'elle était épuisée et fatiguée de sa voir convoquer dans leurs bureaux par des hommes plus jeunes que son fils et qu'elle se félicitait maintenant de ce que le gouvernement fit montre de bon sens en demandant à leurs filles de venir faire la médiation. Elle déclara ensuite que ce n'est pas parce qu'elle est âgée qu'elle a nécessairement, et accepta le principe de venir à toute rencontre convoquée par les médiatrices. Les médiatrices allèrent ensuite rendre visite immédiatement au leader de l'autre groupe. La question du temps était vitale parce que tout retard à joindre l'autre groupe pourrait mettre tout le processus en péril.
- Lorsqu'elles rendirent visite à la leader du groupe Maendeleo, Mama Khali, les médiatrices lui parlèrent de l'initiative et du fait qu'elles avaient déjà rendu visite à Mama Zeinab. Mama Khali demanda la réponse de Mama Zeinab et elles lui dirent que cette dernière était consentante et prête à venir dialoguer. Ainsi informée, Mama Khali donna son accord et dit qu'elle prendrait contact avec les membres de son groupe et qu'elle en rendrait compte aux médiatrices. Les médiatrices donnèrent le temps à chaque groupe pour consulter ses membres. Trois points apparurent comme devant faire l'objet d'un accord avant que chaque groupe ne vienne pour un face-à-face de médiation : (1) le lieu, (2) qui serait le médiateur principal, et (3) le processus de la médiation en face-à-face. Les médiatrices s'accordèrent avec les deux groupes sur ces points et tombèrent toutes d'accord pour venir à la médiation en face-à-face. Les médiatrices et les groupes s'accordèrent aussi sur un certain nombre de règles du jeu essentielles pour la médiation.
- Quand elles se retrouvèrent en réunion, les médiatrices expliquèrent l'historique de l'initiative et ouvrirent la séance aux deux groupes. Il fut donné à chaque groupe le temps d'exprimer ses sentiments sur les questions. Elles discutèrent et s'écoutèrent mutuellement. Il y eut des moments où les esprits s'échauffaient et chaque groupe s'excusait auprès de l'autre et le dialogue continuait. Après avoir écouté les relations des unes et des autres, l'une des leaders du groupe Miraa dit que, après avoir entendu les points de vue, les problèmes et les sentiments du groupe Maendeleo : "Je m'excuse pour la douleur et les souffrances que vous avez endurées, je suis désolée." Cette excuse changea l'atmosphère de la salle et la leader du groupe Maendeleo se leva pour faire une accolade à son homologue. Cela étant les deux groupes discutèrent de la suite pour avancer. On s'accorda sur les points suivants :
 1. Tous les deux groupes doivent arrêter les violences verbales et physiques.
 2. Chaque problème devrait être discuté au lieu d'être porté devant la justice ou à la police.
 3. Le calendrier de commercialisation du miraa devrait être revu pour inclure plus de femmes et d'autres parties intéressées.
 4. Un comité devait être mis en place qui devrait consulter largement et sensibiliser les femmes du groupe Miraa sur les conditions de vie des femmes pauvres et de la jeunesse.
- La médiation se termina par des prières et des remerciements et embrassades entre les deux groupes.

La médiation en navette de longue durée

Lorsqu'il y a une obstruction majeure dans la communication, le médiateur peut avoir besoin de contacts répétés avec les parties séparément. Cela est vrai dans les conflits politiques particulièrement focalisés, lorsqu'il y a un manque total de confiance et que les parties ne veulent donc avoir aucun contact avec l'autre côté. Le médiateur pourrait guider les parties séparément dans le processus de la médiation, leur permettant ainsi de l'éprouver en toute sécurité et confidentialité, avant de l'essayer avec l'adversaire. Dans ce genre de situation, le processus de "faire la navette" entre les côtés peut durer assez longtemps avant que les protagonistes acceptent de se rencontrer directement.

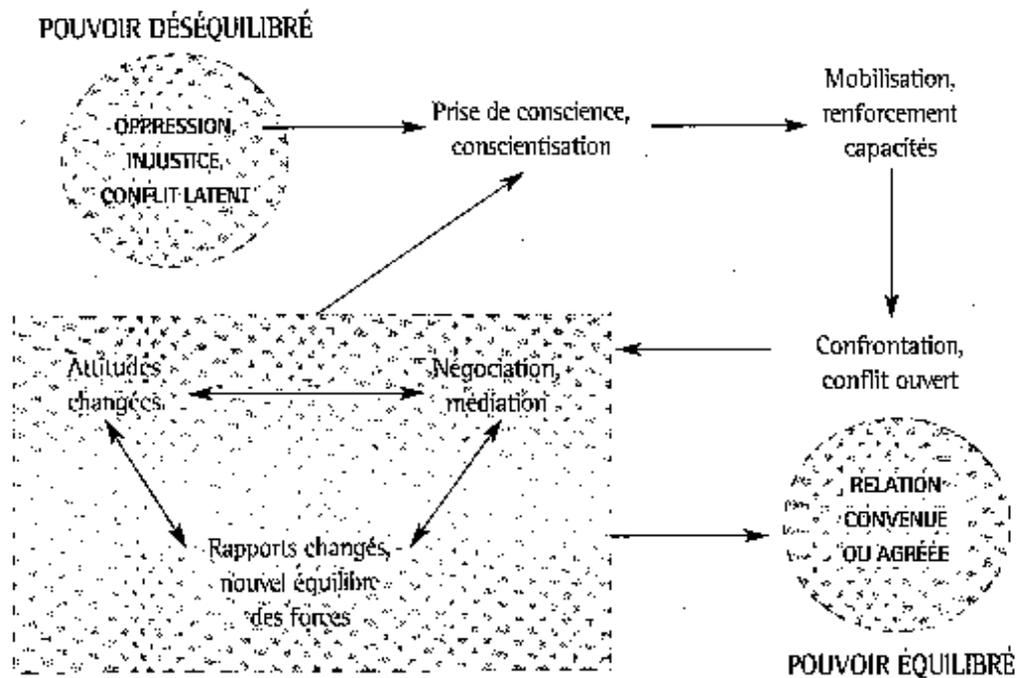
Les étapes que suivra le médiateur pourraient comprendre chacune ou l'ensemble de celles énumérées ci-dessous :

- Établir la crédibilité du médiateur à travers la réputation, l'expérience, l'intérêt à la chose.
- Faire preuve d'une approche équilibrée et d'une volonté d'écouter toutes les parties.
- Analyser et faire le schéma du conflit et identifier des angles d'attaques possibles.
- Créer des rapports de confiance avec des personnes clés de chaque côté, y compris des groupes qui semblent être exclus ou marginalisés, ainsi que les parties identifiées comme les majeures parties.
- Expliquer les inquiétudes, espoirs et intentions de chaque côté à tous les autres.



Trouver de nouvelles façons de considérer un "conflit" comme "un problème à résoudre entre nous". Angleterre (haut) et Afghanistan.

FIGURE 6.3 :
ÉQUILIBRE
DES FORCES



DIANA FRANCIS, GUS MEYER

- Clarifier les incompréhensions sur les déclarations et positions publiques de chaque côté.
- Maintenir un niveau de confidentialité selon les souhaits des personnes de chaque côté.
- Porter des messages spécifiques entre parties quand elles le demandent.
- Essayer des possibilités : recueillir et diffuser des idées autour d'un cercle brisé de participants qui ne veulent pas se rencontrer directement.
- Aider chaque côté à évaluer les réponses ou prévoir les réactions des autres côtés.
- Présenter les points de vue d'un adversaire assez bien pour qu'une personne individuelle puisse "s'exercer" à la négociation par le biais du médiateur.
- Encourager les contacts directs et faire de sorte qu'ils aient lieu.
- Se démarquer pour laisser les parties négocier directement.
- Être prêt et accepter d'être le "bouc émissaire" si les négociations se rompent.
- Permettre aux parties de réclamer toute garantie pour des négociations réussies.

Négociation, médiation et pouvoir

La Figure 6.3⁶ a été élaborée par Diana Francis et Gus Meyer pour établir les méthodes d'intervention dans un conflit dans le contexte de niveaux de conflits et de rapports de force (de pouvoir). Le mouvement part d'une situation d'inégalité des rapports de forces qui se révèle comme oppression, injustice et conflit latent, vers celle de rapports de forces équilibrés, dans laquelle les rapports peuvent être établis d'une façon réciproquement acceptable.

La case met en lumière la négociation et la médiation, qui, dans les conditions optimales, peuvent conduire à de nouveaux rapports et à des attitudes changées, qui sont essentielles à la paix durable. Cependant, là où les rapports de forces entre les principales parties sont déséquilibrés, la médiation peut prolonger un conflit en encourageant des concessions de la part de la partie la plus faible.

► Cette séquence correspond-elle à votre expérience ? Avez-vous vécu ce qui peut arriver si la médiation a lieu dans un contexte de rapports de forces inégaux ?

13. L'ARBITRAGE

Les arbitres écoutent tous les côtés d'un contentieux et ensuite décident de ce qui devrait être la solution. Parfois les arbitres remplissent ce rôle en vertu de leur position d'autorité au sein de la communauté. Par exemple, dans nombre de cultures il y a des leaders traditionnels ou des aînés qui ont l'autorité d'intervenir dans un conflit, en écoutant les témoignages de chaque côté et en décidant, ensuite, de qui a tort ou a raison ainsi que de ce que chacun devrait faire. Dans un nombre croissant de pays, des organisations ont été expressément mises en place pour arbitrer, notamment dans les contentieux industriels. En Grande-Bretagne, l'Advisory, Conciliation and Arbitration Service (ACAS) (Service de Conseil, Conciliation et Arbitrage) remplit ce rôle (entre autres) à la demande des parties concernées, qui s'engagent généralement d'avance à accepter le résultat.

Média-arbitrage

Dans notre expérience, il y a beaucoup de situations dans lesquelles la distinction entre la médiation et l'arbitrage est floue du fait que les gens ont essayé de combiner le meilleur dans les deux méthodes dans leur propre contexte culturel.

Par exemple, un chef traditionnel Nigérian qui avait participé à une session que nous avons facilitée a intégré quelques-uns des principes et étapes du processus de la médiation dans son rôle traditionnel d'arbitre de conflits. Il utilise des gens formés dans les aptitudes de la médiation, qui rencontrent chacune des parties séparément et les aident à clarifier les points avant qu'elles ne se retrouvent ensemble devant lui.

Quand elles se mettent effectivement face à face devant sa "cour", il leur demande, à chacune, de faire sa relation des faits ; de même, il leur demande de faire des propositions d'options pour la résolution d'un conflit donné avant qu'il ne joue son rôle traditionnel de décider de qui a tort ou raison, et de ce que chacune d'elles devrait faire. Sa décision tient compte des propositions faites par les parties en conflit et de son sens de ce qui est résultat (aboutissement) "juste".

Ceci n'est qu'un exemple d'un domaine d'intervention qui combine à la fois les méthodes traditionnelles et "modernes".

➤ Quelles sont les voies traditionnelles d'intervention dans et de résolution des conflits dans votre contexte ? Voyez-vous comment des éléments de ces méthodes peuvent être combinés avec des processus tels que la médiation, la négociation et la facilitation du dialogue ?

○ Le Chapitre 6 n'est pas du tout une liste exhaustive ou finale de toutes les actions qui peuvent être entreprises en intervenant dans un conflit. Il offre, cependant, toute une panoplie d'exemple qui devraient vous aider à formuler d'autres idées pour des actions spécifiques, que vous pouvez adopter et appliquer à votre propre situation. En passant au Chapitre 7 maintenant, nous considérons les actions qui peuvent être menées une fois la violence terminée et que les gens se retrouvent de la nécessité de faire face à son héritage et à ses conséquences.

NOTES

1. L'ouvrage *Community Conflict Skills*, de Mari Fitzduff (Helfest, 1988) s'est révélé d'une grande utilité à ce sujet.
2. Adapté d'un dossier par Dr Trevor Higgan, Directeur exécutif, VESPIC—The Verification Research, Training and Information Centre (centre de recherche, formation et information relatives à la vérification), Bald House, 15/17 Cross Street, Londres EC1H 8JW, Royaume-Uni.
3. Association afghane pour le développement, Rapport annuel, 1997-98, p. 25.
4. Parmi les sources dont s'inspire la présente section figurent *Conflict Resolution Trainers' Manual: 12 Skills*, publié par The Conflict Resolution Network (Réseau de résolution des conflits), Australie ; *Negotiating Conflict: insights and skills for negotiators and practitioners*, par Mark Anstey (voir chapitre 10 pour de plus amples informations) ; ainsi que des exercices et supports préparés par Paul Clifford.
5. Les sources sur lesquelles s'appuie la médiation englobent *Being in the Middle by Being at the Edge*, par Sue et Steve Williams ; *Mediation Across Cultures*, par David Augsburg (voir chapitre 10 pour de plus amples informations sur ces deux ouvrages) ; et *Conflict Resolution Manual*, publié par The Conflict Resolution Network (Réseau de résolution des conflits), Australie.
6. D. Francis, "Power and Conflict Resolution" (Pouvoir et résolution des conflits), *International Alert: Conflict resolution training in the north Caucasus*, 1994.

7 : TRAITER LES CONSÉQUENCES

RÉSUMÉ ■ Ce chapitre explore les actions possibles pour le traitement des conséquences d'un conflit violent et implique des facteurs physiques, psychologiques et sociaux. Le chapitre couvre la reconstruction d'après-guerre, en aidant les personnes à parler du passé, et la réconciliation, en explorant les concepts de vérité, de justice, de pardon et de paix.

Introduction

Dans les séquelles de toute violence intense, il est facile de voir le préjudice physique qui a été fait : la destruction des immeubles, le déplacement des personnes et des communautés, l'absence de services publics, et, dans certains cas, mort et ou disparition de milliers de personnes.

Cependant, c'est souvent en dessous de la surface, dans les cœurs et les esprits de la population, dont la plupart sont des civils en dehors de la question, que le véritable préjudice a été fait.

Les intérêts économiques et politiques commandent qu'après une guerre, le plus d'attention soit fixée sur la reconstruction physique des infrastructures et des systèmes de prestation de services. Bien sûr, cette reconstruction physique est essentielle au processus de construction d'une nouvelle société, mais bien trop souvent les conséquences humaines de la violence—les souvenirs et ce qui a été vécu par les personnes impliquées—sont laissés de côté, sans considération, ce qui les laisse ainsi s'envenimer et s'intensifier.

La violence ne fait pas partie de la configuration sociale d'une société qui est dans une vraie paix. C'est une schématisation anormale qui cause des ravages aux systèmes traditionnels de comportement et d'interrelation des hommes. Les valeurs s'effondrent et sont remplacées par les éthiques de guerre, d'effritement des relations, et généralement des communautés et même des nations entières sont divisées ou entièrement détruites. Les gens restent traumatisés et blessés,

la plupart d'entre eux ayant perdu des amis et des membres de leurs familles, ou ayant été témoins de violence extrême.

Ironie du sort, pourtant, la période suivant immédiatement les expériences de crises ou de longue violence peut aussi être un moment de réflexion intense et une affirmation d'engagement à une vision d'un autre avenir.

Cet engagement peut servir de catalyseur pour la construction de l'unité et l'engagement dans un processus de reconstruction. À travers l'implication des gens, et en se fondant sur le désir de quelque chose de différent, il peut s'initier des processus qui renversent le passé et commence à construire un avenir qui va au-delà de ce qui existait avant la guerre. C'est un avenir qui sacralise les croyances et les valeurs de ceux qui partagent la vision qu'ils porte et sont prêts à s'engager à développer de nouveaux modes d'interrelations et de comportement.

► **Quelles sont les croyances et les valeurs de votre vision ? Comment souhaiteriez-vous vous les gens entrer en relation et se comporter ?**

Le défi auquel nous faisons tous face est de trouver les processus et méthodes propres à amener ce type de changement. Ce chapitre met l'accent sur le préjudice social et psychologique de la violence et constitue une tentative pour commencer à relever le défi. Il commence par aborder la reconstruction d'après-guerre, en insistant sur les besoins physiques ; ensuite il considère la reconstruction psychologique, en aidant les personnes à traiter du passé, et enfin il explore ce qu'on appelle la reconstruction sociale : réconciliation, vérité, pardon, justice, paix.

Il est important de mettre en exergue deux principes qui se déroulent en filigrane tout le long de ce livre et qui s'appliquent ici autant qu'à tout autre niveau, si ce n'est plus :

• Il est nécessaire que la propriété des actions entreprises pour traiter des conséquences du

Ⓞ Lorsque des
des éléphants
se battent
l'herbe est piétinée.
KISWAHILI, AFRIQUE

☉ **Men ale, men vini, fo zanmi dire.**
do-te-donne la main, tu m'a
donne la main,
l'anniti perdure.
CRÉOLE, HAÏTI

conflit revienne aux acteurs locaux qui travaillent pour un avenir de paix. L'objectif dans toute situation post-conflictuelle doit être la réalisation de conditions qui peuvent satisfaire les besoins et les aspirations fondamentales des gens, par-delà l'implication de toute assistance extérieure. Si l'on garde à l'esprit cet objectif à long terme de construction du tissu social, le second principe coule alors de source.

- **Le développement des capacités fondé sur les connaissances et l'expertise déjà existantes doit être partie intégrante de toute intervention.** Les experts extérieurs peuvent détruire autant qu'ils créent, s'ils négligent ou mésestiment ceux qui, avec capacité et bonne volonté, sont déjà dans la situation. Même le savoir-faire technique ne saurait être séparé du contexte dans lequel il se développe ; si tel était le cas les problèmes surgissent tout de suite. Des dilemmes de ce genre arrivent tous les jours aux organisations de développement, et c'est en se focalisant sur le renforcement des capacités et sur la participation active des acteurs locaux que des solutions peuvent être trouvées.

Toute action entreprise pour traiter la violence et ses conséquences peut soit contribuer à construire la paix ou approfondir malencontreusement la crise. Cela ne devrait pas du tout vous empêcher de faire quelque chose, mais cela insiste sur la nécessité de réfléchir et d'analyser, et d'être aussi clair que possible par rapport aux résultats aussi bien prévus qu'éventuellement imprévus de ce que vous faites avant d'agir [voir "Aide et conflit", page 71].

Un autre aspect qui réduit souvent nos latitudes d'action est purement et simplement l'énormité de la tâche. Dans des situations de violence durable, il est difficile de trouver des modes d'action qui semblent être suffisamment consistants pour faire quelque véritable différence que ce soit. La nature de la plupart des conflits fait qu'il n'y a pas de solutions miracles, une fois que la violence s'est installée.

Toutefois, si l'on admet que la plupart des cas de violences trouvent leurs racines dans la rupture de rapports justes entre des gens et des groupes, alors, par déduction, c'est dans la

restauration de ces relations que poussera la graine de la paix. Cela peut et devrait avoir lieu entre des individus, entre des membres de notre communauté et entre les communautés elles-mêmes. C'est à vous qu'il incombera de prendre l'initiative, d'inciter les autres à faire de même et de relier vos initiatives à celles des autres.

La reconstruction d'après-guerre : combiner les aspects physiques et sociaux

Le mot "reconstruction", aussi vaste que soit son usage, peut être extrêmement trompeur lorsque le préjudice qu'il veut traiter a été le fait d'un conflit violent. Dans beaucoup de cas, tenter de remettre les choses telles qu'elles étaient avant c'est provoquer un autre éclatement de violence. Cela pourrait aussi étouffer toute nouvelle initiative qui avait été créée à partir de la crise.

Ce qu'il faut aux communautés et sociétés affectées c'est aller de l'avant, pour construire quelque chose de nouveau qui contribue à panser les plaies. Généralement l'occasion ne leur en est pas offerte, lorsque les grandes compagnies viennent s'installer, souvent sous le couvert de programmes d'aide. Du matériel est accumulé sur les lieux et les experts étrangers offrent de superviser le processus. Les ressources sont consommées par le coût élevé du personnel international, et par la corruption.

L'expérience des organismes travaillant dans ce domaine est que la restauration de l'ordre à partir de la destruction constitue, dans une certaine mesure, une forme d'instauration de la paix. S'il doit fonctionner, le processus de reconstruction doit unir les architectes, les planificateurs, les agents de développement, les entreprises privées, le leadership national et local—tant formel que traditionnel—ainsi que les communautés affectées elles-mêmes. La tâche est à la fois physique et sociale : la création de structures justes et durables pour l'avenir qui seront fondées sur les besoins bien compris des populations affectées.

Les principes qui sous-tendent le processus de guérison devraient reconnaître les cultures et

LA CHARTE DE YORK POUR LA RECONSTRUCTION D'APRÈS-GUERRE

Unité pour la Reconstruction et le Développement d'Après-Guerre

Le rôle régional et national des installations doit être gardé à l'esprit pendant que l'on planifie la reconstruction. La reconstruction des installations devrait être partie intégrante d'un développement national intégral et, contrairement à la guerre elle-même, la reconstruction devrait être un processus d'apprentissage progressif par les populations locales qui doivent apprendre évoluer avec.

La nature sociale et économique des communautés rurales le permet généralement de s'engager dans la reconstruction de leur mode de vie, alors que les communautés urbaines et les ONGs sont plus aptes à participer à la tâche de "gestion" de la reconstruction. Une reconstruction qui prend la forme d'une politique de logement centralisée et des projets de service public a peu de chance d'être efficace et de tenir compte du volet culturel.

Cette Charte met en avant la notion selon laquelle que le rétablissement et l'amélioration graduels, harmonisés et participatifs des infrastructures, services et logement ont plus de chances de réussir. Voici des pratiques d'"un bon gouvernement" :

- **DES ABRIS TEMPORAIRES ADÉQUATS POUR LES RÉFUGIÉS** qui font l'objet des conséquences malheureuses de la guerre. Comme la période de guerre est imprévisible, les camps de réfugiés "temporaires" peuvent facilement devenir des installations permanentes. Plus longtemps les gens cherchent à se réfugier, moins ils ont des chances de retour. Les réfugiés ruraux, qui dépendent des terres d'agriculture, ont plus de chances de retourner à leurs habitations d'origine que les réfugiés urbains. Ils se montraient plus facilement adaptables à l'environnement des camps que les réfugiés urbains. Ces derniers ont tendance à être plus dépendants de l'aide extérieure.
- **LE REMPLACEMENT PRUDENT DES INSTALLATIONS** peut devenir nécessaire pour des raisons de sécurité, ou du fait de la dévastation totale des lieux. Toutefois, le remplacement impose des fardeaux économiques, sociaux, culturels et psychologiques aux gens, et devrait être évités autant que possible.
- **LES ESTIMATIONS DES DOMMAGES ET DES BESOINS** sont essentielles et doivent être effectuées avant la planification et la réalisation de tout programme de reconstruction. L'emploi de méthodes d'évaluation qualitatives, à côté des méthodes quantitatives classiques, est indispensable pour satisfaire les besoins sociaux et culturels des communautés.
- **L'ATTÉNUATION DES MÉFAITS DE LA GUERRE** pourrait s'avérer impossible. Néanmoins, il y a des mesures de planification régionales et nationales bien testées qui peuvent aider à réduire les méfaits d'un éventuel conflit futur. Il faut quand même attirer l'attention sur la "sensibilité sociale et culturelle."
- Il est vital de **CHRONOMÉTRER L'ACTION**. N'attendez ni la signature d'un traité de paix "définitif", ni des réformes politico-économiques. Là où et quand la sécurité est assurée, le processus de maintien des lignes de vie et de la réhabilitation devrait commencer, pour éviter l'accumulation des préjudices et de la destruction.
- **L'UTILISATION DES RESSOURCES LOCALES**, tant humaines que matérielles, est nécessaire pour la restauration d'une économie d'après-guerre ruinée. En outre, des secteurs de l'économie de guerre devraient être adaptés à l'effort de reconstruction.
- **LA PRÉSERVATION DE L'IDENTITÉ CULTURELLE** devient une question vitale après la guerre. Il devrait y avoir un équilibre entre la restauration et la réforme. Des installations ainsi rétablis aideront beaucoup les populations qui reviennent à s'adapter à leur nouvel environnement d'après-guerre.
- **L'ÉVALUATION DE LA PÉRENNITÉ ENVIRONNEMENTALE** doit être fait à toutes les étapes du travail de reconstruction. La planification à long terme aux niveaux national, régional et international devrait être prise en compte.

modos de vie locaux comme éléments fondamentaux pour toute planification. Les gens, avec leurs différents regroupements et représentants, doivent être impliqués à tous les niveaux du processus : leur expertise et leur force de travail devraient la première ressource. Toute intervention devrait se fonder sur une

totale prise en compte des réalités sur le terrain. Il y aura des désaccords et des conflits ; l'intervention devrait donc être préparée à les traiter de façon constructive, en les considérant comme des opportunités de développement de capacités dans le cadre de la transformation du conflit. Un processus constructif de guérison créera des

occasions pour de nouvelles formes de relations humaines et évitera de renforcer les divisions du passé.

Cela demande nécessairement du temps et des ressources qui doivent s'articuler en termes de budgets et de propositions, avec sans doute une indispensable éducation des donateurs. Tout coût supplémentaire est largement compensé par la plus grande probabilité d'éviter toute violence à l'avenir et de réaliser un véritable développement.

L'extrait de texte à la page 129, élaboré par la Post-war Reconstruction and Development Unit (Unité de Reconstruction et de Développement d'Après-guerre) de l'Université de York a pour but d'assister les communautés frappées par la guerre, les ONGs et les organisations internationales à élaborer et appliquer de véritables politiques de reconstruction.

- Que pensez-vous de cette Charte ?
- Comment la changeriez-vous ?

TABEAU 7.1 : INITIATIVES DE RÉALISATION DE LA PAIX

	MESURES INTERIMAIRES (À COURT TERME)	MESURES À MOYEN TERME	MESURES À LONG TERME
MILITAIRES/ DE SÉCURITÉ	Désarmement, démobilisation des factions, séparation de l'armée/police	Consolidation de la nouvelle armée nationale, intégration de la police nationale	Démilitarisation de la politique, transformations des cultures de violence
POLITIQUES/ CONSTITUTIONNELLES	Gérer les problèmes de gouvernement de transition, réforme constitutionnelle	Retenir le défi du second tour d'élections	Instaurer une tradition de bonne gouvernance, en incluant le respect de la démocratie, des droits humains, de la règle de droit, développement de la société civile avec une bonne politique communautaire
ÉCONOMIQUES/ SOCIALES	Assistance humanitaire, services essentiels, communications	Réhabilitation des populations réinstallées et dés-soldats démobilisés, progrès dans la reconstruction des infrastructures et le déminage	Politique macro-économique stable à long terme, gestion économique, développement communautaire, justice dans la répartition
PSYCHO-SOCIALES	Surmonter la défiance initiale		Pansement des plaies psychologiques, réconciliation à long terme
INTERNATIONALES	Appui direct, tenant compte de la culture, au processus de la paix	Arranger les priorités conflictuelles pour la paix et la justice	Intégration dans des structures régionales et globales coopératives et équitables

SOURCE : R. MALL, D. RAMESHCHANDRAN & T. WOODHOUSE, *CONFLICT AND PEACEBUILDING IN AFRICA*, POLITY PRESS, 1999

► **Pensez-vous que les besoins de la femme ont été suffisamment pris en compte ? Et ceux de l'enfant ?**

► **Avez-vous l'expérience d'une situation où l'existence d'une telle Charte aurait pu être utile ?**

La reconstruction et la réhabilitation d'après-guerre, y compris les interventions d'assistance, si elles sont bien menées, change la nature sociale d'une société affectée par la guerre et minimise les possibilités de retourner à la violence, ceci en créant une infrastructure pour la paix. Pour ce faire, ceux qui tiennent les rôles de leaders doit avoir un niveau élevé de coordination, en apprenant chacun l'un de l'autre. Par exemple, après les élections de 1994 au Mozambique, des organismes d'aide et des ONGs locales travaillèrent avec les communautés sur des initiatives locales de construction de la paix qui combinaient des programmes physiques et sociaux pour traiter les conséquences de la guerre.

Le Tableau 7.1, ci-contre, montre les types de travail possibles, et les niveaux où ce travail se fait, dans la progression vers la paix après avoir vécu une violence extrême.

Les organisations locales pourraient trouver utile de tracer des lignes directrices qui fixent la manière dont elles souhaiteraient voir les organismes extérieurs qui interviennent dans leurs zones.

Par exemple, en 1995, les lignes directrices ci-dessous ont été élaborées par un groupe Afghan d'agents d'assistance pour les organismes d'aide travaillant à la réhabilitation de l'Afghanistan.

► **La reconstruction physique, quelle que soit la minutie avec laquelle elle est menée, ne traitera jamais correctement tous les aspects de la reconstruction nécessaires, à la suite d'un conflit violent. Dans les sections suivantes de ce chapitre, nous allons aborder la question de la reconstruction psychologique et sociale.**

Entre los individuos como entre las naciones, el respeto al derecho ajeno es la paz.

Entre les individus tout comme entre les nations, le respect mutuel est source de paix.

ESPAÑOL. MEXICO.

DIX RECOMMANDATIONS POUR UNE PRATIQUE DE RÉCUPÉRATION À KABUL ONGs et Réalisation de la paix en Afghanistan, Novembre 1995

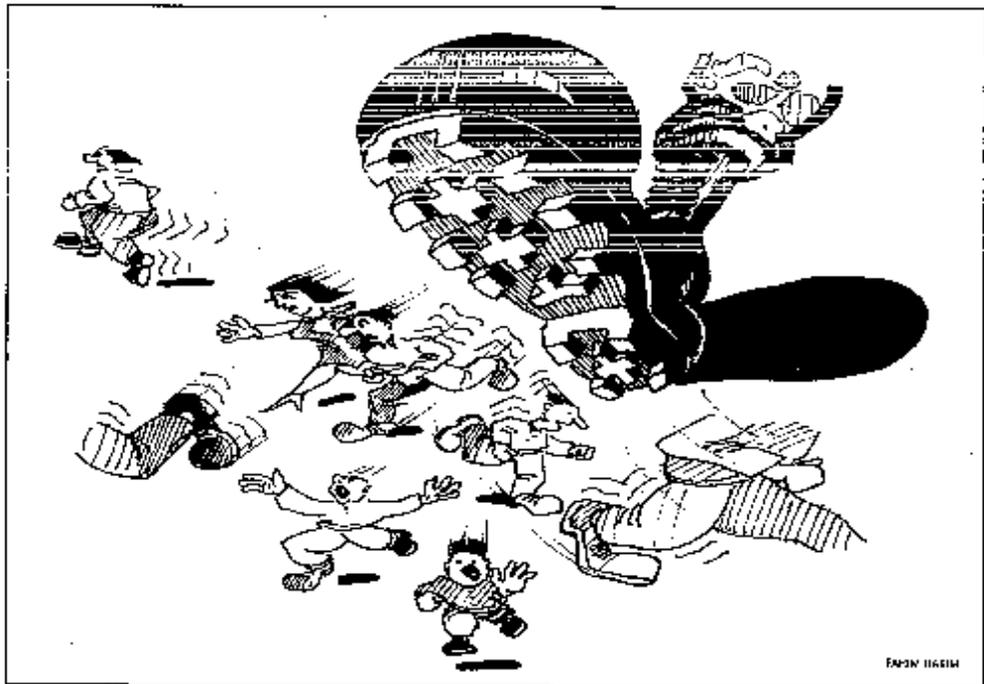
1. Toute réhabilitation devrait refléter la situation réelle plutôt que celle perçue.
2. Investir dans la réhabilitation peut être un moyen d'investir dans la paix, quelque lointaine qu'elle puisse être. La seule manière d'estimer s'il convient d'initier des projets de réhabilitation ou non est vraiment de commencer quelque chose.
3. Un des meilleurs moyens d'encourager une récupération plus convenable est la stimulation d'activités de vitales et économiques, en stimulant ainsi le marché et le commerce.
4. L'action de rétablissement devrait se fonder sur un travail avec les structures locales, tant au niveau communautaire qu'institutionnel.
5. Une utilisation maximale devrait être faite des ressources locales, tant humaines que matérielles.
6. La récupération durable est tributaire du développement des institutions locales.
7. Les conditions de travail difficiles d'une situation de guerre devraient être saisies comme une occasion de maintenir des niveaux professionnels de qualité et d'éviter les arrangements rapides et le syndrome du "jeter et tourner le dos".
8. L'engagement des réalisateurs est essentiel pour une récupération efficace. Les institutions partenaires être exhortées, là où il le faut, à adopter une approche critique constructive dans leur recherche de niveaux de qualité élevés.
9. L'élaboration des programmes de récupération devrait prendre en compte le besoin de flexibilité en réponse aux circonstances qui pourraient changer rapidement.
10. Il n'y a rien de tel qu'un programme d'urgence neutre ; soit il appuie le développement futur des populations affectées ou il lui porte préjudice.

Le mauvais
cœur rouge

son propriétaire

XHOSA

AFRIQUE DU SUD



La reconstruction psychologique : aider les gens à parler du passé

Là où les gens ont beaucoup souffert, le processus de les aider à s'entendre sur ce qui s'est passé peut être extrêmement difficile et demande donc une aide hautement qualifiée. Toutefois, cette aide n'est pas toujours disponible, ou alors elle est offerte seulement d'une manière culturellement inadéquate. Le processus que nous proposons ici doit être utilisé, avec flexibilité et prudence, là où il n'y a pas d'alternative et là où un remède urgent est nécessaire, peut-être comme prélude à un processus plus profond et plus long.

Lorsque les souvenirs du passé remontent, des émotions complexes et violentes peuvent bouillonner. Dans certaines cultures, les aînés ou les femmes en charge du rôle pour la réconciliation et le pardon parlent exprès aux personnes affectées de leur passé en remuant délibérément dans leurs émotions. En Afghanistan, les femmes partagent la douleur avec les victimes pour la perte des leurs, mais en même temps leur demandent de pardonner les autres. C'est qu'elles ont constaté que les gens sont libérés et prêts à voir les choses différemment lorsque leurs

émotions ont été exprimées. En Brythée, après la guerre d'indépendance, le gouvernement décréta un mois de deuil pour permettre à chacun de surmonter la douleur consécutive à la perte des siens.

Cependant, l'abord de ce domaine est très dépendant de la culture et du contexte. Aussi, à l'instar de la plupart des autres domaines de travail liés au conflit, il n'est ni souhaitable ni possible de donner des recettes pour les méthodes à utiliser. Aider les gens à se remettre des sévices du passé peut prendre la forme d'un soulagement traumatique ou de la réponse à d'autres effets de la guerre, ou alors cela pourrait impliquer l'organisation d'événements sociaux et culturels pour remplacer les sombres souvenirs du passé avec quelque chose de positif.

Par exemple, comme élément de recueil des narrations des gens qui ont été victimes de violation des droits humains, la Commission Sud Africaine de Vérité et Réconciliation donna des conseils relatifs au traumatisme à des individus et des groupes pour mettre en place des forums où ils pouvaient se rencontrer et discuter de leurs sentiments par rapport au passé. En Russie, le pouvoir post-soviétique, en phase

avec l'humeur publique, remplaça les noms de plusieurs places publiques et immeubles avec ceux qui étaient en usage avant la révolution (l'ère communiste).

SOULAGEMENT DU TRAUMATISME

La récupération et le soulagement psychologique ne peuvent pas intervenir que lorsqu'on offre aux rescapés de la violence l'espace de se sentir écoutés et aux détails des événements traumatisants d'être revécus dans un environnement sécurisé. Il y a des moments où le soutien immédiat est nécessaire, en attendant que toute aide supplémentaire soit disponible. Et ce n'est possible que quand les besoins culturels et sociaux des personnes concernées sont pris en compte, et dépend de la disponibilité du soutien local.

COMPTE-RENDU PSYCHOLOGIQUE

Le processus suivant offre une manière dont les gens qui ont vécu des événements traumatisants peuvent être aidés à parler de ce qu'ils ont vécu et de se ressaisir. Cela peut faire partie d'une intervention urgente et rapide, en attendant que le temps et les ressources permettent l'occurrence de quelque chose de plus complet, ou cela peut suffire ainsi.

► **Faut-il encore le répéter, les circonstances culturelles peuvent rendre même cette petite forme d'intervention inadéquate. Dans certaines cultures, après un incident d'enlèvement ou d'agression sexuelle, les femmes peuvent se sentir menacées de**

danger en parlant de ce qu'elles ont vécu, ou avoir peur du traumatisme social. Dans d'autres communautés culturelles, les gens pourraient préférer ne parler qu'aux membres de la communauté auxquels le rôle de conseiller est dévolu.

Les étapes du compte-rendu psychologique pourraient épouser approximativement la ligne de la Figure 7.1 ci-dessous. Les lecteurs remarqueront des similitudes avec le "cycle de perte" largement utilisé pour prodiguer de conseils.

Suivant un incident donné, porter l'attention avant tout sur les faits—puis les idées, les décisions prises, les impressions sensorielles, et enfin sur les émotions et réactions. À chaque étape, il est bon de faire savoir aux autres ce que vous avez l'intention de faire. Vous pouvez poser les questions suivantes à chaque étape pas :

- **LES FAITS** : Que s'est-il passé ? Où étiez-vous ?
- **LES IDÉES** : Que pensiez-vous être arrivé ? Quelle a été votre première idée ?
- **LES DÉCISIONS** : Qu'avez-vous décidé de faire ? Qu'auriez-vous pu faire d'autre ?
- **LES IMPRESSIONS SENSORIELLES** : Qu'avez-vous vu, entendu, senti, eu comme goût ?
- **LES ÉMOTIONS** : Qu'avez-vous ressenti ou eu envie de faire ? Quel a été le pire instant pour vous ?

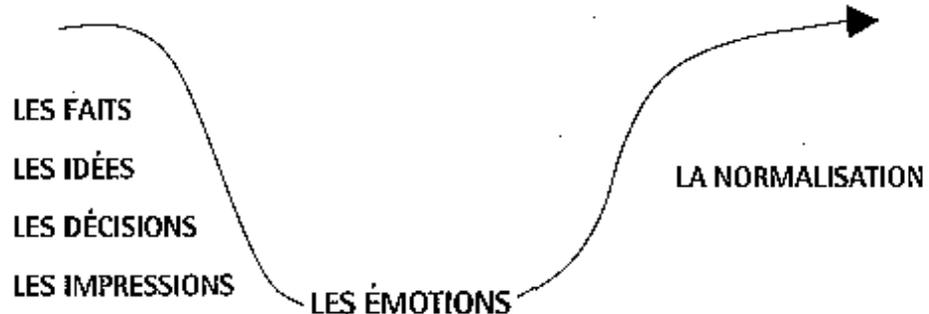
► **Ce n'est pas là une recette pour le compte-rendu psychologique, mais ça peut vous aider à élaborer vos propres idées qui cadrent avec le contexte dans lequel vous travaillez.**

☉ Meeta oimorwo
ingonyek edolisho.

La personne âgée
voit sans yeux.

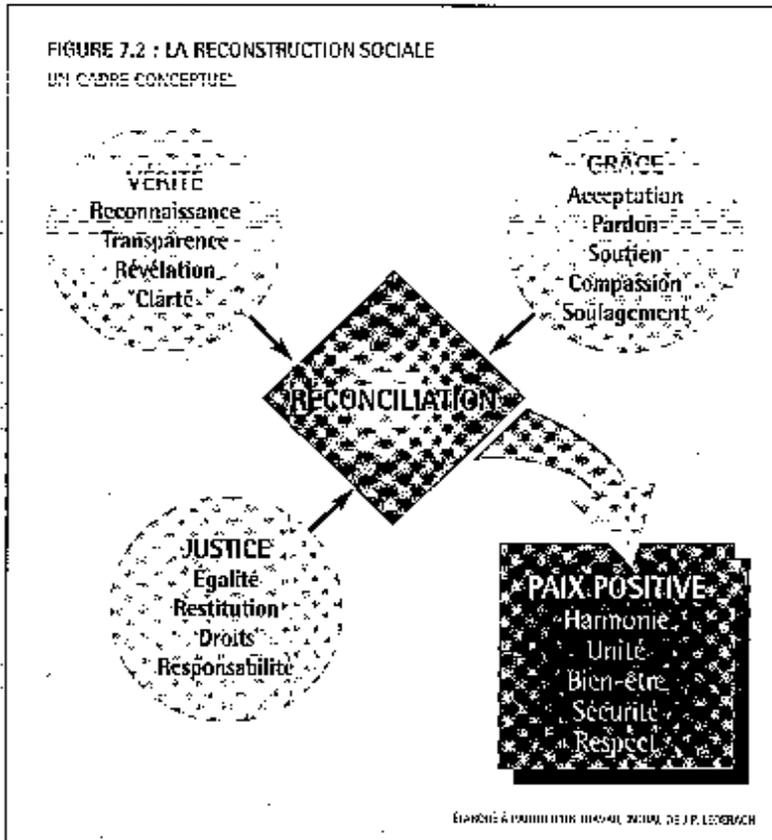
MĀĀSĀI, TANZANIE

FIGURE 7.1 :
LES ÉTAPES DU
COMPTE-RENDU
PSYCHOLOGIQUE



CE DIAGRAMME AJOUTE QUE LES PROCESSUS SUGGÉRÉS SONT ADAPTÉS DU TRAVAIL DE KIM W. JOHNSON

FIGURE 7.2 : LA RECONSTRUCTION SOCIALE
UN CADRE CONCEPTUEL



La reconstruction sociale : créer des relations

UN CADRE CONCEPTUEL

Il y a trois éléments clés qui doivent être mis en œuvre quand on pense à la reconstruction d'une société qui a été frappée par la violence. Comme le montre la Figure 7.2, c'est dans le cadre des concepts de vérité, grâce et de justice que le pont menant de la violence à la paix peut être trouvé. Nous estimons qu'en trouvant un équilibre entre ces trois éléments, la réconciliation peut être promue, et que c'est la réconciliation qui fournit la pierre angulaire de la paix positive.

La réconciliation est un processus aussi bien qu'un objectif. C'est la manière dont chaque société décide de réunir les concepts de vérité, pardon et justice à la suite d'une période de violence. Ce n'est pas quelque chose qui survient brusquement, ou simplement parce qu'une législation a été adoptée. La participation totale et active de la population affectée par la violence est essentielle pour le processus de réconciliation et d'instauration de la paix.

LES DIFFICULTÉS DE LA RECONSTRUCTION : UN ACTE D'ÉQUILIBRE

(extrait de *Out of the Shadows of the Night: The struggle for international human rights*, par M. Frankel)

Une nation divisée sous un régime répressif ne devient pas soudainement unie après la période de la répression. Les criminels des droits humains sont des citoyens, qui vivent côte à côte, et qui pourraient être plus puissants et plus dangereux.

Si l'armée et la police ont été les organismes de la terreur, les soldats et les agents de police ne se transformeront brusquement en modèles de respect des droits humains. Leurs nombres et leur gestion experte des armes mortelles demeurent des faits significatifs de la vie...

Les soldats et la police pourraient se mettre à tuer le temps, guettant dans la conspiration l'occasion de retourner au pouvoir. Ils pourraient chercher à avoir ou conserver des sympathisants dans l'ensemble de la population.

S'ils subissent un traitement trop rude, ou si le filet de la punition est jeté de façon trop vaste, il se peut qu'un retour de manivelle soit entre leurs mains (un rembobinage qui joue entre leurs mains). Mais leurs victimes ne peuvent tout simplement pardonner et oublier.

Ces problèmes ne sont pas des généralités abstraites. Ils décrivent de dures réalités observées dans plus d'une douzaine de pays. Si, comme nous l'espérons, plus de nations sont libérées des régimes de terreur, de tels problèmes surgiront toujours.

C'est parce que toutes les situations de violence et de guerre sont uniques en leur genre, chacune avec ses propres complexités, que le voyage vers la réconciliation et la paix aussi doit être unique—chacune avec ses propres complexités. Généralement, les concepts de vérité, pardon, et justice sont compris de manière différente. C'est de la manière unique dont chaque société, ou chaque communauté, choisit de les interpréter et de les poursuivre que la réconciliation aura un sens et que la paix deviendra plus qu'une simple vision. Nous vous recommandons de discuter avec d'autres de la meilleure manière dont ces processus peuvent être initiés et mis en œuvre dans le cadre de votre contexte.

**LE MINISTRE SUD-AFRICAÏN DE LA JUSTICE
DULLAH OMAR**

adressé au Parlement sud-africain dans son introduction à la promotion de la législation d'unité nationale et réconciliation en 1995

[Ceci est] un Acte qui offre une voie, un point de départ vers le pont historique dont fait état la Constitution, par lequel notre société peut tourner le dos au passé d'une société profondément divisée, caractérisée par la contestation, le conflit, l'indicible souffrance et l'injustice, et de commencer le voyage vers un avenir fondé sur la reconnaissance des droits humains, la démocratie et la co-existence pacifique, et des opportunités de développement pour tous les Sud Africains sans distinction de couleur, de race, de classe, de foi ou de sexe.

La vérité

Qu'entendons-nous par vérité, et de qui parlons-nous de la vérité ? Il n'y a pas de réponse définitive à ces questions mais il est utile d'examiner quelques éléments du travail qui a été fait à travers le monde.

À la suite du processus des discussions avant et pendant la vie de la Commission Vérité et Réconciliation en Afrique du Sud, les participants découpèrent le concept de vérité en quatre notions telles qu'exposées à droite.

QUATRE NOTIONS DE LA VÉRITÉ

COMMISSION VÉRITÉ ET RÉCONCILIATION D'AFRIQUE DU SUD

Extrait du Rapport Final de la Commission Vérité et Réconciliation, 1998

■ **VÉRITÉ FACTUELLE OU VÉRITÉ LÉGALE**

La notion légale ou scientifique d'apporter une preuve factuelle et corroborée de l'obtention d'une information adéquate à travers des procédures fiables (impartiales, objectives).

■ **VÉRITÉ PERSONNELLE ET NARRATIVE**

Par là leurs relations des faits, aussi bien les victimes que les instigateurs donnèrent un sens aux expériences à couches multiples de l'histoire Sud Africaine. Ces vérités personnelles étaient communiquées au grand public par les médias. Dans le contexte (Sud) Africain, où l'on continue d'attacher encore de la valeur à la tradition orale, le processus de relation des faits était particulièrement important.

■ **VÉRITÉ SOCIALE**

Toute essentielle que fut la vérité narrative pour le travail de la Commission, notamment pour les auditions du Comité des violations des droits humains, c'était dans sa recherche de la vérité sociale que la plus étroite relation entre le processus de la commission et son objectif devait être trouvé. Le juge Albie Sachs, un participant remarquable des débats qui ont précédé la mise en place de la Commission—et qui est maintenant un juge de la Cour Constitutionnelle—fut une distinction utile entre ce qu'il appelait "vérité de microscope" et "vérité de dialogue".

« La première, » dit-il, « est factuelle, vérifiable, pouvant être l'objet de documentation et prouvée. "La vérité de dialogue", en revanche, est une vérité sociale, la vérité de l'histoire vécue établie à travers l'interaction, la discussion et le débat. »

Albie Sachs, dans Alex Boraine & Janet Lévy (eds), *Healing of a Nation*, Le Cap : La Justice en Transition, 1995, p. 105.

■ **VÉRITÉ CURATIVE ET DE RÉTABLISSEMENT**

La discussion précédente rejette le principe populaire selon lequel, il n'y a que deux options à considérer quand il s'agit de parler de la vérité — à savoir l'information factuelle, objective, ou l'opinion subjective. Il y a aussi la vérité "curative", le genre de vérité qui place les faits et leurs significations dans les contextes des relations humaines — aussi bien parmi les citoyens qu'entre l'État et ses citoyens. Ce type de vérité était essentiel pour la Commission.

● **Celui qui pardonne gagne.**

YORUBA - NIGERIA

La Commission alla plus loin insistant sur le fait que l'instauration de la vérité est inséparable de l'affirmation de la dignité humaine. Le processus qui fait atteindre la vérité est lui-même d'une grande importance, parce que c'est à travers ce processus que les gens réapprennent à se mettre en relation entre eux. Le processus devient ainsi une manière d'établir un nouvel ensemble de normes et une nouvelle manière de se mettre en relation, qui peut porter la société au-delà des horreurs de la violence, et de remplacer l'ordre ancien par des valeurs qui reflètent une vision pour le futur.

Un processus de souvenir devrait être une occasion, pour les victimes, de confronter et de vaincre leurs peurs, pour les instigateurs de reconnaître et de comprendre leurs actions et pour tous les membres de la communauté ou de la société, de s'engager dans un processus fondamental de prise de conscience sociale qui examine les causes et les conséquences de la violence. On doit tirer des leçons propres à rendre les gens capables d'éviter une répétition de l'histoire.

L'IMPORTANCE DU SOUVENIR

■ **Tout ce qu'une commission de vérité peut faire c'est de réduire les mensonges qui peuvent passer d'une bouche à l'autre, sans contredit, dans le discours public. En Argentine, son travail n'a pas rendu possible de soutenir, par exemple, que les militaires n'ont pas jeté dans la mer des victimes à demi-morts à partir d'hélicoptères. Au Chili, il n'est plus admissible de soutenir que le régime de Pinochet n'a pas décimé des milliers de gens absolument innocents.**

Extrait de "Articles of Faith", Index sur la Censure, 5, 1986, p. 113.

■ **Ceux qui oublient le passé sont condamnés à le répéter.**

Estampillé à l'entrée du musée dans l'ancien camp de concentration Nazi de Dachau, en Allemagne.

Certaines personnes soutiennent qu'il est préjudiciable de remuer de vieilles plaies, et qu'il vaut mieux "pardonner" et oublier tout simplement. Mais Roberto Cabrera soutient le point de vue contraire dans le contexte du Guatemala, après trente-six ans de guerre civile :

NE PAS SE SOUVENIR N'EST PAS OUBLIER

■ **La plupart des arguments avancés pour ne pas se souvenir disent que nous ne devrions pas rouvrir les plaies du passé, mais la contestation du passé ne mènera jamais à la fermeture des plaies. Les gens doivent se souvenir, parce qu'ils n'ont pas oublié. Les plaies sont là, béantes et douloureuses. La société doit faire quelque chose pour les guérir.**

Extrait de "Guatemala's Search for Truth", produit par Bob Carly Rabinal, Guatemala : <http://radio.cbc.ca/programs/thismorning/archives/1998/guatemala.html>

Partant de l'expérience des efforts de l'Amérique Latine pour se remettre de décades de dictature militaire, l'ONG Human Rights Watch tira la conclusion suivante : "Si un pays devrait en finir avec son passé et tourner son attention vers le futur avec succès, il est essentiel que la vérité du passé soit officiellement établie. Il est impossible de s'attendre à la 'réconciliation' si une partie de la population refuse d'admettre qu'il y a eu tort quelque part, et que l'autre partie n'a jamais eu la reconnaissance de la souffrance qu'elle a subie ou de la responsabilité ultime de cette souffrance."¹

Mais le souvenir en soi et de soi n'est qu'une partie du processus ; car, connaître la vérité sur le passé, sans savoir comment s'avancer vers la vision du futur peut mener à l'amertume et à la rancœur. C'est là que les concepts de pardon et de justice commencent à jouer un rôle clé dans le processus de réconciliation.

UN TÉMOIN AUX AUDITIONS DES VIOLATIONS DES DROITS HUMAINS DE PORT ELIZABETH EN AFRIQUE DU SUD

■ **Merci, Monseigneur, mais je regrette, je voudrais poser une autre question. Ne m'en veuillez pas, Monseigneur, l'on ne peut faire la paix avec quelqu'un qui ne vient pas à vous pour vous dire ce qu'il a fait. Nous n'aurons la paix que lorsque quelqu'un viendra à vous pour dire : "Vollà ce que j'ai fait." J'ai fait ceci et ceci, cela et cela. S'ils ne viennent pas, si nous ne savons pas qui ils sont, nous ne le pourrons. Mais, je pardonnerai à celui qui l'aura fait. Vollà toute la vérité, Monsieur. Nous estimons que les gens qui écoutent et les gens qui viennent à la Commission seront touchés également. Leur conscience leur dira que s'ils veulent le pardon, ils devraient venir et se faire connaître de sorte qu'ils pourront aussi avoir le soulagement que les victimes obtiennent.**
(Extrait du rapport général de la Commission Vérité et Réconciliation, 1998.)

La grâce

La grâce implique le concept de pardon, mais c'est plus que ça. C'est la capacité pour des gens qui ont été affectés par la violence de cultiver un respect pour leur humanité commune et d'admettre ensemble qu'il leur est possible de coexister. Il est important pour les gens de reconnaître qu'il leur est possible de partager les responsabilités de ce qui est arrivé et de s'entendre sur une vision partagée du futur—malgré la colère, la peur, la culpabilité et la suspicion nées du passé. Et surtout, c'est la prise de conscience que le processus menant à cette vision peut être un soulagement pour chacun.

Bien sûr chaque situation sera encore différente, et chacune demandera une approche particulière. Mais le pardon est quelque chose qui doit avoir lieu à tous les niveaux de la société—non seulement entre les leaders, mais encore à un niveau communautaire et entre les individus.

Dans nombre de cultures et de sociétés se remettant de la violence, l'on rechignera à montrer la grâce, ou il ne sera pas possible de vaincre la haine et la colère. Généralement la voie devra être avec une sorte de cour de justice ou d'audition qui examine les actions passées des groupes ou des individus, puis convient soit de faire l'économie de la sentence normale, ou de garantir l'amnésie pour les actions passées. Cela peut être un processus périlleux (sujet à discussion) induisant une énorme émotion. C'est un autre processus qui doit impliquer autant de personnes que possible dans les discussions et dans l'action ; c'est aussi une autre manière de commencer à définir les relations sociales normales de l'avenir.

La grâce dépend de la volonté des gens de montrer de la compassion, de surmonter leur colère, de militer pour un nouveau concept de justice d'"après-violence", sans vengeance.

La justice

Il est important de ne pas assimiler le pardon à la réconciliation. La voie qui mène à la réconciliation exige plus qu'un souvenir collectif du passé et la capacité de pardonner. La réconciliation suppose non seulement la justice individuelle mais aussi la justice sociale. Mais qu'entendons-nous par justice ?

Si la justice est considérée comme une punition infligée, la vengeance pour ce qui a été fait, il devient alors difficile de voir comment la quête de la justice n'entre pas en contradiction avec le concept de grâce (pardon), et celui d'amnésie notamment. Pourtant la vengeance est une réponse humaine, et la répression de la colère qui est derrière le désir de vengeance peut parfaitement être dommageable.

Il y a lieu donc de faire face aux comportements qui sont devenus admis dans la culture de violence. Les actes individuels de vengeance doivent être remplacés par la défense d'une Justice de Réhabilitation—une justice centrée sur l'assainissement des relations sociales et qui essaie de construire le type de société qui reflète les valeurs de ceux qui ont souffert.

Eni casa de
pobre sempre cabe
mas um.
Dans la maison
du pauvre, il y a
toujours une place
pour un autre.
BRÉSIL

Le cœur connaît
son amertume
comme le sujet
connaît son corps.

L'ARCHEVÊQUE DESMOND TUTU
APRÈS UNE VISITE AU RWANDA

■ Nous devons briser la spirale de représailles et de contre-représailles ... de leur ai dit à Kigali : "A moins que vous n'alliez au-delà d'une justice sous forme de tribunal, il n'y a pas d'espoir pour le Rwanda." La confession, le pardon et la réconciliation, dans la vie des nations, ne sont pas simplement des élucubrations religieuses et spirituelles, nébuleuses et irréelles. Ils constituent la matière de la politique pratique.

(Extrait du rapport général de la Commission Vérité et Réconciliation, 1998.)

La justice sociale nécessite aussi un regard profond dans les injustices du passé, non seulement celles commises pendant la période de la violence, mais aussi celles qui sous-jacentes à la racine, celles qui, en premier lieu, ont contribué à l'éclatement de la violence. Cela demandera souvent beaucoup en termes de reconstruction physique et sociale et pourrait impliquer une redistribution des ressources plus équitables. Beaucoup de gens auront profité matériellement du passé, et l'on doit trouver les voies et moyens pour dédommager ceux qui ont souffert. Des efforts concertés devront être faits par chacun pour travailler contre ces injustices et pour mettre en place la fondation sur laquelle la paix et la réconciliation seront bâties.

La réconciliation

À travers l'examen de ces notions—vérité, grâce et justice—une communauté peut s'engager dans un processus de réconciliation.

La Commission Vérité et Réconciliation d'Afrique du Sud identifia les leçons ci-dessous à partir de son propre processus de lutte avec ces problèmes :²

- La réconciliation ne vient pas facilement. Elle demande de la persévérance. Elle prend du temps.
- La réconciliation est fondée sur le respect de notre nature humaine commune.

- La réconciliation implique une forme de justice de remise en place qui ne cherche pas la vengeance, pas plus que l'impunité. En réhabilitant l'instigateur dans la société, il doit émerger un environnement dans lequel il pourrait contribuer à la construction de la démocratie, d'une culture de droits humains et de stabilité politique.
- L'éclatement total de la vérité et la compréhension des raisons pour lesquelles les violations ont eu lieu incite au pardon.
- Tout aussi importante est la disposition à accepter les responsabilités pour les violations passées des droits humains.
- La réconciliation ne balaye pas les souvenirs du passé : elle se fonde sur une forme de souvenir qui met l'accent sur la nécessité de se souvenir sans amoindrir la douleur, l'amertume, l'esprit de vengeance, la peur ou la culpabilité. Elle intègre l'importance vitale d'apprendre des violations du passé et de les réparer, au nom de notre présent commun et de l'avenir de nos enfants.
- La réconciliation n'implique pas nécessairement le pardon. Ce qu'elle implique c'est un minimum de volonté de co-exister et de travailler pour la gestion pacifique de continues différences.
- La réconciliation nécessite que tous les Sud Africains acceptent la responsabilité morale et politique de promouvoir une culture des droits humains et de la démocratie dans laquelle les conflits politiques et socio-économiques sont traités, de manière tout à la fois sérieuse et non violente.
- La réconciliation nécessite l'engagement, de la part surtout de ceux qui ont profité et continuent de profiter de la discrimination du passé, dans la transformation des inégalités injustes et de la pauvreté "déshumanisante". À travers la participation totale et active d'autant de personnes que possible dans le processus, on peut commencer à bâtir la paix—une paix qui va au-delà de l'absence de violence, pour instaurer de nouvelles manières de vivre et de penser sur chacun réciproquement et de la façon dont nous sommes en relation.

COMMUNAUTÉS DE PAIX

"Nous avons créé de nouvelles voies là où il n'y en avait pas."

Des centaines de milliers de paysans de Colombie ont été expulsés de leurs habitations au milieu des années 1990 du fait de la guerre. Oxfam leur apporta son appui.

Irma Garcia, une ancienne membre du personnel d'Oxfam et participante de WWC, écrit :

Quelques dix mille paysans du nord et du nord-est établirent trois nouveaux campements sur la base de la neutralité par rapport aux instigateurs de la violence. Ils voulaient reconstruire leurs communautés et se préparer à retourner. Dans ce processus, les paysans mirent l'accent sur trois valeurs clés :

- **LA RECONSTRUCTION DE LA MÉMOIRE HISTORIQUE** : D'où sommes-nous venus ? Pourquoi sommes-nous partis ? Qui nous a expulsés ? Quelles sont nos valeurs et nos traditions ? Bref, quelle est notre histoire ?

En se fondant sur ces questions, les femmes, les hommes, les vieux et les jeunes commencèrent à se pencher sur leur vie, leurs familles, leurs amis, leurs valeurs culturelles et la nécessité de prévoir un éventuel retour chez eux. Ce faisant, la schématisation fut nécessaire pour déterminer les causes de leur déplacement, en identifiant les rapports entre les différents groupes armés et, chose très importante, ce que signifiait pour eux, dans leurs vies et leurs relations sociales et familiales, leur co-existence en tant que civils avec les combattants armés. En outre, la schématisation et l'histoire du "collecteur de rêves" qui "apportent des messages des esprits sacrés" furent des outils essentiels pour les aider à reconstruire la mémoire collective.

- **LA PROGRAMMATION DE LEUR RETOUR** : L'occasion d'être ensemble et de reconstruire leurs familles et leurs communautés stimulant leurs espoirs de retour chez eux. Ensemble, avec une contribution notable des femmes, les gens élaborèrent une proposition pour le retour, qu'ils présentèrent, discutèrent et négocièrent avec les autorités.

Ce faisant, ils développèrent de nouvelles aptitudes de leadership et la capacité d'interpréter les textes autant que de comprendre l'État, ce qu'ils ignoraient avant parce qu'ils étaient des communautés oubliées entre les mains des groupes armés. Une partie importante de cette proposition était le projet de vie qu'ils commençaient à mettre en pratique dans les bidonvilles et qu'ils prévoyaient d'appliquer une fois retournés chez eux, sur la base de la vérité, de la liberté, de la justice, de la solidarité et de la fraternité.

- **LA CULTURE** : Loin de leurs terres, dans leur sanctuaire, ils commencèrent de revivre leurs valeurs culturelles. La musique était une source inépuisable de créativité. Les jeunes parlaient de leur exil, leurs tristesses et de leurs vies avant de se mettre à chanter. Les vieux se rappelaient les chansons de leur jeunesse et tous dansaient, malgré leur souffrance. La résurrection des institutions sociales était quelque chose de très important—surtout les comités des personnes âgées, hommes et femmes, qui, avec leur autorité morale, leurs connaissances et leur expérience, remplissaient des fonctions comme la résolution des conflits quotidiens et le traitement des problèmes de mariage, de violation des normes communautaires et de crimes délictueux.

"Nous avons créé des voies nouvelles là où il n'y en avait pas ...

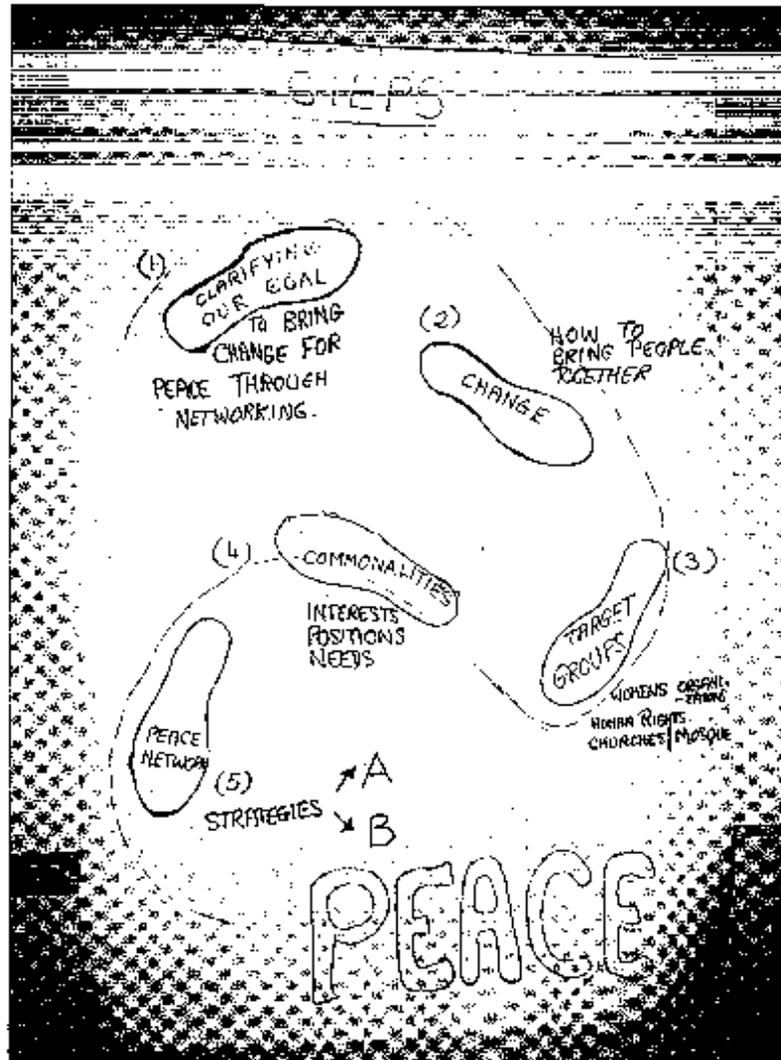
Par conséquent nous retournerons plus forts sous les yeux des groupes armés, et si nous sommes déplacés de nouveau, ce ne sera pas aussi difficile que ce ne l'était cette fois."

Jeronimo, un membre de la communauté Turbo.

● Ils ont pansé légèrement la plaie de mon peuple en disant "Paix, paix" alors qu'il n'y a pas de paix.

LA BIBLE

(VERSION AUTORISÉE)



Sentiers menant à l'organigramme de la paix créés par des participants à un cours de Cheminer avec le Conflit, Birmingham, 1998.

DULLAH OMAR, DANS SON INTRODUCTION AU PROJET DE LOI SUR LA RÉCONCILIATION AU PARLEMENT

Après avoir regardé la bête du passé dans les yeux, après avoir demandé et obtenu le pardon et après avoir fait notre *mea culpa*, fermons maintenant la porte sur le passé—non pas pour l'oublier, mais pour ne pas lui permettre de nous emprisonner. Avançons vers le futur glorieux d'une nouvelle forme de société où les gens comptent, non pas du fait de leurs non pertinences biologiques ou d'autres attributs externes, mais parce qu'ils sont des personnes de mérite infinie, créées à l'image de Dieu. Que cette société soit une nouvelle société—ayant plus de compassion, plus attentionnée, plus douce, plus encline au partage—parce que nous avons laissé derrière nous "une société profondément divisée, caractérisé par la contestation, le conflit, l'indicible souffrance et l'injustice" et que nous nous acheminons vers un futur "fondé sur la reconnaissance des droits humains, la démocratie et la co-existence pacifique, et des opportunités de développement pour tous les Sud Africains sans distinction de couleur, de race, de classe, de croyance ou de sexe."

La paix

Une culture de la paix consiste en des valeurs, des attitudes, des comportements et des manières de vivre fondés sur la non-violence et le respect des droits et des libertés fondamentales de chacun. Dans une culture de paix, le pouvoir émerge non du barillet d'une arme mais de la participation, du dialogue et de la coopération.

Elle rejette la violence dans toutes ses formes, y compris la guerre et la culture de guerre. En lieu et place de la domination et de l'exploitation du plus faible par le plus fort, la culture de paix respecte les droits de chacun, tant économiques que politiques.

Elle représente une société attentionnée qui protège les droits de ceux qui sont faibles, comme les enfants, les handicapés, les personnes âgées et les désavantagés sociaux.¹

Le mouvement pour une culture de paix est comme un grand fleuve, nourri de plusieurs affluents—à partir de chaque tradition, culture, langue, religion, et point de vue politique ; son but est un monde dans lequel cette riche diversité vit ensemble dans une atmosphère empreinte de compréhension interculturelle, de tolérance et de solidarité.

Dans une culture de paix, les gens admettent une identité humaine globale qui ne remplace pas, mais est bâtie sur d'autres identités comme le genre, la famille, la communauté, le groupe ethnique ou la nationalité. Là où il y a des contradictions parmi ces identités, il y a un engagement pour leur résolution non violente. Elle rejette tout ce qui est haine, xénophobie, racisme, et l'indexation des autres comme des ennemis.

La pleine participation des femmes et le renforcement de leurs capacités sont essentiels pour le développement d'une culture de la paix. En fait, il est essentiel que tous les groupes marginalisés par les structures du pouvoir traditionnel soient impliqués dans ces processus.

Une culture de la paix ne peut être imposée de l'extérieur. C'est un processus qui découle des croyances et des actions des peuples mêmes, et se développe différemment dans chaque pays, chaque région, selon son histoire, sa culture et ses traditions.

Une personne âgée en Mozambique :

Vous pouvez nous apporter la culture de la guerre dans un avion et l'aide humanitaire dans un camion, mais vous ne pouvez pas nous apporter la culture de la paix, parce qu'elle est un arbre profondément enraciné dans notre terre.

Conclusion

S'occuper des conséquences de la violence demande de la réflexion, de l'analyse et du temps. Il n'y a pas de réponses magiques ou de solutions toutes faites. Chacun de nous doit trouver les outils et les processus les plus adaptés à nos contextes particuliers et impliquer les autres dans leur affinement et leur poursuite.

 En fournissant l'énergie et l'engagement qui maintiennent la marche de ces processus, et en joignant nos efforts à ceux des autres, nous pouvons commencer le voyage sur la route qui nous mènera au-delà de la violence. Le Chapitre 8 étudiera plus à fond les pas que nous pouvons faire tout le long de cette route.

NOTES

1. Extrait de Eundou Hamber (éd.), *First imperfect: Dealing with the past in Northern Ireland and societies in transition*, Human Rights Watch.
2. Extrait du rapport final de la Commission Vérité et Réconciliation, 1998.
3. Extrait de David Adams (éd.), *UNESCO and a Culture of Peace: Promoting a global movement*, Paris, 1995.

8 : TRAVAILLER SUR LE TISSU SOCIAL

RÉSUMÉ ☐ De la gamme infinie d'activités possibles pour la transformation du contexte et des attitudes qui sous-tendent le conflit, nous retenons trois thèmes universellement applicables.

Ce sont :

1. L'éducation pour la paix et la justice
2. La promotion de la participation dans les prises de décisions
3. Le développement de la bonne gouvernance.

Étant donné le caractère unique de la texture de chaque société, il serait inopportun de donner, à propos de ces thèmes, des conseils spécifiques. Par contre, comme dans tous les chapitres précédents, nous allons exposer quelques-uns des points principaux dans chaque domaine, partager quelques acquis d'expérience que nos collègues et nous avons eux, et, là où c'est possible, donner des exemples de la manière dont les gens ont fait ce travail. Il y a des chances que cela ajoute quelque chose et renforce vos propres expériences.

Introduction

Dans les Chapitres 6 et 7 nous avons considéré d'abord les actions qui traitent directement des conflits, puis les conséquences à long terme

de la violence. Il est aussi extrêmement important de considérer les voies et moyens de traiter les nombreux facteurs qui peuvent sous-tendre le conflit.

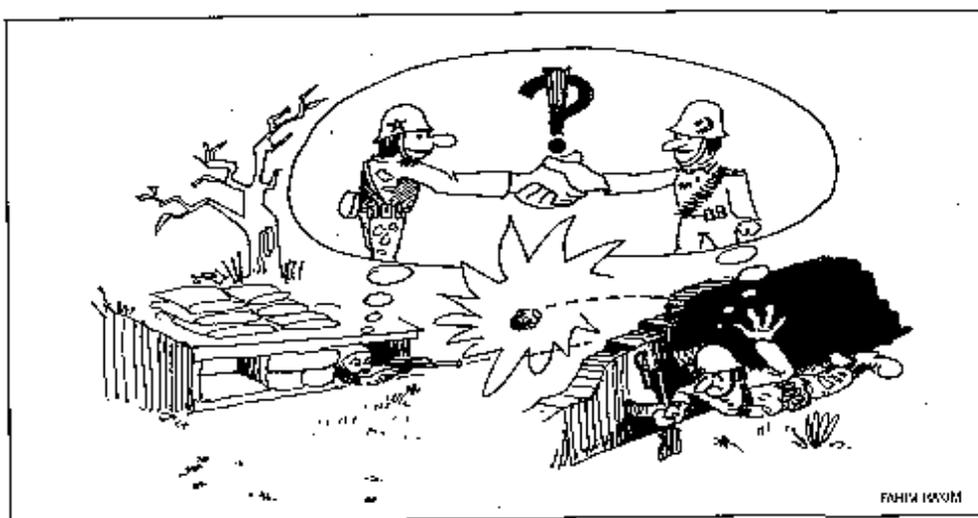
Il y a beaucoup plus dans un conflit social et politique grave que le comportement que l'on voit en surface. Au Chapitre 1 nous avons montré comment, sous la surface, se trouvaient les racines—ou la structure profonde—ancrées dans le tissu social : l'histoire et les systèmes d'une société, soutenus par les croyances, les valeurs et les attitudes de ceux qui sont impliqués. C'est à ces structures profondes qu'il faut s'attaquer, avec détermination et dans la perspective du long terme, si elles ne doivent pas constituer des phases récurrentes de conflits ouverts d'intensité et de violence variables.

Le terme "tissu social" est employé ici pour couvrir les structures, les processus et les relations entre les gens dans une société. Il englobe des éléments comme la religion, le genre, la culture, les traditions, la société civile, le système politique, et les rapports de forces et d'influence en possession des différents secteurs.

Le travail sur le tissu social demandera de l'engagement sur le long terme, et beaucoup de

☉ *Gaba si sansa
nq'uta sumgda.
Chacun sent la
douleur au coup
de poignard.*

BARABAIG, TANZANIE



Le faiseur de
paix reçoit les deux
tiers des coups.
MONTENEGRO

patience, comme les choses vont se passer lentement, avec d'inévitables régressions au cours du temps. Toutefois, la récompense pour vous et votre organisation d'une part, et pour l'ensemble de la société d'autre part pourraient être considérable et durable. Vous aurez à travailler pour réduire ou éviter la souffrance future de plusieurs personnes et pour les rendre capables de vivre leur vie en paix.

L'éducation pour la paix et la justice

La Charte des Nations Unies stipule que, puisque les guerres germent dans "l'esprit des hommes", c'est dans l'esprit des hommes que l'on doit ériger les défenses de la paix. La plupart des éducations que reçoivent les femmes et les hommes partent du principe que la violence et l'injustice sont des facteurs de la vie. La plupart des livres d'histoire montent en épingle des batailles et des victoires sur d'autres nations, et beaucoup glorifient les forces armées du pays concerné.

Les mass médias bombardent régulièrement les gens avec des informations sur les guerres et les crimes, de sorte qu'ils deviennent insensibles au fait que les choses peuvent être différentes. La puissance des médias a été montrée dans plusieurs conflits récents. Par exemple, au Rwanda en 1994, la Radio Mille Collines incita la population Hutu à tuer leurs voisins Tutsi, avec des résultats horribles.

L'éducation pour la paix a pour but de rétablir l'équilibre. Elle vise à montrer aux gens que nous avons des choix—il nous est tous possible de vivre en harmonie entre nous-mêmes et avec la planète.

Elle a un caractère unique en ce qu'elle regarde vers le futur et se dit : "Que va-t-il se passer si nous continuons comme nous sommes ?" et "Comment pouvons-nous bâtir un monde nouveau ?" Elle met une priorité sur le développement des attitudes de respect de soi, de tolérance, d'amour du prochain, de justice et d'équité. Elle invite les gens à devenir des participants actifs dans leur monde, et non pas des observateurs passifs.

Il y a deux façons principales de voir l'éducation pour la paix :

- Comme un programme à long terme, à large spectre, centré sur les problèmes importants et les tendances de la société, et qui promeut, surtout par le biais des écoles et des collèges, ce que nous avons appelé, au Chapitre 1, la paix positive.
- Comme une activité plus focalisée qui vise à traiter ou prévenir un conflit donné.

L'éducation pour la paix est une activité qui sied aussi bien aux enfants qu'aux adultes, dans le formel comme dans l'informel, partout où les gens se rassemblent pour faire des choses et apprendre. En termes de contenu et d'activités spécifiques à entreprendre, les deux types de travail décrits ci-dessus apparaissent généralement distincts l'un de l'autre, mais en réalité ils sont étroitement liés.

Il y a d'autres programmes d'éducation liée au conflit qui tendent à être plus centrés sur une dimension spécifique de la paix : par exemple, l'éducation pour les droits humains ou l'éducation pour la démocratie. Ces éducations sont généralement dispensées à des groupes particuliers tels soldats, policiers ou agents pénitenciers, ou sont liées à des événements spécifiques tels que l'éducation des gens sur leurs droits démocratiques et leurs responsabilités avant des élections.

L'ÉDUCATION À LA PAIX FORMELLE

La paix peut être enseigné comme objet dans beaucoup de domaines d'études scolaires, y compris :

- **L'ÉDUCATION RELIGIEUSE** (par ex., voir les messages de la paix de chaque religion) ;
- **L'HISTOIRE** (par ex., étudier les exemples significatifs de la non-violence et de l'instauration de la paix) ;
- **LA GÉOGRAPHIE** (par ex., s'attaquer aux préjugés et montrer l'interrelation des peuples) ;
- **LA SCIENCE** (par ex., soulever des questions sur les besoins humains et la responsabilité scientifique) ;
- **LA LITTÉRATURE** (par ex., lire et analyser les écrits sur la paix et le conflit).

Certaines universités ont des départements spécialisés pour les études sur la paix et le conflit, qui analysent les traits communs du conflit à des niveaux différents, du personnel à l'international, et où les modes d'interventions sont aussi étudiés. Comme les éducateurs pour la paix de ces départements développent leur compréhension de ces questions, en collaboration avec des praticiens de terrain, ils vont commencer à intégrer leurs façons de voir dans leur pratique

éducative et leur dialogue, contribuant ainsi à un monde plus pacifique.

L'éducation pour la paix vise à changer les attitudes et le comportement pour assurer une plus grande coopération et une manière pacifique de résoudre les problèmes. Elle peut être réalisée aussi bien dans les sociétés de violence que dans celles où l'expansion de la violence n'est encore qu'au stade de menace, comme illustré dans le premier exemple ci-dessous.

☉ La haine n'a pas de médicament.

GHANA

L'ÉDUCATION À LA PAIX DANS LA PRATIQUE : DEUX EXEMPLES

UN PROJET EN ULSTER

- Le Projet de Paix Quaker d'Ulster fut chargé d'aller en Ouganda pour rencontrer des enseignants peinés du fait qu'après vingt ans de violence brutale, les enfants ne connaissaient là-bas aucune autre méthode de résolution des problèmes. L'équipe du projet leur montra des méthodes d'éducation à la paix qu'elle avait développées en Irlande du Nord. Les enseignants accueillirent les méthodes avec enthousiasme et fondèrent le Jamli Kupatanisha (la Fraternité Ougandaise pour la Réconciliation), qui, douze ans plus tard, assurent toujours des sessions régulières de formation.

Le projet se rendit aussi en Biélorussie, une ancienne république soviétique, qui n'avait aucun problème manifeste de violence politique. Mais, là aussi les enseignants adoptèrent les mêmes idées avec enthousiasme. Lorsqu'on leur demanda pourquoi ils les trouvaient aussi bonnes, les enseignants dirent :

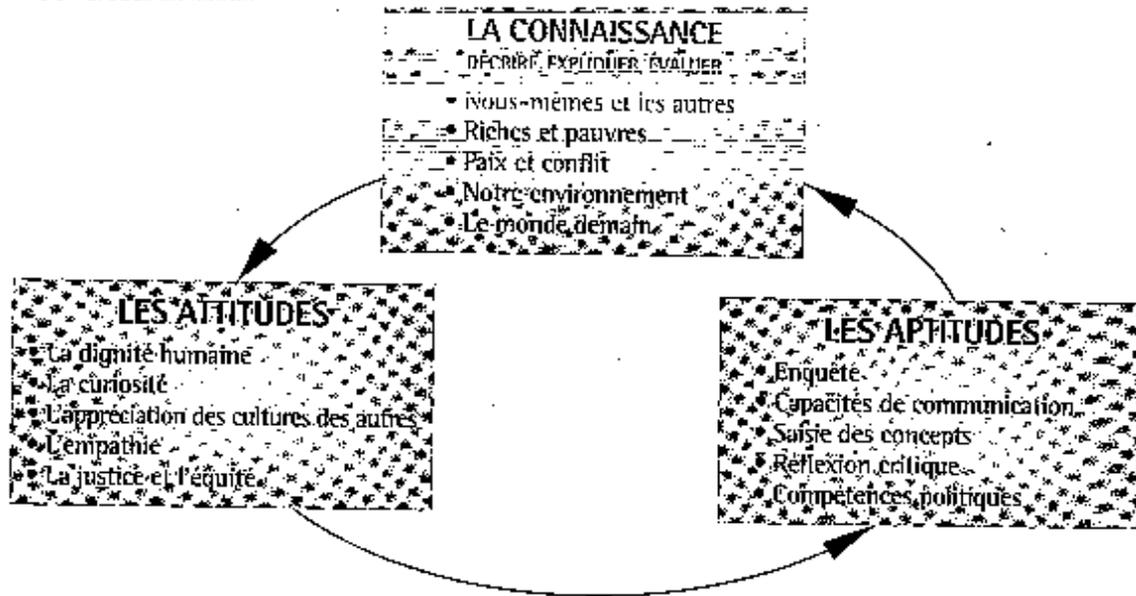
"Pendant soixante-dix ans nous étions tous éduqués pour nous conformer à un système. À chaque question, il avait une réponse juste qui était dans un livre quelque part. Maintenant nous savons que ces réponses ont échoué, mais nous ne savons pas comment enseigner à nos enfants à réfléchir par eux-mêmes. Lorsque nous vous voyons faire coopérer et résoudre des problèmes ensemble à des enfants de huit et neuf ans, nous savons que c'est là une chose que nous devons enseigner." (Extrait de l'article de John Lampen "Peace education: an Introduction", GB, 1994.)

UNE ORGANISATION EN PALESTINE

- Une organisation basée en Palestine, les Voies de la Réconciliation (PIR), élaborera un programme d'éducation à la paix qui comportait un volet cycle formel. Trois équipes d'élaboration de curriculum—Israël, Palestine et Jordanie—se rencontrèrent pour élaborer un curriculum commun d'éducation à la paix. Leur objectif était d'intégrer les valeurs acceptées (droits humains, démocratie, pluralisme), le contenu (perspective multiple sur l'histoire du conflit), et les aptitudes (différer le jugement, écouter avec empathie). Ils étudièrent le curriculum existant du ministère de l'éducation national de chaque pays, et développèrent des moyens d'introduire ces valeurs, contenus et aptitudes d'une manière qui tienne compte de la culture.

Les équipes mirent l'accent sur la littérature, l'histoire et l'éducation civique/sociologie. Après une période introductive de deux ans, seize écoles israélo-juive, israélo-arabe et Palestinienne utilisaient les curricula de l'éducation à la paix, qui atteignent 20.000 étudiants (moitié palestiniens moitié israéliens).

FIGURE 8.1 :
OBJECTIFS D'ÉTUDES DU MONDE



SIMON FISHER ET DARRIL HICKS, WORLD STUDIES 5-12, A TEACHER'S HANDBOOK, GLEBEY BOYD, 1988

Il y a plusieurs formes d'éducation pour la paix qui ont cours à différents endroits du monde, dans les secteurs formel et informel, avec des enfants et des adultes. Il y a plus de chances de réussite lorsque les contenus et les méthodes sont élaborés au niveau local, en réponse à des problèmes communément identifiés, comme dans le second exemple ci-dessous.

La Figure 8.1 illustre le cadre d'un projet britannique, entrepris en 1980, sous le nom de "Études du Monde" et qui, depuis, a été largement repris ailleurs et s'est appuyé sur beaucoup de traditions à travers le monde. Ce qui suit est une élaboration des objectifs d'Études du Monde énumérés dans le diagramme, et qui pourraient aussi être compris comme un aperçu général de ce qu'une éducation formelle pour la paix largement mise en œuvre pourrait comprendre :

LA CONNAISSANCE

- **Nous-mêmes et les autres** : Les apprenants devraient connaître leurs propres société et culture et leur place en leur sein. Ils devraient aussi connaître des sociétés et des cultures

autres que les leurs, y compris les cultures des minorités de leur propre société. Ils devraient comprendre la nature de l'interdépendance ainsi que les influences économiques et culturelles—positives comme négatives—des autres personnes sur leur propre mode de vie.

- **Riches et pauvres** : Les apprenants devraient connaître les grandes inégalités de richesse et de pouvoir existant dans le monde, tant entre les autres pays qu'à l'intérieur de ceux-ci, ainsi que dans leur propre pays. Ils devraient comprendre pourquoi de telles inégalités persistent et savoir les efforts qui sont en train d'être faits pour les réduire.
- **Paix et conflit** : Les apprenants devraient connaître les principaux conflits—tant actuellement dans les informations que dans le passé récent—ainsi que les tentatives de résoudre ces conflits. Ils devraient aussi connaître les voies et moyens de résoudre les conflits dans la vie de tous les jours.
- **Notre environnement** : Les apprenants devraient connaître des rudiments de la

géographique, de l'histoire et de l'écologie de la terre. Ils devraient comprendre l'interdépendance entre les gens et les planètes et devraient savoir les mesures en train d'être prises pour protéger l'environnement, tant au niveau local que global.

- **Le monde demain** : Les apprenants devraient savoir comment faire des recherches et réfléchir sur une palette de futurs possibles, non seulement personnels, locaux et nationaux mais aussi pour le monde en tant que tout. Ils devraient aussi être conscients de la façon dont ils peuvent agir pour influencer sur le futur.

LES ATTITUDES

- **La dignité humaine** : Les apprenants devraient avoir le sens de leur propre mérite valeur en tant qu'individus, et celui des autres, et du mérite de leur histoire sociale, culturelle et familiale particulière.
- **La curiosité** : Les apprenants devraient s'intéresser à trouver plus sur les questions liées à la vie dans une société multiculturelle et dans un monde interdépendant.
- **L'appréciation des cultures autres** : Les apprenants devraient être disposés à trouver des aspects d'autres cultures qui ont de la valeur à leurs yeux et à apprendre d'elles.
- **L'empathie** : Les apprenants devraient vouloir imaginer les sentiments et les points de vue des autres peuples, notamment des peuples qui sont dans des cultures et des situations différentes des leurs.
- **La justice et l'équité** : Les apprenants devraient attacher une grande valeur aux principes et processus démocratiques aux niveaux tant local, national qu'international, et devraient être disposés à travailler pour un monde plus juste.

LES APTITUDES

- **Enquête** : Les apprenants devraient être capables de trouver et d'enregistrer de l'information sur les problèmes du monde à partir d'une variété de sources, y compris les sources écrites et audiovisuelles, ainsi qu'à travers des interviews avec les gens.

- **Capacités de communication** : Les apprenants devraient pouvoir décrire et expliquer leurs idées.
- **Saisie des concepts** : Les apprenants devraient pouvoir comprendre certains concepts de base en rapport avec la société du monde, pour les utiliser dans le sens de généralisations, ainsi que de les soutenir et de les tester.
- **Réflexion critique** : Les apprenants devraient pouvoir aborder les problèmes avec un esprit ouvert et critique pour changer leurs idées au fur et à mesure qu'ils apprennent.
- **Compétences politiques** : Les apprenants devraient développer la capacité d'influer sur les prises de décisions aux niveaux local, national et international.

Ce cadre d'études du Monde montre jusqu'à quel niveau un programme d'éducation pour la paix peut être élaboré. Elle vise à promouvoir la paix positive comme nous l'avons définie. Un aspect intéressant et rare de cette éducation est son orientation vers le futur, posant des questions qui invitent les apprenants à penser à des scénarios de futurs vraisemblables, et sur les futurs de leur choix.

Le projet Études du Monde était aussi à cursus intégrés ; il visait à intégrer ces thèmes et objets d'études dans tous les sujets au sein du cursus. Il était, et il est toujours, relativement rare pour les écoles de trouver de la place pour enseigner l'éducation à la paix en tant que sujet spécifique.

Cela vaut la peine de noter pourquoi ce projet était appelé Études du Monde plutôt qu'Éducation pour la Paix. Souvent, il n'est pas recommandé d'utiliser le terme "éducation pour la paix", puisque ça peut réveiller des intérêts politiques indésirables.

C'est ainsi que le gouvernement Britannique s'en prenait à l'éducation pour la paix comme étant non patriotique et qu'il tentait de mettre fin à une telle activité.

L'ÉDUCATION À LA PAIX NON FORMELLE

Les écoles et les institutions supérieures ne sont que deux des endroits où les gens peuvent

⊗ Ne chassez pas la mouche du visage de votre voisin avec une machette

CHLRE

apprendre. L'inconvénient c'est qu'elles privilégient généralement l'acquisition des connaissances aux fins de réussite aux examens plutôt que pour des raisons pratiques.

Le plus clair de l'éducation pour la paix se fait dans des endroits informels où les gens se rassemblent pour travailler ou s'adonner aux loisirs. Comme dans les écoles, l'éducation informelle pour la paix traite principalement des attitudes et vise à avoir un impact direct sur le comportement. Pour l'éducation pour la paix, tant formelle qu'informelle, une atmosphère plus détendue que la relation classique enseignant-enseigné est nécessaire—une organisation plus ouverte et plus incitative, où les gens se sentent motivés pour s'engager dans la tâche difficile d'étudier les problèmes qui leur sont importants, en réfléchissant sur leurs propres comportements et attitudes et en élaborant des alternatives pour leur futur.

L'éducation pour la paix peut aider les gens à prendre conscience des biais et des préjugés en eux-mêmes et en leur société. Par exemple, dans bon nombre de cultures lorsqu'on demande à un groupe de citer, dans un "remue-méninges", des gens célèbres, on voit tout de suite comment la quantité de noms de femmes ou de noirs cités est faible. Ou alors, lorsqu'on demande aux membres du groupe de réagir rapidement, sans censure de leurs idées, à l'énumération des noms des minorités dévalorisées (par ex., "homosexuels", "handicapés", ou "bohémiens") des réponses négatives ont tendance à être exprimées, y compris des idées dont le groupe dirait normalement qu'il n'a pas ou auxquelles il ne croit pas.

La raison de ces attitudes sous-jacentes dans les sociétés est que nous avons tous été conditionnés par les informations reçues de notre culture environnante. Le premier pas dans le sens de contrecarrer ces "idées reçues" est d'en prendre conscience.

Un second pas peut être d'écouter les gens qui ont été catégorisés de cette manière expliquer combien de telles attitudes leur ont fait mal. Presque chacun d'entre nous a été blessé, à un moment ou un autre, par les préjugés d'un autre, que ce fut par rapport à notre sexe, notre

classe, notre race, notre physique, notre profession, ou même nos qualités positives personnelles (comme les préjugés sur les élèves brillants à l'école).

Une critique contre la plupart de l'éducation pour la paix actuelle, formelle comme informelle, est qu'elle repose sur le désir de rendre les gens plus gentils les uns envers les autres. Beaucoup de praticiens se rendent compte que l'éducation pour la paix doit mettre l'accent sur l'instauration d'"une culture de la résistance"—contre la propagande négative des médias et des gouvernements, contre la présence ouverte de la violence dans la société, et contre la manipulation par des groupes plus puissants. Lorsque les membres de groupes différents énumèrent les choses qu'ils ne veulent jamais entendre dire, ou faire, contre le groupe auquel ils appartiennent, ils pourraient bien découvrir tant de similitudes entre leurs groupes respectifs que cela créera un très fort sentiment de compréhension et de solidarité entre eux.

L'éducation pour la paix peut s'attaquer à plusieurs questions importantes comme celle-là, et être élaborée dans un nombre de manières quasiment infini. Elle peut prendre la forme d'un atelier, par exemple, ou d'une session de formation, ou d'une campagne de sensibilisation. Mais les possibilités sont encore plus vastes.

Par exemple, en Afghanistan, un réseau d'individus qui s'apprêtaient à concevoir un programme d'éducation pour la paix décidèrent de ne pas limiter le programme à une activité d'école formelle. Ils explorèrent des domaines tels que la publication de livres de contes pour enfants, la confection de posters, la distribution de badges pour la paix et l'impression de T-shirts avec des messages de paix.

Une des idées proposées fut de faire des recherches dans la langue populaire contemporaine et d'identifier les proverbes, les poèmes anciens et les anecdotes qui incitent à la paix ou à la guerre. Ce faisant, ils purent éveiller la conscience des gens sur la manière dont la langue peut modifier les attitudes et les comportements, et ils aboutirent même à des propositions pour rendre la langue plus sensible à la paix.

CE QUE VOUS POUVEZ FAIRE

L'éducation à la paix est un domaine d'action potentiel pour beaucoup de gens. Les actions, petites ou grandes, peuvent avoir un impact insoupçonné sur l'éveil de conscience. Que vous travailliez individuellement ou comme élément d'une organisation, vous aurez besoin de savoir le temps et les ressources dont vous pouvez disposer. C'est là un domaine où chacun peut faire quelque chose. Le Tableau 8.1 peut vous aider à voir quelques-unes des options.

Les exemples du Tableau 8.1 ont pour objet de stimuler votre réflexion sur les possibilités. Un bon petit conseil est de commencer petit, avec les ressources et l'énergie que vous et vos collègues avez. Un point à noter est que, lorsque vous considérez quel genre d'action vous voulez entreprendre, il est vital de faire une évaluation des besoins de la situation dès le début. L'action que décidez d'entreprendre devrait viser à traiter ces besoins. De même, il est important de reconnaître que votre organisation et vous-même avez des besoins et des intérêts (voir l'Oignon, pp. 28-29) et ceux-ci pourraient être un facteur de motivation pour vous dans l'entreprise de cette action. Cependant, vous devez toujours prendre garde à mettre les intérêts de la situation au-dessus des vôtres.

Promouvoir la participation des personnes dans les prises de décisions

La participation est un principe de développement largement reconnu : les gens devraient être impliqués dans les décisions qui ont un effet sur eux. Pourquoi ? Parce que cela mène à de meilleures décisions, parce que cela motive les gens, et, enfin, parce que c'est juste.

Les arguments militant pour la participation deviennent plus évidents quand elle fait défaut—dans les programmes humanitaires, par exemple. Là où des prévisions de cas d'urgence sont faites sans l'avis des populations concernées, le préjudice peut facilement être causé sans que ce soit intentionnel.

TABLEAU 8.1 ÉDUCATION À LA PAIX—RESSOURCES

	Hauts niveaux de ressources	Bas niveaux de ressources
LONG TERME	<p>Programme d'éducation formelle à la paix, visant la réalisation durable de la paix.</p> <p>(Par exemple, un programme basé sur des curriculums pour les écoles et les collèges, des programmes radio/TV sur les questions de justice et de paix, des sites WEB/bases de données d'études sur la paix et les conflits sur Internet.)</p>	<p>Activités à long terme, d'éducation formelle/informelle à la paix visant la réalisation durable de la paix.</p> <p>(Par ex., parler aux groupes, jeux de questions relatives à la paix et à la justice, de petites publications sur la paix et la justice pour les écoles, manifestations de sensibilisation, festivals, séminaires publics sur la paix.)</p>
COURT TERME	<p>Programme d'éducation formelle/informelle à la paix à court terme visant des questions immédiates de paix et de justice.</p> <p>(Par exemple, formation à la médiation pour les enseignants et les étudiants, sessions de formation sur les aptitudes de traitement des conflits pour les militants de la paix et de la justice, campagnes de sensibilisations internationales, formation des observateurs pour la paix, programme d'éducation publique sur la manière de protéger les droits humains.)</p>	<p>Activités d'éducation informelle à la paix à court terme visant une préoccupation immédiate pour la paix et la justice.</p> <p>(Par exemple, tenir des réunions ou des veillées publiques sur les questions de paix et justice, publication de posters sur les questions de paix et de justice, envoi de lettre aux décideurs sur une violation de droits humains, formation sur les aptitudes de négociation pour les leaders communautaires dans une situation de conflit.)</p>

Une approche purement technique de la satisfaction des besoins d'urgence d'une communauté peut tout à fait perdre de vue le fait que ce sont les femmes qui ont probablement les plus grands besoins, responsables qu'elles sont—comme à l'accoutumée—de la gestion de l'habitat, de la nourriture, de la santé et de la garde des enfants. Elle pourrait aussi donner un pouvoir supplémentaire aux hommes et ôter l'autorité traditionnelle aux femmes.

Il n'est pas rare, dans une situation d'urgence, que les seuls soins de santé disponibles soient pour les femmes enceintes et les mères nourrissant au sein, bien que femmes et hommes (ainsi

© Nsamva Za

anzaka amanzwa

nikhwangwa ili

mmutu.

Si vum n'konfiriz

pas les conseils des

autres, vous verrez

les conséquences.

MALAWI

qu'enfants) ont tous besoin de prestations médicales pour les blessures physiques et les autres préjudices à leur santé. Les femmes, pour leur part, pourraient être exposées aux enlèvements et autres harcèlements sexuels, notamment quand l'habitat est mal fait et que les sanitaires sont trop éloignés des endroits éclairés. Les hommes auront leurs propres problèmes liés à la perte de rôle et de pouvoir dans leurs propres vies.

Le fait de discuter avec tous ceux qui sont concernés est essentiel pour avoir le programme le plus approprié et ne pas ruiner les capacités d'hommes et de femmes qui ont déjà beaucoup perdu. Des gens affectés par une situation d'adversité ont besoin d'être impliqués dans la manière dont cette situation est traitée : pour s'approprier les actions entreprises. De toutes façons ils vont devoir le faire très prochainement, lorsque les ressources d'urgence seront retirées.

PAIX ET PARTICIPATION POPULAIRE

L'une des raisons qui font que les groupes et organisations bien gérés réussissent à long terme est que chaque personne individuelle se sent partie prenante et parcelle de l'ensemble du système : il y a un certain sens d'appartenance et d'appropriation. Les gens ont un sentiment de responsabilité partagée pour leurs collègues, et se convainquent de travailler pour un futur commun.

Quand nous parlons de société où prévaut la paix positive, nous partons du principe que les gens de la société ont des capacités suffisamment renforcées pour prendre une part active dans les prises de décisions. À l'inverse, là où la paix négative et l'oppression prévalent, les gens ont tendance à être passifs et peu enclins à remplir des rôles sociaux ou politiques.

Il est plus probable que les conflits soient traités de façon créative et qu'ils se terminent de façon constructive là où les niveaux de participation sont élevés, où existent des canaux d'expression des désaccords, et où des mécanismes de traitement des désaccords et d'accès au consensus sont disponibles. Tous les secteurs de la communauté ont droit à la parole :

hommes et femmes, jeunes et vieux, personnes atteintes d'incapacité ou non, employés et chômeurs, riches et pauvres.

Les conflits violents sapent gravement la capacité des gens à participer au processus positif de la prise de décisions, alors que les situations post-conflituelles créent d'énormes opportunités d'extension de la base des prises de décisions. Par exemple, il est peu probable qu'un gouvernement arrivé au pouvoir par la guerre soit totalement représentatif. Mieux, à côté des systèmes de niveau macro (ou national), les institutions et mécanismes de niveau communautaire ont tendance à être érodés ou détruits. **Résultat :** les personnes qui ont déjà souffert de la guerre sont encore plus affaiblies en termes de capacités, comme elles se retrouvent incapables de participer au processus de reconstruction. Par conséquent, le renforcement de la participation des populations des zones affectées par le conflit est une tâche fondamentale, si l'on veut instaurer une paix vraiment durable.

La Figure 8.2 a été dessinée pour illustrer un changement dans les relations entre gouvernement et communauté locale à Wajir, Nord Kenya, qui a eu lieu sur une période de plusieurs années en réponse à la pression communautaire.

Les étapes (qui commencent par le bas et montent) illustrent la manière dont la position du gouvernement est passée de distante et autocratique à une position attentive aux besoins et structures locaux. À l'issue de ce processus, chaque côté se rendit compte de combien il avait besoin de l'autre et qu'il pouvait l'aider à être efficace.

De façon plus générale, cette série de diagrammes peut être considérée comme une illustration des différents types de relations qui sont possibles entre les communautés et les autorités. Si la participation et le renforcement des capacités vont jusqu'au bout de leurs limites, le résultat n'est pas une indépendance totale de la communauté par rapport au gouvernement, mais une véritable coopération ; l'État est une partie essentielle de la vie moderne. Les gens peuvent trouver un rôle à jouer dans le renforcement de ses institutions et de sa mission pour

FIGURE 0.2 : RELATIONS ENTRE GOUVERNEMENT ET COMMUNAUTÉ LOCALE—
WAJIR, NORD KENYA



5. BONNE GOUVERNANCE
Il y a un niveau de confiance et de communication élevé entre le peuple et le gouvernement représentatif. Les décisions peuvent donc être prises sans nécessité de dialogue direct tout le temps.



4. DIALOGUE

Participation directe des populations aux prises de décisions. Le gouvernement et le peuple se rencontrent pour prendre des décisions à travers le dialogue.



2. RÉUNION

La participation populaire est très faible, mais les représentants du gouvernement rencontrent les populations face-à-face et leur donnent des informations sur ce qui a été décidé.

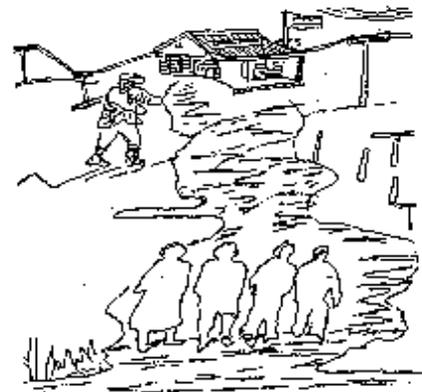
3. CONSULTATION

La participation directe est toujours faible. Mais les autorités gouvernementales rencontrent les gens reçoivent leurs points de vue par le biais de leurs représentants.



1. INFORMATION

Il n'y a aucune participation de la part des populations. À la limite, leurs représentants ont été informés des décisions prises par le gouvernement.



travailler pour le bien du peuple plutôt que pour son propre profit.

CE QUE VOUS POUVEZ FAIRE

Il est encourageant qu'il y ait une acceptation croissante de la valeur du "développement à base populaire". Bien que cela ne signifie pas nécessairement que les principes du développement sont en train d'être appliqués avec succès dans tous les pays, la reconnaissance universelle

qu'aucun développement ne peut être assuré sans l'implication des populations elles-mêmes est d'une valeur considérable et pourrait avoir un effet révolutionnaire si elle pouvait être traduite en réalité sur le terrain. Ainsi, en adoptant les principes du développement, les projets de la Banque Mondiale et des autres institutions internationales pourraient être adaptés pour servir les vrais besoins des peuples à travers le monde.

• **Antes tarde do
que nunca.
Melhor vai tardi
que jamais
virá.**

Il est clair qu'un développement véritable peut renforcer les capacités des gens. Si vous êtes donc membre du système d'aide et de développement dans une zone affectée par le conflit, vous pourriez avoir plusieurs occasions d'aider les gens à se remettre, et d'aider les institutions à se développer, ce qui permettra aux personnes elles-mêmes de réaliser certaines des décisions importantes qui affectent leurs vies.

Il n'y a aucune recette pour promouvoir la participation. Elle peut se réaliser à travers n'importe quel travail ou projet, par la reconnaissance des potentialités existantes aussi bien chez les hommes que chez les femmes, et par la promotion de structures permettant aux gens de trouver des réponses à leurs propres problèmes. **La paix doit être bâtie "avec" les gens, non "pour" les gens.** C'est là un facteur de taille pour que la paix soit durable à long terme.

Promouvoir la bonne gouvernance

Gouvernance renvoie ici à plusieurs niveaux de pouvoir. Il y a le niveau de la gouvernance internationale par des organisations comme l'OTAN et l'ONU, le niveau national que constituent les gouvernements d'États à travers le monde, et le niveau communautaire, qui englobe les gouvernements provincial et local.

Les sociétés de hauts niveaux d'entente sur les structures et les processus, et gouvernement dans la légitimité, sont des sociétés ayant des mécanismes de traitement des conflits comme ils surgissent et un tissu social suffisamment fort pour encourager le désaccord et supporter les

différends sans heurts. Les sociétés dans lesquelles les gens divergent sur les structures et les processus de prise de décisions aussi ont tendance à avoir un niveau conflictuel élevé, souvent avec expression par la violence (en partie parce que le désaccord est craint et refoulé). Autrement dit, les sociétés bien gouvernées doivent pouvoir s'occuper du conflit de façon constructive de sorte que ses causes sous-jacentes puissent être traitées sans recourir à la violence.

Il n'y a pas de règles toutes faites pour l'ordre dans lequel on s'attaque à ces problèmes. Si votre société est instable—si c'est une société qui a des élections dont les résultats sont contestés, qui voit des tentatives fréquentes de renverser l'État, qui voit constamment des incidents de conflit violents à tous les niveaux, qui est pleine de lois contestées ou de systèmes légaux concurrentiels, ou favorise des divisions sociales profondes qui se reflètent dans les polarisations politiques—il pourrait être difficile de choisir et de soutenir une seule priorité. Une campagne publique pour renforcer la légitimité d'un gouvernement pourrait être prématurée avant que les remplaçants ne prennent réellement leurs responsabilités et qu'ils soient légitimement élus. Améliorer le système juridique pourrait paraître sans objet jusqu'à ce que les niveaux de violence puissent être réduits.

Comment peut-on persuader un groupe de reconnaître l'État, alors qu'il est exclu de toute possibilité de pouvoir ou d'accès aux ressources ? D'après notre expérience, il est important de s'attaquer à tous les problèmes, dans n'importe quel ordre possible, parce que tous auront

LA BONNE GOUVERNANCE

La combinaison d'institutions, de lois, de procédures et de normes qui permettent aux gens d'exprimer leurs préoccupations et de se battre pour leurs intérêts dans le cadre d'un contexte prévisible et relativement équitable constitue la base de la bonne gouvernance. Une administration efficace des ressources publiques est un élément supplémentaire. Tout l'édifice de la bonne gouvernance repose finalement sur un usage légitime du pouvoir : l'autorité publique doit pouvoir être sanctionnée par le consentement des gouvernés.

D. Ghai & C. Howitt de Aicantara, "Globalisation and social integration: patterns and processes", Occasional Paper n° 2, Genève, UNRISD, 1994, p. 15.

besoins d'être traités pour l'amélioration de la situation. Et si vous avez la chance d'avoir un gouvernement et des niveaux de reconnaissance assez bons, il est toujours vital de travailler à les améliorer pour éviter une prochaine crise de gouvernance.

BONNE GOUVERNANCE, TISSU SOCIAL ET CONFLIT

Nous avons déjà dit que le conflit, si dans tous les cas est plus qu'un désaccord de surface, n'est généralement pas le résultat d'une action ou d'un événement isolé. Les principales causes en sont inhérentes à la composition sociale, culturelle et politique de la société concernée, et aux processus qui lui sont propres. Cela pourrait être vrai, même dans des cas apparemment insignifiants qui pourraient sembler de peu d'importance pour un observateur.

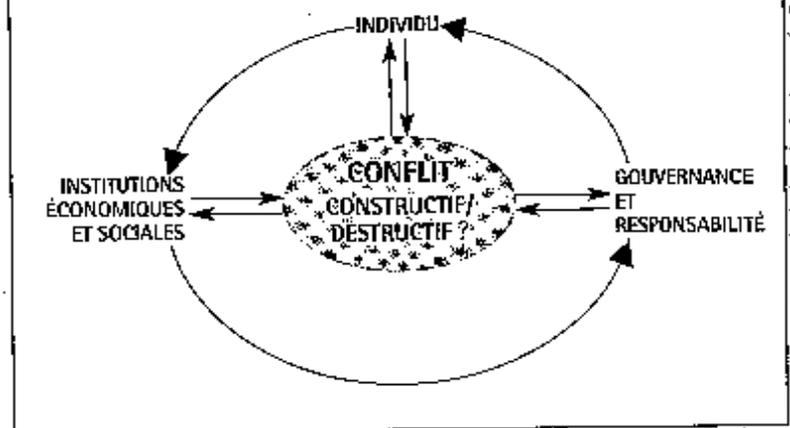
PLUS QUE CE QUE L'ŒIL VOIT

Un jeune de 18 ans essaie de monter dans un bus déjà bondé. Il est déjà irrité de voir qu'un de ses parents, hospitalisé, ne reçoit pas les soins adéquats. Il se fait bousculer par un homme d'un certain âge qui descend du bus sans faire attention et semble être trop perturbé et un peu absent pour même remarquer son geste. Le garçon lance une imprécation au monsieur et le repousse. L'homme s'irrite de la manière dont le garçon le regarde. Il le considère comme appartenant à une tranche d'âge où les gens ne respectent pas leurs aînés.

Les deux hommes commencent à s'insulter copieusement. Il commença à y avoir suffisamment de chaleur pour qu'ils en viennent aux mains. D'autres passagers observateurs non concernés commencent à s'en mêler des deux côtés...

L'exemple ci-dessus peut sembler être un incident quotidien, avec aucune autre cause que la coïncidence. Cependant, en creusant un peu on se rendrait compte qu'il n'en est pas ainsi. L'inadaptation du système des transports, les

**FIGURE 8.3 : GOUVERNANCE SOCIALE ET COMPORTEMENTS INDIVIDUELS
LE CYCLE D'INFLUENCE**



mauvaises conditions des hôpitaux, le faible salaire de l'homme, le manque de possibilités d'emploi pour la jeunesse—tous ces facteurs pourraient avoir une influence sur l'incident. En outre, un manque de conscience ou un déficit de capacités communicationnelles pourraient conduire à ce que l'incident devienne violent et qu'il implique plus de personnes.

Ainsi donc, la manière dont la société est gérée et le système de gouvernance qui prédomine sont des facteurs très importants dans la détermination du comportement et des attitudes individuels. Les attitudes individuelles influent à leur tour sur les institutions sociales et le comportement généralement, et influencent la manière dont les décisions sont prises ainsi que les politiques définies et mises en œuvre. En fait, il y a un cycle d'influences dans toutes les directions.

La Figure 8.3 présente le conflit comme une réalité constante qui est influencée par trois composantes sociales : L'INDIVIDU, LA SOCIÉTÉ, et LE SYSTÈME qui prévaut dans cette société et caractérise les relations entre les individus qui évoluent dans cette société.

Le conflit peut être constructif ou destructif selon la manière dont il est traité. S'il y a des mécanismes efficaces et largement acceptés pour l'expression et l'échange des points de vue et des aspirations, le changement peut advenir pacifiquement, en prenant en compte

tous les intérêts. Là où les canaux d'expression sont bloqués, et que les gens voient leur propre groupe comme étant en conflit avec d'autres, il y a plus de probabilité de frustration et de violence.

► **Quels aspects de gouvernance dans votre propre situation voyez-vous qui causent présentement de la frustration et peut-être de la violence ?**

► **Travaille-t-on dans le sens de traiter cela ?**

Le travail d'amélioration de la gouvernance dans une société est celui qui s'étend à tous les niveaux et à tous les secteurs. Sans doute comporte-t-il des initiatives pour promouvoir des structures politiques efficaces, il doit aussi se focaliser sur l'aspect social. L'objectif n'est rien moins que l'élévation des capacités des structures politiques, économiques, sociales et communautaires, de sorte que les besoins et les droits fondamentaux des populations soient satisfaits. Une partie de ce processus est de rendre ces institutions d'être capables d'être gérées et structurées de telle sorte que le conflit puisse être traité dans leur cadre et dans les communautés dans lesquelles elles fonctionnent.

STRUCTURES CONSULTATIVES

Quand il n'y a pas de conflit violent et que la situation est relativement stable, beaucoup de choses peuvent être faites pour prévenir une violence future.

Cette étape, qu'elle soit pré- ou post-confliktuelle, est favorable à un aspect essentiel du travail d'instauration de la paix : établir ou rénover les plus importantes structures et institutions qui dirigent et étayent la vie de la société. Au niveau national, cela implique le gouvernement lui-même, les structures économiques, les forces militaires et de police, et le système judiciaire. À un niveau plus local, les écoles et les autres institutions éducatives et administratives peuvent être des éléments déterminants.

Dans une société post-confliktuelle, où le consensus pourrait bien avoir été détruit (si tant est qu'il en ait existé), la rénovation ne peut pas venir simplement d'une décision du

sommet, si du moins elle est appelée à durer. Elle doit être forgée à travers un processus douloureux qui implique les différents groupes sociaux dans une nouvelle recherche de terrain d'entente et, là où c'est possible, en bâtissant ensemble le nouveau.

En Afrique du Sud, par exemple, de très longues négociations (les pourparlers de CODESA) commencèrent en 1991, avec l'implication de toute la gamme des partis politiques, du Front pour la Liberté (Freedom Front) au Congrès Panafricain (Panafican Congress) et à l'Organisation du Peuple Azanien (Azanian People's Organisation). L'objectif était d'élaborer une constitution intérimaire acceptable pour tous. Chaque étape de la négociation était ponctuée par des pauses pendant lesquelles les parties prenaient contact avec leurs militants et les édifiaient sur les développements du processus. Cela facilitait l'étape de reprise virtuellement explosive, lorsque les négociateurs devaient envoyer à leurs mandants le laborieux résultat négocié.

Plus tard, une structure nationale, l'Accord de Paix Nationale (National Peace Accord, NPA) fut mise sur pied pour promouvoir le dialogue entre les communautés et les groupes d'intérêts à tous les niveaux pour la préparation des premières élections nationales de 1994. Alors qu'un secrétariat national coordonnait les structures régionales et locales, la force de la NPA résidait principalement dans les comités de paix locaux, qui comprenaient des représentants des communautés du monde des affaires, des associations de résidence et civiles, des syndicats, des parties politiques, des organisations caritatives locales, des militants du développement et des droits humains, des églises et des mosquées.

Alors que l'armée et la police étaient en dehors de ces comités, il y avait fréquemment des participants dans des zones instables telles que le Kwazulu Natal et le Triangle du Vaal. Ces comités se rencontraient régulièrement et aidaient à prévenir les points de crise et à éviter des incidents violents éventuels. Les comités de paix furent rebaptisés comités de reconstruction et de développement dans les mois qui

ont conduit aux élections générales et essayèrent souvent de coordonner des projets dans leurs zones. Bien que fondé par l'État de l'apartheid, le NPA était suffisamment inclusif dans ses composantes pour être accepté comme étant relativement impartial—ce qui n'est pas un moindre acquis dans un contexte aussi polarisé.

Un autre modèle a été suivi en Somalie, où l'accent a été mis sur la réinvention des structures traditionnelles plutôt que d'en créer de toutes nouvelles. Ici, ce sont les aînés qui ont été principalement impliqués dans la construction de la paix à partir de la base vers le haut, à travers une combinaison d'ateliers, de longues sessions de dialogue et de conférences.

LE RÔLE DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

La société civile est un terme fourre-tout pour désigner les institutions sociales, aussi bien coutumières que modernes, qui fonctionnent dans une société. Elle est distincte du gouvernement, mais elle est considérée comme un élément essentiel pour le bon fonctionnement de la société.

On tend à s'accorder sur le principe que, dans toute société, le niveau de stabilité sociale et politique dépend de la force de ses institutions civiles. Là où les organisations et groupes civils sont actifs et efficaces, la probabilité de désintégration sociale et de violence publique comme réponse au conflit est plus faible que là où il n'y a pas de société civile épanouie. Malheureusement, l'un des effets du conflit violent est de rompre et de détruire les parties de la société civile qui fonctionnent bien, et de saper les qui étayaient les initiatives sociales et le travail de développement en général.

En Afghanistan, par exemple, le rôle des personnes âgées de la communauté a été historiquement instrumental dans le développement et le maintien de structures de gouvernance de niveau communautaire. Pendant des générations, les communautés individuelles ont vécu dans la coexistence pacifique—non pas du fait de l'efficacité des gouvernements centraux, mais plutôt de celle des mécanismes locaux. Toutefois, du fait de la guerre, le rôle des aînés

et le respect des valeurs fondamentales ont été affaiblis, et les structures locales ont maintes fois échoué dans la tentative de forger des solutions.

Un point essentiel, à propos de la société civile, est la question du leadership. Beaucoup de groupes, de communautés et de sociétés tombent dans des conflits dévastateurs parce que leur sort est entre des mains incompetentes ou corrompues—et elles permettent à cet état de fait de perdurer.

Dans les sociétés sous régimes dictatoriaux, les institutions sociales comme les églises, les écoles, les projets de développement, etc. ont tendance à développer le même style de leadership autoritaire ; avec, comme résultat, la prolifération de mini-dictatures à travers tout l'éventail social. Dans cette situation, les problèmes que rencontrent les communautés qui essaient d'affirmer leurs besoins essentiels et de promouvoir leurs propres actions pour le développement et la paix sont énormes.

CE QUE VOUS POUVEZ FAIRE

Les gens qui veulent entreprendre des actions pour la paix et la justice peuvent souvent se sentir désorientés devant la taille réelle des défis qu'ils ont à relever—il en est surtout ainsi dans le domaine de la gouvernance.

Mais il est important de commencer là où vous êtes, avec les ressources que vous avez, et d'inciter les autres à faire de même.

Si vous faites partie d'une organisation, voyez un peu sa direction :

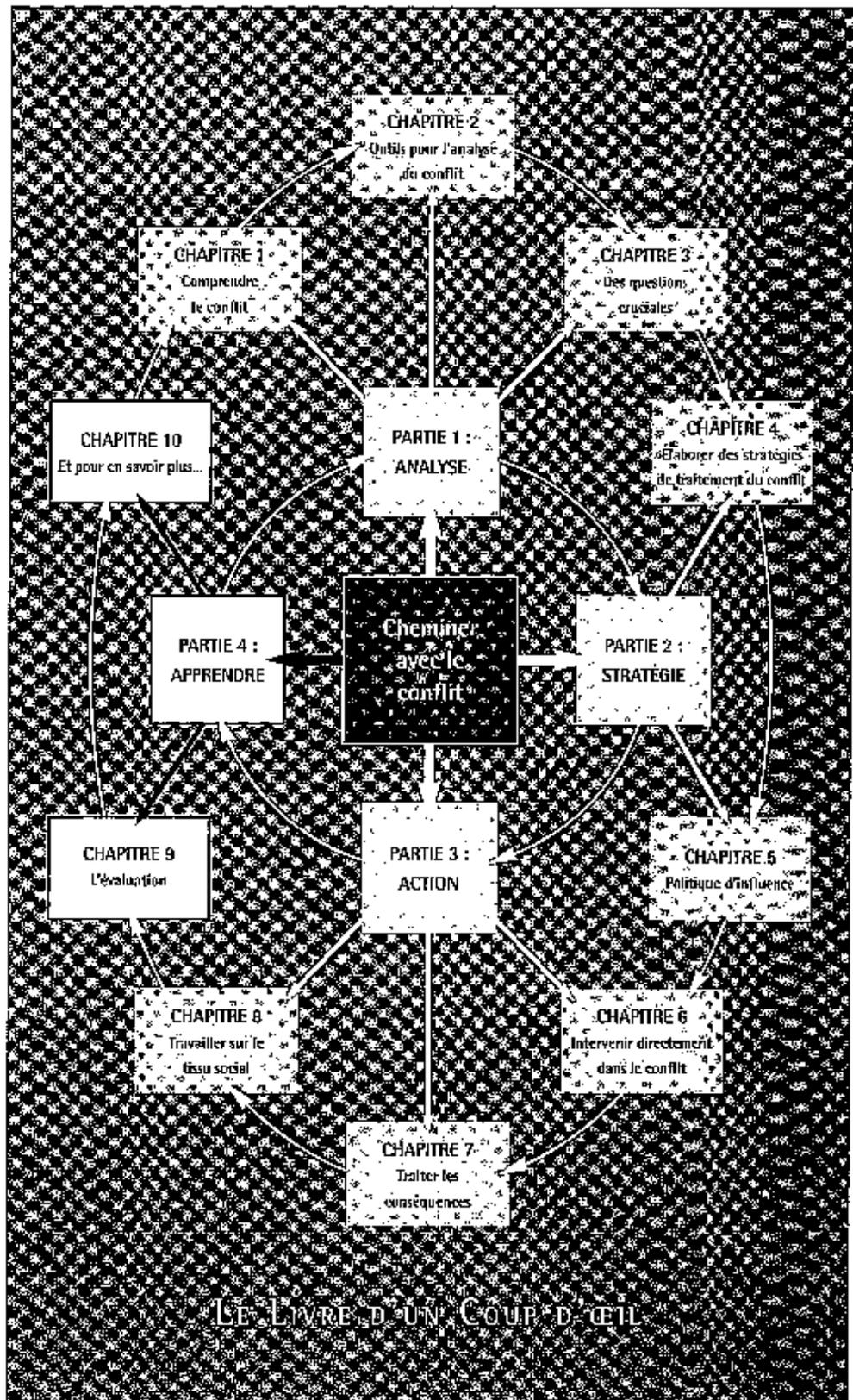
- **Reflette-t-il lui-même les valeurs qu'il prétend porter ?**
- **Si votre organisation croie au renforcement des capacités, le fait-elle pour son propre personnel ?**
- **Quelle direction voulez-vous et de quelle direction avez-vous besoin ?**
- **De quels subalternes les bons guides ont-ils besoin ?**
- **Pouvez-vous mener sur cette question des discussions qui peuvent aboutir à des améliorations ?**

Si votre organisation travaille sur le développement, les droits, la paix ou des questions connexes, vous serez déjà impliqué dans ce travail, peut-être sans y penser de cette façon. Par exemple, un programme conçu pour que les femmes d'une communauté puissent avoir des chances d'obtenir du travail égal à celles des hommes contribue presque certainement à bâtir une gouvernance meilleure et plus inclusive, du niveau du ménage jusqu'en haut. Si vous faites campagne pour une plus grande assistance légale aux chercheurs d'asile politiques, vous travaillez aussi à l'amélioration de la gouvernance dans votre société. Il y a plusieurs autres personnes qui travaillent dans ce domaine et qui partageront vos objectifs.

Il se peut, cependant, que vous ayez envie de traiter cette question à un niveau plus élevé, impliquant les institutions principales ainsi que le gouvernement lui-même. Vous pourriez vouloir le faire tranquillement, sans vous créer inutile-

ment des ennemis. Beaucoup de gens pourraient se sentir menacés par votre action. Vous serez le meilleur juge pour la manière de procéder. Une décision de départ pourrait être celle de savoir s'il faut aborder cette question comme élément interne, membre de l'institution que vous essayez de changer, ou comme élément externe. Une autre est de savoir si vous faites ce travail publiquement, en mobilisant l'opinion, ou s'il faut le faire discrètement sans attirer l'attention.

 *Quelle que soit votre décision, rappelez-vous que vos actions doivent partir d'une bonne analyse de la situation et d'une stratégie conçue pour traiter les questions et les besoins identifiés. Cela vous ramènera aux outils et cadres que nous vous avons présentés au début dans cet ouvrage, dans un cycle d'analyse, stratégie, action et évaluation. Nous passons maintenant à la Partie 4, qui met l'accent sur l'évaluation et les leçons à tirer de l'action.*



● PARTIE 4 : APPRENDRE

SI NOUS NE FAISONS QU'AGIR et que nous continuons d'agir sur une situation, sans pause, nous nous rendons bientôt compte que notre efficacité est en train de baisser, au point de ne plus pouvoir avancer. Nous commençons à comprendre que notre travail dépend du feedback de ceux avec qui nous travaillons et sur lesquels nous essayons d'influer. Généralement ce feedback est intuitif. Les gens ne mettent pas en place des procédures spéciales pour s'assurer que l'éducation a lieu chaque jour que Dieu fait. Mais dans le cas du conflit, notre expérience nous a appris qu'on a besoin de faire des arrangements spécifiques pour cela, ou alors l'apprentissage n'advient pas correctement.

CHAPITRE 9 Le Chapitre 9 présente certaines des questions à considérer pour l'évaluation d'un travail, que ce soit de façon formelle ou informelle. Elle se fonde sur le principe que l'évaluation est nécessaire pour nous aider à comprendre les résultats de notre intervention. Elle nous offre un moment pour nous détacher et réfléchir sur ce que nous avons fait et ce qu'en ont été les conséquences, intentionnelles ou non, de sorte que nous pouvons agir de manière plus sage et plus efficace à l'avenir.

Il n'y a jusque-là aucune méthodologie acceptée et efficace pour l'évaluation d'un travail pour le développement, la paix et la justice en général ; les programmes de transformation de conflit et de construction de la paix, notamment, comportent des enjeux spécifiques. Nous examinons, dans ce chapitre, des questions pratiques que vous rencontrerez au moment d'évaluer ce domaine de travail, et considérons quelques méthodologies disponibles.

CHAPITRE 10 Nous espérons que ce livre vous a aidé à réfléchir à des conflits qui ont lieu à différents niveaux de la communauté, de la société, du pays ou de la région où vous travaillez. Après avoir utilisé les outils que nous avons passés en revue pour l'analyse et l'élaboration de stratégie, il se peut qu'il vous reste encore des questions sur des problèmes ou des processus particuliers qui sont importants dans votre contexte à vous. Au Chapitre 10 nous donnons quelques suggestions sur là où trouver de l'information ou de l'assistance, comme vous envisagez des actions pratiques pour traiter les problèmes et les défis qui vous attendent.

Finalement, comme vous approchez de la fin du livre, nous espérons que vous avez été inspiré pour trouver des voies nouvelles et créatives pour la construction de la paix avec la justice—et de nouveaux partenaires pour atteindre ces objectifs.

9-L'ÉVALUATION

Introduction

L'évaluation d'une action ou d'un programme est une étape importante dans le cycle que nous avons présenté comme cadre de livre. Dans les structures formelles, l'évaluation fait partie d'une procédure définie ayant pour but de comparer les réalisations d'un projet par rapport à ses objectifs visés, et aussi de déterminer le degré relatif d'efficacité du processus de réalisation. Cependant l'évaluation peut être aussi une procédure informelle pour vous informer du résultat d'une activité que vous avez menée, et vous aider à tirer des leçons et de se servir de ces leçons pour améliorer votre pratique.

Qu'elle soit formelle ou informelle, l'évaluation est essentielle pour vous aider à apprécier les résultats de votre intervention. Elle offre un moment pour vous détacher et réfléchir sur ce que vous avez fait et ce qu'en ont été les conséquences, intentionnelles ou non.

L'évaluation traite des questions fondamentales telles que :

- Quelle est la vision globale derrière ce projet ou cette action ? Est-ce une vision partagée ?
- Quels sont les buts ? De qui sont-ils les objectifs ? Sont-ils en train de se réaliser ?
- Sont-ce là les objectifs qu'il faudrait promouvoir ? Collent-ils à la situation ?
- Y a-t-il des structures en place pour soutenir le travail ? Des structures à des niveaux différents marchent-elles bien ensemble ?
- Quels sont les objectifs du projet ou de l'action spécifiques ?
- Comment le projet ou l'action contribuent-ils au processus général de la paix ?
- L'intervention apporte-elle une quelconque différence ? Quelle différence ?
- Les changements réalisés jusque-là sont-ils positifs ou négatifs, ou y en a-t-il qui soient de chaque ?
- Ces changements auraient-ils pu arriver sans cette intervention ?

- Y a-t-il d'autres facteurs, ou d'autres parties prenantes qui contribuent au changement ?
- Quel est l'impact de ce projet sur l'ensemble de la communauté et sur les individus qui la composent ?
- Y a-t-il des impacts non prévus ? Quels sont-ils ? Sont-ils positifs ou négatifs ?
- Le programme en valait-il la peine ? Mérite-t-il l'investissement en fonds, en ressources et en temps ?
- Qu'est-ce que la réussite signifie pour les différentes parties prenantes et les autres mandants ?

Chaque mandant aura sa propre perception ou interprétation des questions :

- **LA COMMUNAUTÉ** veut savoir : Ces programmes ou activités nous aident-ils, ou font-ils empirer les choses ? Tous les secteurs de notre communauté en profitent-ils ? Comment pouvons-nous soutenir et encourager le bon travail et aider à changer ce qui ne va pas ?
- **LES BAILLEURS ET LES SPONSORS** veulent savoir : Les fonds et les ressources que nous avons apporté aident-ils à améliorer la situation, ou la font-ils empirer ? Soutenons-nous les manières de travailler les plus efficaces, et le travail est-il mené de la manière la plus productive ? Les bénéfices justifient-ils les coûts ?
- **LES TRAVAILLEURS ET LES INTERVENANTS** veulent savoir : Nos efforts ont-ils produit de bons résultats ? Est-ce là la manière la plus efficace d'utiliser notre temps et notre énergie ? Les risques que nous prenons en valent-ils la peine ? Nos efforts se combinent-ils avec ceux des autres et les renforcent-ils, ou sommes nous effectivement en concurrence avec eux ? Traitons-nous tous les problèmes à tous les niveaux ?

☉ O gură numai
are omul si urechi
două, dar
dimpotrivă mai
mult găsește decât
ascultă.
La nature nous
a doté de deux
oreilles, de deux
yeux mais d'une
seule langue
afin que nous
nous écoutions et
voyions plus que
nous ne parlions.
ROUMANIE

- **LES GOUVERNEMENTS (LES AUTORITÉS)** veulent savoir : Le programme rend-il la situation plus stable ou moins stable ? Soutient-il ou sape-t-il l'autorité du gouvernement ? Comment pouvons-nous encourager les meilleurs efforts, et reformer ou restreindre ceux que nous considérons comme nocifs ?

Toutes ces parties prenantes ont leurs propres buts et leur propre style d'évaluation, et chacune d'elles doit être impliquée dans le processus. Voici une question clé : Qui ? Qui conduit l'évaluation, dirige le processus et décide de sa forme ? Qui le finance et sur quelles bases ? Qui a le pouvoir ? Une autre question est la suivante : Comment ? Le processus de l'évaluation est aussi important que ses résultats. Ces questions soulèvent des dilemmes qui mériteraient d'être traités au plus tôt.

Il est cependant plus facile de poser les questions que de trouver les réponses. Il n'y a jusque-là aucune méthodologie acceptée de tous pour l'évaluation d'un travail pour le développement, la paix et la justice en général ; et les programmes de transformation de conflit et de création de la paix, en particulier, présentent des défis spécifiques.

Les programmes ayant pour but le traitement des conflits ont des caractéristiques particulières qui pourraient nécessiter des approches spéciales pour leur évaluation. Le conflit est dû à plusieurs facteurs situés à différents niveaux et nécessite, en réponse, une variété correspondante d'interventions reliées. Aucune activité, personne ou aucun groupe isolé ne peut bâtir la paix tout seul.

Ainsi donc, tout comme le travail de transformation du conflit doit être bâti sur une compréhension totale du contexte, l'évaluation a besoin elle aussi d'un vaste examen des niveaux d'activité, la gamme des acteurs impliqués et les interrelations qu'il y a entre eux.

L'évaluation de l'effet d'un élément de travail donné sur le conflit est très difficile du fait des présupposés qui sous-tendent toute approche visant le long terme et la durabilité.

COMPLEXITÉ ET CONTEXTE—

AFRIQUE DU SUD, LES ANNÉES 1990

Les tentatives de Rupert Taylor pour évaluer l'impact des interventions particulières dans le conflit d'Afrique du Sud l'amènèrent à la conclusion que les programmes ne pouvaient pas être valablement évalués au plan individuel, dans une concurrence mutuelle. Il trouva, au contraire, que l'impact actuel était cumulatif : un faisceau d'organisations en influence d'autres, tous étant reliés avec les mêmes fondateurs et les mêmes membres. Le caractère interconnecté des organisations de transformation de conflit elles-mêmes et leurs étroites relations—bien qu'étant des différences—avec les organismes de développement et d'assistance d'une part, et les organisations politiques de l'autre part, les a amenées à avoir un impact considérable sur la situation elle-même.

Voir *South Africa: The Role of Peace and Conflict Resolution Organizations in the Struggle against Apartheid* ("Afrique du Sud : le Rôle des Organisations de Paix et de Résolution de Conflit dans la Lutte contre l'Apartheid"), par Rupert Taylor—une publication de l'Étude Internationale sur les Organisations de Paix et de Résolution de Conflit, financée par l'Institut Aspen.

LES PRÉSUPPOSÉS DE TRAVAIL¹

- La construction de la paix c'est la recherche et le soutien des processus de changement ; ce n'est ni exclusivement, ni même principalement, des résultats durables. La reconstruction de sociétés déchirées par la violence et la guerre implique la reconstruction des relations et le fait de retrouver de nouveaux modes de relations. Ce qu'on cherche à mesurer ce ne sont donc pas des résultats statistiques mais un processus dynamique.
- La construction de la paix nécessite des changements à travers des niveaux et des perspectives multiples. Vous devez comprendre, créer et soutenir l'espace du changement le long d'un continuum qui implique des

dimensions personnelle, relationnelle, structurale et culturelle.

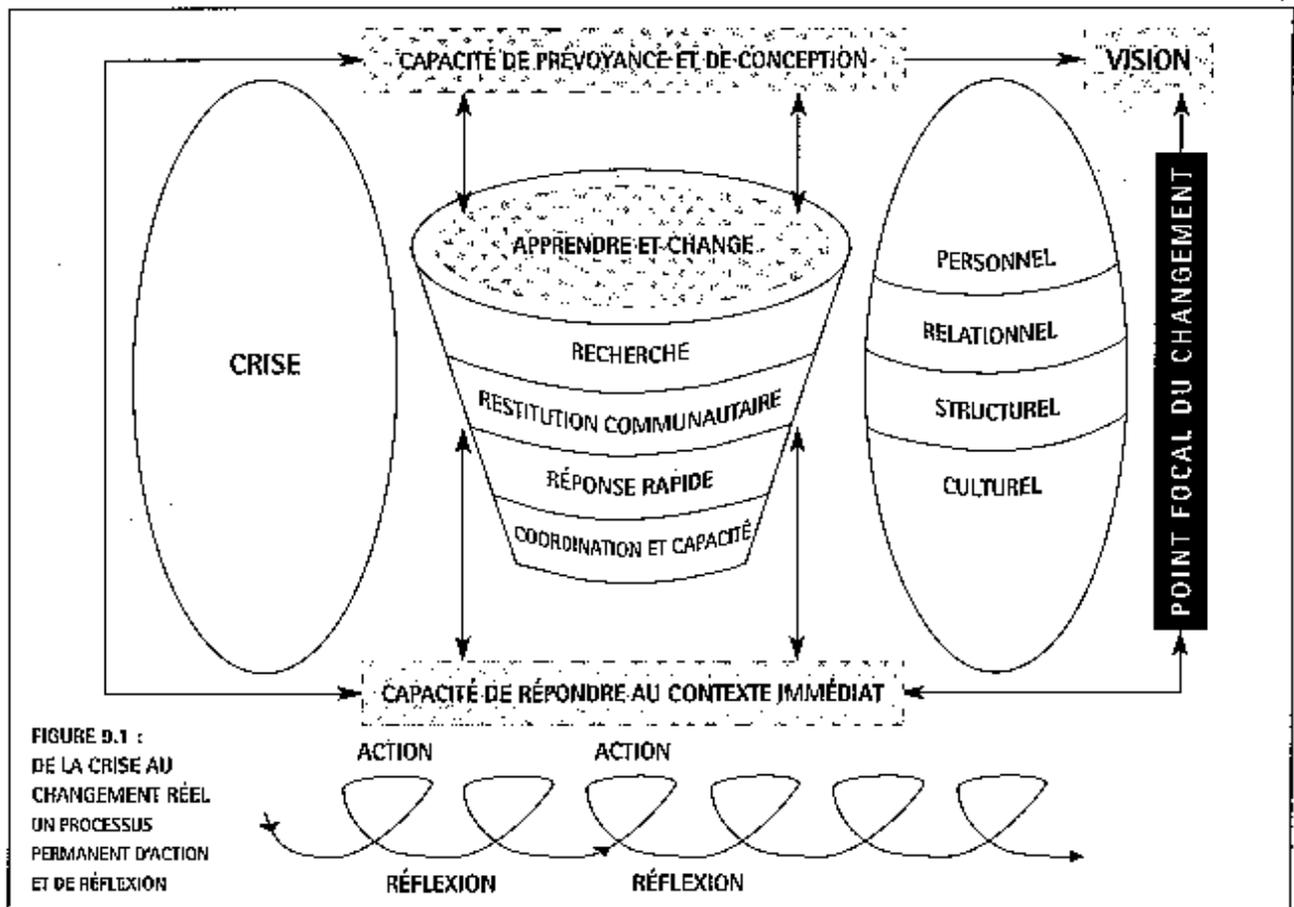
- Chercher à atteindre cet éventail de changements dans une société déchirée par la guerre requiert de la vision et une élaboration pour atteindre pour atteindre cet objectif à long terme. La configuration de tout processus de changement est fondée sur une certaine compréhension de la manière dont le changement s'opère et de ce qui le produit. Un souci pour l'évaluation suggère donc que vous avez besoin d'être explicite sur vos propres conceptions—souvent implicites—du changement, qui sont inhérents aux conceptions et propositions que vous mettez en avant.
- Le conflit social trouve son socle dans les rapports entre les gens. Le changement social dans le cadre d'une stratégie de construction de la paix ne peut être accompli qu'à travers des initiatives durables pour qui promeut

l'intégration verticale et horizontale des gens et des processus.

- En abordant l'évaluation, vous devez penser au contexte à long terme comme à l'épisode immédiat du conflit et de sa dynamique.
- Une évaluation efficace requiert un cycle perpétuel d'action et de réflexion.

Dans une situation de conflit, vous travaillez souvent dans un contexte d'émergence permanente de crise et d'intervention constante. Le travail sur le conflit devrait avoir la capacité d'être efficace et intensif à court terme, tout en ayant en même temps une vision à long terme. Cela veut dire que, pendant que vous agissez sur la crise immédiate, vous devriez vous ménager un temps pour la réflexion qui aide votre apprentissage et vous informe sur le changement, autant que nécessaire. La Figure 9.1 essaie de saisir et de clarifier cette compréhension.

☉ Tomber dans un plat vous rend plus sage.
CHINE



Évaluation des programmes WWC

De par sa nature, ce travail a lieu dans des situations instables, où les changements arrivent vite et où la violence n'est jamais éloignée. Ces changements ont lieu dans des contextes où les charges émotionnelles sont très élevées et où la violence a été vécue par beaucoup de gens.

La construction de la paix est en elle-même un processus de changement, et un processus qui est souvent hautement politique. L'évaluation n'est pas une activité neutre, mais elle a lieu dans un environnement plein de dynamique de pouvoir. Elle pourrait facilement être perçue comme un exercice politique sans fard de la

part d'acteurs qui, par ailleurs, essaient d'apparaître impartiaux. Il pourrait y avoir des conséquences négatives, non seulement pour le processus, mais aussi pour toute la communauté.

Il est essentiel, dès lors, pour ceux qui évaluent des interventions dans les conflits de comprendre aussi bien les forces en action dans le contexte actuel que l'histoire antérieure du conflit, y compris les différentes interprétations de cette histoire. Les causes d'un conflit sont multiformes et complexes. Il y a beaucoup de questions impliquées et différentes parties prenantes pourraient avoir des perceptions extrêmement différentes.

EVALUATION DE RTC

RTC commanda sa propre évaluation en 1998, d'un consultant externe, pour étudier la question centrale suivante : avons-nous apporté une différence au bout de six ans ? La méthodologie visait à identifier les liens explicites entre les actions de RTC et les résultats attendus, et de rechercher les liens implicites—notamment les conséquences imprévues. Comme c'était là une bonne tentative de découvrir ce qui se passait, plutôt qu'un exercice pour satisfaire les bailleurs, le processus d'apprentissage au niveau du personnel et des administrateurs de RTC était considéré comme aussi important que le document de l'évaluation finale.

En termes d'impact général, le rapport mit en lumière trois grands domaines de développement.

- Il identifia une lacune qui a surgi entre le changement individuel (que les sessions de formation et les consultations de RTC ont souvent promu) et le changement au niveau organisationnel, où, parmi les décideurs politiques notamment, l'incompréhension et même la suspicion à propos du travail sur le conflit peut créer des obstacles. Cela amena RTC à chercher les moyens de renforcer le partenariat avec des organisations particulières pour compléter les relations que nous avons avec les individus et de travailler plus délibérément avec le personnel lié à la politique.
- Il dit que RTC risque d'être préoccupé de l'action au détriment de la réflexion et de l'apprentissage. Même si cela aurait pu être inévitable aux premières étapes, toute organisation doit faire un équilibre entre ces deux pôles si elle veut voir son travail prospérer à long terme, et de contribuer au développement du terrain en tout entier. Depuis lors un nouveau poste a été créé qui intègre l'apprentissage organisationnel comme une activité majeure. Il s'avère toutefois difficile d'assurer que le temps à consacrer à la réflexion est disponible.
- Le rapport recommanda aussi qu'un processus stratégique était nécessaire pour donner forme et cohérence aux multiples activités que mène RTC, aussi bien celle qu'il initie, telles que les sessions internationales et le programme d'études de cas par vidéo-cassettes, que celles où il répond aux demandes des autres. Nous avons élaboré maintenant un cadre stratégique, et cherchons à harmoniser le sens de l'objectif qu'il donne et la réalité confuse des demandes quotidiennes et des requêtes urgentes.

Beaucoup d'organismes considèrent l'évaluation comme un exercice exceptionnel—comme un instantané de la manière dont les choses vont à un moment donné, bien que grandisse la conscience de la nécessité de lier l'évaluation avec un suivi permanent et d'impliquer les personnes ciblées par le programme dans ces processus.²

D'après notre expérience, l'évaluation doit être un processus permanent. Les situations conflictuelles sont dynamiques ; les changements arrivent, souvent assez rapidement. Il pourrait être difficile d'aménager un moment pour l'évaluation. Et pour cette raison, l'évaluation devrait être considérée comme l'engagement dans un processus permanent de réflexion personnelle. C'est plutôt une occasion d'apprendre qu'un examen ou un jugement, et les leçons de l'évaluation devraient être réinvesties dans le programme et restituées à ceux qui en assument les responsabilités de gestion ou de financement.

Un programme qui travaille sur le conflit est orienté vers le processus, s'occupant aussi bien des personnes que des relations, ainsi qu'à ce qu'elles aspirent à réaliser. L'évaluation devrait donc être centrée sur les gens, et impliquer toutes les parties prenantes depuis la conception

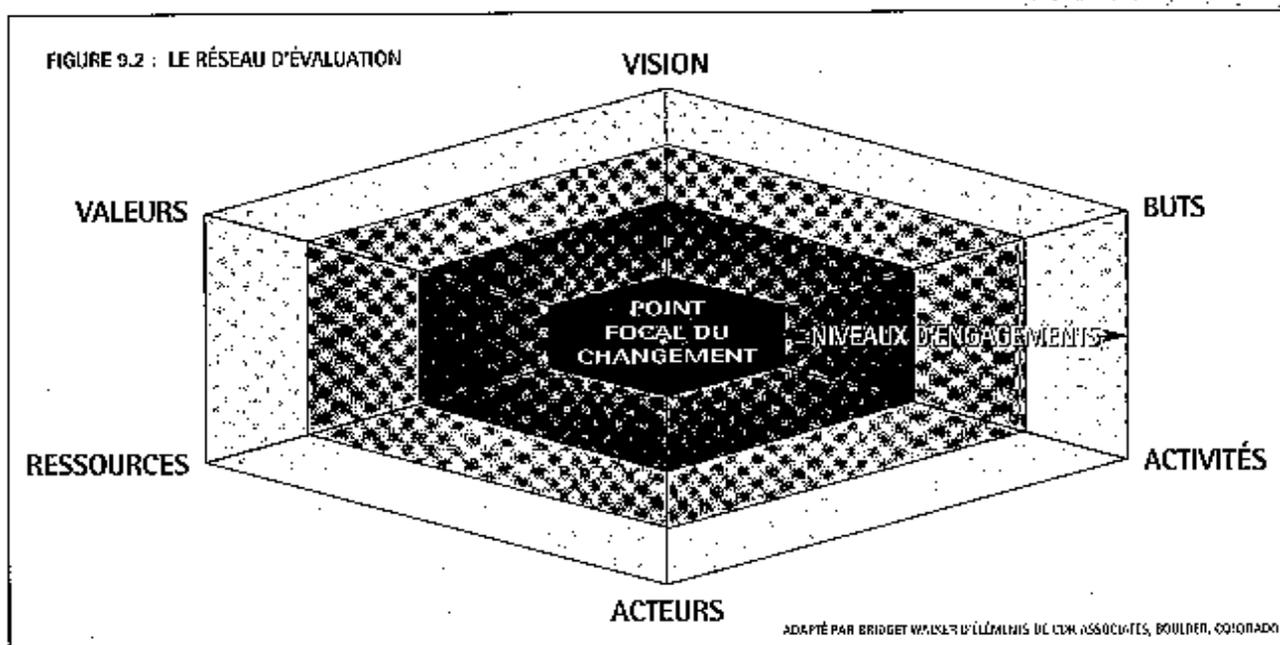
originelle du projet jusqu'à l'installation des indicateurs, du suivi, de la gestion et de l'évaluation. Tous ces facteurs constituent un défi par rapport aux formes d'évaluation plus classiques.

Le réseau d'évaluation

L'impact de toute activité en termes de paix et de conflit peut être évaluée de façon isolée : Cette initiative marche-t-elle ou non ? Ce programme d'éducation à la paix change-t-il l'attitude des apprenants ? Seulement cela ne vous apprendra pas grand-chose, à moins que vous meniez votre évaluation dans le contexte général de la situation.

Si un programme d'éducation à la paix a été réalisé dans les écoles locales en réponse à une guerre des gangs dans le quartier, et qu'au bout de cinq ans le nombre des incidents violents n'a pas diminué, il serait toujours possible d'évaluer le programme comme une réussite en termes de publicité, peut-être, et de changement de comportement au niveau de l'école. Mais le contexte général reste apparemment inchangé.

Le Réseau, présenté à la Figure 9.2 ci-dessous, est conçu pour montrer les différents niveaux d'un programme et les relations entre tous les



© Sinek kucuktur,
 anna mide bulandırır.
 La mouche est
 petite mais elle
 est assez grande
 pour vous
 rendre malade.
 TURQUIE

éléments. De façon optimale, ces éléments se rencontrent pour créer un foyer de changement. Une estimation de l'efficacité de ces relations créera une image de ce qui se passe dans le contexte général et pourrait identifier des questions qui doivent être résolues pour réaliser un impact positif et un changement réel.

Les questions suivantes pourraient vous aider à conceptualiser la manière dont vous élaborer votre évaluation dans l'ensemble du contexte :

- Quelle est la vision du projet ?
- Quelles sont les valeurs qui guident et informent le projet ?
- Les visions et les valeurs sont-elles connues des parties prenantes et partagées par elles ?
- Les buts reflètent-ils la vision et les valeurs ?
- Quelles sont les activités entreprises ?
- À quels niveaux les activités sont-elles entreprises ?
- Les valeurs et les visions se reflètent-elles dans les activités à tous les niveaux ?
- Les activités aident-elles à réaliser les objectifs ?
- Quels sont les paramètres pour estimer les progrès vers les buts visés ?
- Les objectifs et les paramètres sont-ils connus et partagés par les acteurs à tous les niveaux ?
- Qui a fixé les indicateurs, et à quels niveaux ?
- Les ressources (humaines et matérielles) sont-elles appropriées pour les activités ?
- Quel est le point focal du changement et a-t-il lieu ? Sinon, que doit-il se passer maintenant ?

LA PARTICIPATION

La participation des gens fait le fondement d'un travail durable pour la construction de la paix, et l'évaluation de ces processus doit le reconnaître pleinement.

Il y a beaucoup de techniques qui peuvent s'appliquer à l'évaluation, comme la MARP, qui augmentent le niveau de participation communautaire. Il y a un projet qui prête une attention particulière à l'évaluation des activités de paix et de conflit, c'est Action Evaluation Project (projet d'évaluation de l'action).³

Nombre d'initiatives sont aussi en cours, dans le but de tester différentes approches et

méthodologies d'évaluation des activités et programmes de transformation de conflit. Comme leurs résultats arrivent à être connus, plus et mieux de choix pourraient être disponibles. Les méthodologies ne devraient cependant pas occulter l'importance de l'implication et de l'appropriation par ceux qui ont le plus à gagner ou perdre dans le traitement des conflits.

L'évaluation de l'impact

En estimant, par exemple, l'impact d'un projet de reconstruction d'un pont, il apparaît clairement à la fin du processus si oui ou non l'impact physique prévu a été réalisé. Mais, pour ce qui est du travail sur la paix et le conflit, la question de l'évaluation de l'impact est plus complexe, quoique tout aussi vitale.

Notre compréhension de l'évaluation de l'impact comprend deux volets :⁴

- **L'IMPACT DE PAIX** L'expression "impact de paix" inclut les effets qui nourrissent et soutiennent les structures et processus durables qui renforcent les futures chances d'une coexistence pacifique et qui réduisent la probabilité d'éclatement, ré-occurrence ou continuation de conflit violent.

- **L'IMPACT DE VIOLENCE** L'expression "impact de violence" inclut tous les effets sociaux, économiques et politiques qui accroissent la probabilité de traitement du conflit par la violence.

Les buts de l'évaluation de la paix et de la violence sont :

1. Estimer, sur une période de temps, l'impact positif et négatif de différentes sortes d'interventions (ou leur défaut) sur la dynamique de violence.
2. Contribuer au développement d'une prévention de la violence plus cohérente et à une politique de la paix.
3. Servir d'instrument de sensibilisation pour les concepteurs et décideurs politiques, en les aidant à identifier les faiblesses dans leur approche (telles que : angles morts, incohérence, mauvais timing, fixation des priorités inadéquates).

TABLÉAU 9.1 – INDICATEURS DE PAIX ET DE VIOLENCE – MIS AU POINT AU WAJUR, KENYA

INDICATEURS DE PAIX	INDICATEURS D'AVERTISSEMENT INITIAUX DE LA VIOLENCE
<p>INDICATEURS SANITAIRES PHYSIQUES ET PSYCHOLOGIQUES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faible mortalité démographique • Peu de préjudices/morts causés par les armes • Niveau nutritionnel élevé • Participation dans les affaires de la société 	<p>INDICATEURS SANITAIRES PHYSIQUES ET PSYCHOLOGIQUES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mortalité démographique • Préjudices/morts causés par les armes • Soif de vengeance • Prévalence de la dépression
<p>INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion intercommunautaire des ressources naturelles • Partage intercommunautaire des ressources naturelles • Modes de culture et d'élevage normaux 	<p>INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX</p> <ul style="list-style-type: none"> • Refus d'accès aux ressources naturelles • Feux de brousse
<p>INDICATEURS DE SÉCURITÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Refus de l'incitation à la violence • Assemblée populaire libre • Mise en place de structures communautaires de paix 	<p>INDICATEURS DE SÉCURITÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présence de l'armée • Émeutes et manifestations • Disparitions • Déferais politiques
<p>INDICATEURS SOCIAUX</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liberté de pensée, de croyance, de religion, d'expression et de média • Interaction sociale variée et de haut niveau • Inter-mariage 	<p>INDICATEURS SOCIAUX</p> <ul style="list-style-type: none"> • Censure, espionnage, persécution religieuse, autocensure, silence • Bas niveau d'interaction sociale • Organisation sectaire; polarisation
<p>INDICATEURS POLITIQUES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partis politiques inter-communautaires • Élections libres et justes • Liberté de mouvement 	<p>INDICATEURS POLITIQUES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partis politiques sectaires • État d'urgence ou loi martiale • Privation de nationalité, exil, ou déplacement interne
<p>INDICATEURS JURIDIQUES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Législation sur les droits humains • Égalité devant la loi • Abrogation des lois discriminatoires 	<p>INDICATEURS JURIDIQUES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingérence politique dans le processus juridique • Usage de lois discriminatoires • Usage de mécanismes de juridiction informelle
<p>INDICATEURS ÉCONOMIQUES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Progrès dans le traitement des doléances économiques • Réduction des niveaux de pauvreté et de chômage 	<p>INDICATEURS ÉCONOMIQUES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveau de pauvreté élevé • Distribution inégale de la terre, des biens et des services

indicateurs de montée de la violence, vous devez considérer divers aspects aussi bien de la situation que du programme.

Dans le Tableau 9.1 (qui a été adapté d'un tableau élaboré lors d'un atelier communautaire au Wajir, Nord Kenya) nous présentons un exemple qui comprend des indicateurs de paix et de violence, divisés en différentes sous-catégories. N'oubliez pas que la liste n'est ni normative ni exhaustive. Mais elle pourrait vous donner un point de départ pour identifier des indicateurs possibles dans votre propre situation, sur lesquels vous pouvez vous étendre.

Le domaine de l'évaluation d'impact est constamment développé et mis à jour. Il y a un autre domaine de politique clé où l'expérience des praticiens, opérant sur le terrain, a besoin d'être saisie afin qu'ils puissent influencer sur et informer la direction de la recherche et de la méthodologie.

Des questions clés dans les évaluations

L'ENREGISTREMENT

Il est important d'enregistrer les données recueillies. On peut le faire avec le magnétophone et d'autres moyens électroniques, pourvu seulement que toutes les personnes impliquées comprennent et acceptent cette forme d'enregistrement. Même s'il est important d'essayer de tout enregistrer, la dépendance de l'évaluateur à l'équipement peut s'avérer contre-productive.

Les gens pourraient donner des réponses plus franches si les travaux sont enregistrés par eux, pour leur propre profit, et en utilisant des méthodes qui leur sont familières. Cela peut comprendre non seulement des enregistrements écrits, mais aussi la désignation d'une personne pour agir en tant que mémoire orale de l'événement. L'implication de la communauté dans la documentation rend aussi plus probable de retrouver les enregistrements ultérieurement. Tout ceci ne fait qu'insister sur le fait que l'évaluation est faite, principalement, non pas pour les besoins de l'évaluateur, mais pour les parties prenantes et pour la communauté.

UN EXEMPLE D'UN VILLAGE RURAL AU KENYA

M. Elias, un fonctionnaire de l'Éducation Nationale, s'est vu confié la tâche d'évaluer l'efficacité d'un comité de gestion scolaire. Il alla enquêter auprès des différentes parties prenantes, y compris le comité lui-même.

M. Elias eut des discussions ciblées avec un groupe de personnes âgées. Il lui fut permis d'utiliser le magnétophone pour enregistrer les conversations et commença le dialogue. Tout le monde participa et lui dit tout, et M. Elias se sentit satisfait.

Il essaya alors sa bande et se rendit compte que ses piles étaient à plat et qu'il n'avait pas de piles de secours, mais il demanda à l'assemblée de continuer la réunion quand même.

Un des assistants à la réunion était heureux de voir que M. Elias n'avait rien enregistré : "Eh bien, lui dit-il, maintenant que vous n'enregistrez pas sur bande, nous pouvons vous dire la vérité."

LES RAPPORTS

Un des problèmes de ce type de travail est le manque de données. Plusieurs initiatives de paix ont été menées sans trace d'archive, sans minutes ni rapports conservés. Cela peut poser des problèmes à l'évaluateur. Mais nous devons nous rappeler que la construction de la paix est un travail sensible, délicat et hautement confidentiel, dans lequel des vies peuvent courir de grands risques. Le travail lui-même est important que son évaluation. Même si le rapport est important pour le bailleur pour des raisons de comptabilité et de transparence, il devrait être fait dans un sens qui renforce le travail et qui n'est pas contre-productif.

Voici quelques questions qu'on peut retenir :

- **Qui écrit les rapports ? Qui les voit avant leur large diffusion ?**
- **Qui reçoit les rapports, et à quelles fins ? Comment la décision est-elle prise ?**

« Quand j'étais un garçon de quatorze ans, mon père était tellement inculte que j'avais du mal à supporter la présence du vieil homme. Mais autour de mon vingt-et-un ans, j'étais frappé de voir combien il a pu apprendre en sept ans.

MARK TWAIN (1835-1910)

► **Comment et quand les résultats sont-ils renvoyés :**

- à la communauté ?
- aux bénéficiaires et autres parties prenantes du programme ?
- au personnel des organisations impliqués ?
- à ceux qui ont été effectivement enquêtés comme partie du processus d'évaluation ?

UN EXEMPLE D'AMÉRIQUE CENTRALE

Pendant les années de répression au Guatemala et au Nicaragua dans les années 1980, prendre des traces écrites pouvait être une menace pour votre vie, si les documents tombaient entre les mains où il ne fallait pas. Un organisme mena toutes ses activités sans support écrit. Des rapports oraux étaient faits aux comités qu'il fallait, et rien qui pouvait constituer un danger pour ceux qui étaient concernés n'était couché sur papier. Lorsque le danger s'éloigna, l'organisme finança une vaste étude pour faire l'historique et l'évaluation des programmes qui avaient été appuyés. Une vaste gamme d'individus et d'organisations furent consultés et interviewés, puis les résultats furent analysés, restitués, archivés et publiés.

LA CONSTITUTION D'UNE ÉQUIPE

Tout comme une approche du conflit est mieux menée par des équipes pluridisciplinaires, il en est ainsi de l'approche de l'évaluation. Dans une situation controversée, il est avantageux d'avoir une équipe avec des perceptions, des expériences et des identifications diverses (i.e. régionales, de genre, ethniques, linguistiques), comme cela met les gens plus à l'aise lorsqu'on leur demande leurs points de vue.

Comme l'évaluation est elle-même une intervention sur un processus en cours, l'équipe devrait être armée d'aptitudes de traitement du conflit, telles que la médiation, la facilitation, l'écoute et la négociation. Ces capacités sont particulièrement importantes parce qu'une évaluation peut déclencher des souvenirs

douloureux que l'on doit traiter avec tact et sensibilité, ou alors elle peut provoquer des lésions nouvelles et imprévisibles.

DES RÉSULTATS CONTESTÉS

Parce que ce sont là des situations de conflit, il ne saurait y avoir une seule interprétation des faits. Il est plus que probable qu'une évaluation soit contestée, y compris dans ses objectifs, son processus et ses résultats. C'est pour cela que l'évaluation d'un travail relatif au conflit, tout comme le travail sur le conflit lui-même, devrait revêtir les caractéristiques si souvent citées dans ce livre.

L'évaluation devrait toujours viser à être :

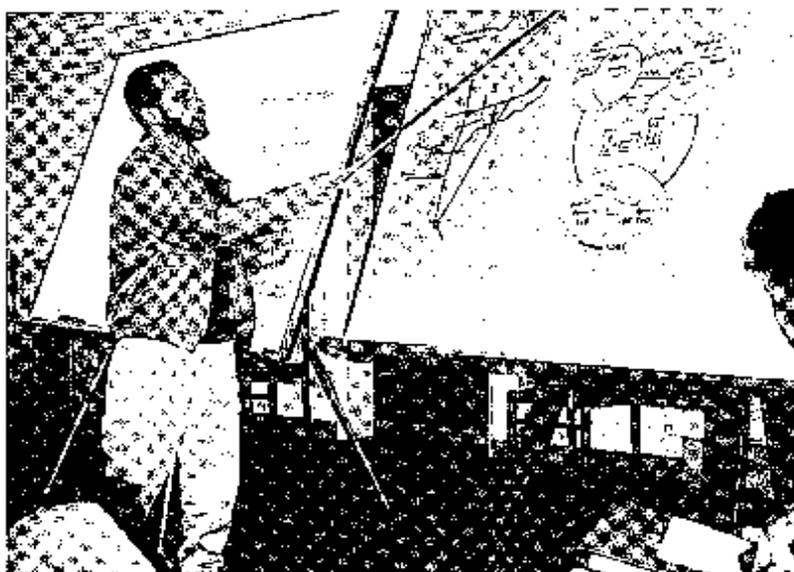
- INCLUSIVE
- PARTICIPATIVE
- ÉQUILIBRÉE
- HONNÊTE
- TRANSPARENTE

« L'évaluation et l'apprentissage sont tout aussi essentiels pour un processus dynamique et durable de changement. Un processus d'évaluation complet et permanent, l'analyse et la réflexion, qui saisit les leçons tirées de nos actions et éclaire la direction que nous prenons, accroîtra notre efficacité, comme nous luttons dans le sens de notre vision. Le Chapitre 10 donne des informations sur des ressources qui, nous l'espérons, vous assisteront dans toutes vos activités.

NOTES

- Adapté de John Paul Lederach, *Building Peace: Sustainable Reconciliation in a Divided Society*, USIP—United States Institute of Peace (Institut des États-Unis pour la Paix), Washington, 1997.
- Voir *ONTRAC*, le bulletin d'information du Centre international de formation et de recherche pour ONG (CIRAC), n° 13, septembre 1999.
- Le Projet Action-Évaluation est situé à l'école McBrear, Antioch University, 800 Livermore Street, Yellow Springs, OH 45387, États-Unis, et dirigé par Dr Jay Rothman, Son site Internet (www.cesprn.org) comprend un processus d'évaluation en ligne à titre d'exemple.
- Voir Luc Reyckers, "Conflict Impact Assessment (CIAS) at the policy and project level" (Évaluation de l'impact des conflits (EIC) au niveau des politiques et des projets), 1998 : 3, CPRS, Université de Louvain.
- Extrait de "Peace and conflict impact assessment project" (Projet sur l'évaluation de l'impact de la paix et des conflits), dossier de Manuela Lengua pour International Alert, 1999.

L'évaluation se présente sous beaucoup de formes, y compris ateliers et discussions informelles.



10 : ET POUR EN SAVOIR PLUS...

Introduction

Cet ouvrage vous aura, nous l'espérons, aidé à réfléchir sur les conflits aux différents niveaux de la communauté, société, pays ou région où vous travaillez. Ayant utilisé les instruments d'analyse et de renforcement de stratégie, vous pourriez vous poser d'autres questions concernant des sujets ou des processus particuliers apparaissant importants dans votre contexte. Dans ce dernier chapitre, nous vous suggérons où et comment trouver plus d'informations pour vous aider à planifier des actions pratiques afin de gérer ces conflits et cette violence.

Ce que nous vous offrons ici n'est qu'une petite sélection d'un grand nombre d'organisations et de ressources pouvant vous être utiles. En général, nous avons sélectionné des organisations avec lesquelles nous avons eu des contacts et des expériences positives, dont nous avons utilisé les ressources que nous avons trouvées adaptées. De toute évidence, il existe beaucoup d'autres organisations actives et de ressources utiles qui ne sont pas mentionnées. Vous pourrez être dirigé vers d'autres organisations et en trouver d'autres après avoir commencé avec celles que nous vous proposons.

Le chapitre 10 se compose des catégories suivantes :

ORGANISATIONS : Une liste d'organisations internationales sélectionnées pour être activement engagées dans la résolution de conflits et l'établissement de la paix, donnant une brève description de chacune et leurs coordonnées, ainsi que nos suggestions sur la manière dont l'organisation peut vous être utile. Nous n'avons inclus que les organisations qui travaillent sur le plan international, tout en sachant qu'il y a beaucoup d'autres organisations qui entreprennent des activités efficaces dans la résolution des conflits et l'établissement de la paix au niveau national et local dans des pays particuliers.

Les organisations d'aide au développement mentionnées sont celles avec lesquelles nous avons déjà travaillé, celles qui reconnaissent clairement l'importance de l'analyse et de l'intervention dans les conflits et qui agissent à ce sujet dans le cadre de leurs propres mandats.

RESSOURCES, comprenant :

- **Ouvrages sélectionnés (60),** répertoriés selon leur rapport avec les chapitres de ce livre et donnant une brève description de leur contenu.
- **Revue sélectionnée,** avec une brève description des types d'article que la revue généralement publie et des informations sur la manière de s'abonner.
- **Vidéos sélectionnées,** avec des informations sur la manière d'obtenir des exemplaires.
- **Sites Internet sélectionnés,** avec une brève description de chacun, y compris les liens avec d'autres sites Internet.

Organisations

La description de chaque organisation répertoriée ci-dessous est basée sur notre propre expérience et connaissance de celle-ci, associée à des informations et détails des éditions de l'organisation et/ou de son site Internet.

ACCORD est une organisation basée en Afrique du Sud, engagée dans la résolution de conflit, le rétablissement de la paix et la diplomatie préventive dans tout le continent africain. Ses programmes comprennent diverses consultations régionales et des séminaires liés à la transformation des conflits, le maintien de la paix et la transition à une situation pacifique. Elle publie un magazine, *Conflict Trends* et, occasionnellement, quelques documents, disponibles en ligne sur le site Internet de l'organisation ainsi que sous forme de brochures.

• **ADRESSE POSTALE :** ACCORD, Private Bag X018, Umhlanga Rocks, 4120, Durban, Afrique du Sud.
TÉL : +27 31 502 3908 **FAX :** +27 31 502 4160
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : info@accord.org.za
SITE INTERNET : www.accord.org.za

ACTIONAID est une agence basée au Royaume-Uni spécialisée dans des programmes de développement à long terme. Cette agence, présente dans plus de vingt pays, a développé une rigoureuse approche vis à vis des conflits et en a fait un élément crucial de son action à travers le monde.

• **ADRESSE POSTALE :** ACTIONAID, Hamlyn House, MacDonald Road, Archway, Londres N19 5PG, Royaume-Uni.
TÉL : +44 20 7281 4101 **FAX :** +44 20 7281 5146
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : mail@actionaid.org.uk
SITE INTERNET : www.actionaid.org

AGENCY FOR COOPERATION AND RESEARCH IN DEVELOPMENT (ACORD) est un consortium international de 155 organisations non gouvernementales européennes et nord-américaines travaillant avec des partenaires en Afrique. Aider les gens à faire face aux conflits et à rétablir la paix est l'une des grandes priorités d'ACORD, ainsi que la réduction de la pauvreté et de la vulnérabilité et aider les populations à obtenir leurs droits fondamentaux.

• **ADRESSE POSTALE :** ACORD, Dean Bradley House, 52 Horseferry Road, Londres SW1P 2AF, Royaume-Uni.
TÉL : +44 20 7227 8600 **FAX :** +44 20 7799 1868
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : acord@acord.org.uk
SITE INTERNET : www.acord.org.uk

CENTRE DE BERGHOF POUR UNE GESTION CONSTRUCTIVE DES CONFLITS (FORSCHUNGS-ZENTRUM FÜR KONSTRUKTIVE KONFLIKTBEARBEITUNG) combine la recherche sur les moyens d'adresser les conflits ethnopolitiques et socio-culturels avec l'application de ces moyens dans la pratique. Ses centres d'intérêt sont l'Europe et les États issus de l'ancienne Union Soviétique, y compris le Caucase.

• **ADRESSE POSTALE :** Berghof Research Center, Altensteinstrasse 18a, 14195 Berlin, Allemagne.

TÉL : +49 30 831 8090 **FAX :** +49 30 831 5985
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : mail@berghof.b.de/berghof/
SITE INTERNET : www.berghof-center.org

CENTRE FOR CONFLICT MANAGEMENT (CCM) (CENTRE DE GESTION DES CONFLITS) est une organisation internationale basée au Kazakhstan et travaillant dans les pays d'Asie Centrale. Le rôle de CCM est de prévenir et de gérer les conflits ethniques et sociaux dans la région. Ses activités comprennent la direction de recherche, l'organisation de séminaires et d'ateliers de formation sur les droits de l'homme, la gestion et la prévention de conflits ainsi que la dissémination de ces informations.

• **ADRESSE POSTALE :** CCM, 57 'V' Timiryazev Street, Apt. 23, Almaty 480 070, Kazakhstan.
TÉL : +7 3272 437417 **FAX :** +7 3272 479449
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : ccm@online.ru

CENTRE FOR CONFLICT RESOLUTION, le Cap, associé avec l'Université du Cap, travaille à la fois en Afrique du Sud et dans d'autres pays afin de promouvoir des approches créatives et coopératives de la résolution de conflits et de réduction de la violence. La médiation, la facilitation, la formation, l'éducation et la recherche sont les activités principales du centre, avec une emphase particulière sur le renforcement des capacités. Le centre publie un journal tous les trois mois intitulé *Track Two*, dont les détails peuvent être trouvés sous le titre "Revue sélectionnées" plus loin dans cette section.

• **ADRESSE POSTALE :** Centre for Conflict Resolution, UCT, Private Bag, Rondebosch, 7701, Afrique du Sud.
TÉL : +27 21 422 2512 **FAX :** +27 21 422 2622
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : mailbox@ccr.uct.ac.za
SITE INTERNET : http://ccrweb.ccr.uct.ac.za

CHRISTIAN AID travaille pour le développement en partenariat avec les communautés locales. À travers son action dans le monde et au Royaume-Uni, cette organisation s'est avérée très efficace dans sa campagne sur des questions d'ordre mondial telles que la dette et le commerce international.

• **ADRESSE POSTALE :** Christian Aid, Interchurch House,
35 Lower Marsh, Londres SE1 7RL, Royaume-Uni.
TÉL : +44 20 7620 4444 FAX : +44 20 7620 0719
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : caid@gn.apc.org
SITE INTERNET : www.christianaid.org.uk

COLLABORATIVE FOR DEVELOPMENT ACTION (CDA) est un petit cabinet d'experts conseils basé près de Boston, Massachusetts, États-Unis, se spécialisant dans les questions de développement économique. CDA a complété un projet très largement connu sous le titre de "Do No Harm" (voir ouvrage recommandé par Mary Anderson dans la liste fournie pour le chapitre 4 dans "Ressources : ouvrages sélectionnés" plus loin dans cette section) et travaille actuellement sur un autre projet "Réflexion sur la pratique de la paix", projet qui implique la mise en commun d'expériences de programmes axés sur les conflits et l'identification de bonne(s) pratique(s).

• **ADRESSE POSTALE :** Collaborative for Development Action, 26 Walker St., Cambridge, MA 02138, États-Unis.
TÉL : +41 (617) 661 6310 FAX : +41 (617) 661 3805
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : mail@cdainc.com
SITE INTERNET : www.cdainc.com

CONCILIATION RESOURCES (CR) est une agence basée au Royaume-Uni qui sert de ressource internationale aux organisations nationales ou locales cherchant à parvenir à la paix ou voulant prévenir tout conflit. Son principal objectif est de soutenir les activités pratiques des personnes travaillant au niveau local comme national pour prévenir tout conflit violent ou pour transformer ce conflit en possibilités de développement social, politique et économique. CR a des partenariats de programme au Sierra Leone, aux îles Fidji, en Somalie, en Gambie et au Liberia. CR publie un journal, *Accord*, trois fois par an (voir "Ressources : revues sélectionnées" plus loin dans cette section).

• **ADRESSE POSTALE :** Conciliation Resources,
173 Upper Street, Islington, Londres N1 1RG,
Royaume-Uni.
TÉL : +44 20 7359 7728 FAX : +44 20 7359 4081

ADRESSE ÉLECTRONIQUE : confres@c-t.org
SITE INTERNET : www.c-t.org

CONFLICT RESEARCH, EDUCATION AND TRAINING (CREATE) offre des programmes de consultation et des programmes de formation à la fois à court et long terme pour les agences locales et internationales travaillant dans des situations de conflit violent et prolongé. Ses centres d'intérêt particuliers sont l'analyse de situation, la planification de stratégies, l'élaboration participative pour une réponse efficace au conflit, et l'évaluation de l'impact du conflit. Le travail récent de CREATE comprend des projets en Europe Centrale et aux Balkans, en Indonésie et en Papouasie-Nouvelle Guinée.

• **ADRESSE POSTALE :** CREATE, 11 Hawthorn House,
1 Landsdown Lane, Stroud, Glos. GL5 1BJ,
Royaume-Uni.
TÉL : +44 1453 757040 FAX : +44 1453 751138
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : mhclarge@aol.com
ou jwl4@gn.apc.org
SITE INTERNET : www.peacewomen.org

EASTERN MENNONITE UNIVERSITY, CONFLICT TRANSFORMATION PROGRAM (CTP) (PROGRAMME DE TRANSFORMATION DES CONFLITS DE L'UNIVERSITÉ MENNONITE DE L'EST) comprend une maîtrise en transformation de conflit à l'Institut pour l'Établissement de la Paix (Institute for Peacebuilding), tenu chaque année pendant plusieurs semaines. L'Institut promeut la transformation de conflit par le biais d'approches culturellement appropriées à la pratique et à l'apprentissage.

• **ADRESSE POSTALE :** CTP, 1200 Park Road,
Harrisonburg, VA 22802-2462, États-Unis.
TÉL : +1 (540) 432 4490 FAX : +1 (540) 432 4449
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : ctprogram@emu.edu
SITE INTERNET : www.emu.edu/ctp

EUROPEAN PLATFORM FOR CONFLICT PREVENTION AND TRANSFORMATION (PLATE-FORME EUROPÉENNE POUR LA PRÉVENTION ET LA TRANSFORMATION DE CONFLITS) est un réseau ouvert d'ONG européennes impliquées dans la prévention et la résolution de violents conflits sur l'arène internationale. Son but est d'échanger

des informations et des expériences parmi les organisations participantes et de stimuler la coopération et la synergie.

• **ADRESSE POSTALE :** EPC/CIPT, Secretariat,
PO Box 14069, 3508 SC Utrecht, Pays-Bas.
TÉL : +31 30 253 7528 FAX : +31 30 253 7529
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : euconflict@euconflict.org
SITE INTERNET : www.euconflict.org

GERNIKA GOGORATUZ (CENTRE DE RECHERCHE SUR LA PAIX) a pour but de contribuer à la création de la paix à la fois au Pays Basque et sur le plan international. Ce centre travaille dans le domaine de la réconciliation, dirigeant des recherches et organisant des réunions et des conférences à ce sujet. Cette organisation enseigne et forme également des personnes concernant la résolution de conflit au moyen de séminaires et d'ateliers divers.

• **TÉL :** +34 4 625 3558 **FAX :** +34 4 625 6765
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : gernikag@surenets.es
SITE INTERNET : www.gernikagogoratuz.org

INTERNATIONAL ALERT (IA) est une organisation non gouvernementale basée au Royaume-Uni disposant d'un personnel multinational (y compris les bénévoles et les internes). IA cherche à renforcer la capacité des personnes en situation de conflit à faire la paix en facilitant le dialogue à divers niveaux, en aidant à développer et améliorer les capacités locales, en facilitant le développement orienté vers la paix et les initiatives locales d'établissement de la paix, et en encourageant la communauté internationale à adresser les causes structurelles du conflit.

• **ADRESSE POSTALE :** International Alert,
1 Glyn Street, Londres SE11 5HT, Royaume-Uni.
TÉL : +44 20 7793 8383 FAX : +44 20 7793 7975
ADRESSE ÉLECTRONIQUE :
general@international-alert.org
SITE INTERNET : www.international-alert.org

INTERNATIONAL COOPERATION FOR DEVELOPMENT (ICD)—le programme d'assistance technique ("skillshare") du **CATHOLIC INSTITUTE FOR INTERNATIONAL RELATIONS (CIIR)**—est actif dans onze pays : quatre en Afrique et au Proche-

Orient et sept en Amérique latine et aux Caraïbes. CIIR/ICD cherche des moyens concrets pour renforcer les efforts des personnes travaillant en vue d'un développement juste socialement. La reconstruction sociale d'après-conflit, les droits de l'homme et l'éducation civique sont inclus dans son programme de travail. CIIR/ICD envoie des professionnels expérimentés en vue de partager leurs compétences dans des projets de petite envergure. Cette organisation fournit également un soutien consultatif aux organisations civiles et aux pays affectés par un conflit interne. Elle travaille actuellement à un projet consultatif et de recherche réparti sur trois ans concernant le rôle des organisations civiles dans les processus de paix et de démocratisation en Colombie, au Guatemala, en Afrique du Sud, en Angola et au Timor Oriental. CIIR/ICD produit de nombreuses publications explorant les questions soulevées dans cet ouvrage.

• **ADRESSE POSTALE :** CIIR/ICD, Unit 3 Canonbury
Yard, 190a New North Road, Londres N1 7BJ,
Royaume-Uni.
TÉL : +44 20 7354 0883 FAX : +44 20 7359 0017
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : ciir@ciir.org
SITE INTERNET : www.ciir.org

INTERNATIONAL FELLOWSHIP OF RECONCILIATION (IFOR) (MOUVEMENT INTERNATIONAL DE LA RÉCONCILIATION) est un mouvement international et à base spirituelle, composé de personnes faisant de la non-violence active une manière de vivre et l'outil d'une transformation, à la fois personnelle, sociale, économique et politique. À travers son réseau mondial de branches, de groupes et de filiales dans plus de 40 pays, IFOR cherche à promouvoir une culture mondiale de non-violence par le biais de divers programmes d'éducation, de formation et d'action. IFOR publie un magazine bimensuel intitulé *RI (Réconciliation Internationale—voir "Ressources : revues sélectionnées" plus loin dans cette section)*.

• **ADRESSE POSTALE :** IFOR, Spoorstraat 38,
1815 BK Alkmaar, Pays-Bas.
TÉL : +31 72 512 3014 FAX : +31 72 515 1102
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : office@ifor.org
SITE INTERNET : www.ifor.org

LE CUN DU LARZAC est un centre pour la résolution de conflit et travaillant en français sur le plan international. Il organise des cours sur la médiation et coordonne des initiatives spécifiques.

- **ADRESSE POSTALE :** Le Cun du Larzac, Route de St-Martin, 12100 Millau, France.
TÉL : +5 65 60 62 33 FAX : +5 65 61 33 26
SITE INTERNET : www.dccennie.org (sous "liens")

LIFE AND PEACE INSTITUTE (LPI) est un centre international œcuménique pour la recherche et l'action de la paix, et dont le but principal est de soutenir le travail des églises et d'autres institutions dans le domaine de la paix, la justice et la réconciliation.

- **ADRESSE POSTALE :** LPI, PO Box 1520, 751 45 Uppsala, Suède.
TÉL : +46 18 169 500 FAX : +46 18 693 059
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : lpi@algonet.se
SITE INTERNET : www.life-peace.org

OXFAM, basée au Royaume-Uni, est une organisation d'assistance militant pour un développement international et a pour mission principale la recherche de solutions permanentes à la pauvreté et à la souffrance dans le monde. Avec des bureaux dans plus de 70 pays, Oxfam a développé des politiques sur de nombreux aspects du travail sur les conflits, et partage son expérience dans de nombreuses publications.

- **ADRESSE POSTALE :** Oxfam GB, 274 Banbury Road, Oxford OX2 7DZ, Royaume-Uni.
TÉL : +44 1865 311 311 FAX : +44 1865 312380
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : oxfam@oxfam.org.uk
SITE INTERNET : www.oxfam.org

PEACE BRIGADES INTERNATIONAL (PBI) / BRIGADES DE PAIX INTERNATIONALES est une organisation non gouvernementale explorant des approches non violentes pour veiller à la paix et garantir des droits de l'homme de base. Sur invitation, PBI envoie des équipes de bénévoles dans des zones de répression politique et de conflit, souvent pour fournir un accompagnement international de protection aux individus et organisations ayant été menacés de violence politique.

- **ADRESSE POSTALE :** PBI International Office, 5 Calderian Road, Londres N1 9DX, Royaume-Uni.
TÉL : +44 20 7713 0392 FAX : +44 20 7837 2290
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : pbio@gm.apc.org
SITE INTERNET : www.peacebrigades.org

POST-WAR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT UNIT (PRDU), basé à l'Université de York en Angleterre, se spécialise dans la recherche, la consultation et la formation de professionnels sur des questions de gestion et de plan de reconstruction d'après-guerre, d'intervention humanitaire lors d'urgences complexes et de reprise d'après-guerre. PRDU a spécifiquement développé un cours d'études supérieures pour couvrir ces questions.

- **ADRESSE POSTALE :** PRDU, The King's Manor, York YO1 2EP, Royaume-Uni.
TÉL : +44 1904 433959 FAX : +44 1904 433949
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : ias1@york.ac.uk
SITE INTERNET : www.york.ac.uk/depts/poli/prdu

QUAKER PEACE AND SERVICE est une organisation religieuse travaillant principalement dans le domaine de la médiation, de la diplomatie civique et de l'éducation sur la prévention et la résolution de conflit. Sa Section Relations Internationales dispose d'un programme spécial de Réconciliation. Cette organisation est également engagée dans un certain nombre de projets au Sri Lanka, dans l'ancienne Yougoslavie, au Liban et en Irlande du Nord.

- **ADRESSE POSTALE :** Quaker Peace and Service, Friends House, 173 Euston Road, Londres NW1 2BJ, Royaume-Uni.
TÉL : +44 20 7663 1051 FAX : +44 20 7663 1049
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : qps@quaker.org.uk
SITES INTERNET : www.quaker.org.uk/peace
<http://hostings.diplomacy.edu/quaker>

RESPONDING TO CONFLICT (RTC), une agence internationale basée au Royaume-Uni, offre des cours, une formation, des conseils et un soutien à long terme aux organisations travaillant pour la paix, les droits de l'homme et le développement dans des situations de conflit et de violence à travers le monde. Son programme de cours sur

10 semaines intitulé "Cheminer avec le conflit" (*Working With Conflict*) fournit la possibilité d'explorer l'application pratique de nombreux instruments et stratégies dans cet ouvrage, et dispose d'un groupe international très varié au sein duquel les connaissances et les analyses sont partagées entre divers contextes et cultures. Le programme de RTC offre également des ateliers sur une plus courte durée pour le personnel des agences internationales impliquées dans la mise en œuvre de politiques et de programmes de planification dans les zones de conflit. RTC travaille également avec des partenaires locaux dans divers pays et régions dans des langues telles que le français, l'allemand, le russe, le swahili, etc. RTC a produit une série de vidéos d'études de cas (voir "Ressources : vidéos sélectionnées" ci-dessous).

• **ADRESSE POSTALE :** RTC, 1046 Bristol Road, Birmingham B29 6JJ, Royaume-Uni.
TÉL : +44 121 4155641 **FAX :** +44 121 4154119
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : enquiries@respond.org
SITE INTERNET : www.respond.org

SAFERWORLD est un groupe de recherche indépendant qui s'attache à prévenir les gouvernements et à éduquer le public en matière d'approches efficaces pour prévenir et faire face aux conflits armés à travers le monde. Saferworld dirige des recherches sur les causes responsables des conflits armés et, avec les conseils d'experts, suggère aux gouvernements des mesures à prendre. Son programme principal traite de la gestion des conflits et du commerce des armes.

• **ADRESSE POSTALE :** Saferworld, 46 Grosvenor Gardens, Londres SW1W 0EB, Royaume-Uni.
TÉL : +44 20 7881 9290 **FAX :** +44 20 7881 9291
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : general@saferworld.org.uk
SITE INTERNET : www.saferworld.co.uk

SEARCH FOR COMMON GROUND (WASHINGTON) et **EUROPEAN CENTRE FOR COMMON GROUND (BRUXELLES)** sont des organisations liées entre elles et effectuant des programmes visant à résoudre les conflits et à prévenir la violence. Ces activités sont décentralisées sur quatre continents et ces organisations disposent

de bureaux dans neuf pays. Leur unité média, *Common Ground Productions*, a produit une série de documents vidéos, *Africa : Search for Common Ground* (voir "Ressources : vidéos sélectionnées" ci-dessous).

• **ADRESSE POSTALE :** Search for Common Ground, 1601 Connecticut Avenue NW, Suite 200, Washington, DC 20009, États-Unis.
TÉL : +1 (202) 265 4300 **FAX :** +1 (202) 232 6718
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : search@sfcg.org
SITE INTERNET : www.sfcg.org
 • **ADRESSE POSTALE :** European Centre for Common Ground, Rue Belliard 205 bte 13, B-1040 Bruxelles, Belgique.
TÉL : +32 2 736 7262 **FAX :** +32 2 732 3033
SITES INTERNET : www.eccg.be, www.eccgonline.org

SERVICE ALLEMAND DE DÉVELOPPEMENT (DEUTSCHE ENTWICKLUNGSDIENST) est une agence de développement allemande recrutant des bénévoles pour travailler sur des projets pratiques à travers le monde. Cette agence joue un rôle clé dans la mise en œuvre de la politique du gouvernement allemand sur le Friedensdienst ("Service de la paix") et dans le cadre duquel les bénévoles sont envoyés pour travailler spécifiquement sur des projets de rétablissement de la paix.

• **ADRESSE POSTALE :** Deutsche Entwicklungsdienst, Kladower Damm 299, 14089 Berlin, Allemagne.
TÉL : +49 30 36881 244/246
FAX : +49 30 36881 271
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : ALV@ded.de
SITE INTERNET : www.ded.de

Ressources

Tout comme la section des organisations, les listes ci-dessous représentent seulement une petite sélection des nombreux ouvrages, répertoires, journaux, vidéos et sites Internet pouvant s'avérer pertinents ou utiles pour vous. Nous avons sélectionné ceux que nous connaissons et que nous avons utilisés par le passé.

OUVRAGES SÉLECTIONNÉS

Nous avons listé nos 60 ouvrages les plus utiles sous les chapitres auxquels ils se rapportent.

Néanmoins, beaucoup de ces ouvrages traitent de questions pouvant se rapporter à plus d'un chapitre. Si vous désirez commander des ouvrages, nous avons trouvé **QUAKER BOOKSHOP** très utile et efficace :

• **ADRESSE POSTALE** : Quaker Bookshop,
Friends House, 173 Euston Road,
Londres NW1 2BJ, Royaume-Uni.
TEL : +44 20 7663 1000 **FAX** : +44 20 7663 1001
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : bookshop@quaker.org.uk

CHAPITRES 1 & 2 : COMPRENDRE LE CONFLIT et OUTILS POUR L'ANALYSE DU CONFLIT

Burton, John, *Conflit : résolution et prévention*, Macmillan, Londres, 1990. Cet ouvrage traite des approches liées à la résolution des conflits et basées sur la théorie des besoins humains.

Curle, Adam, *Une autre démarche : une réponse positive à la violence contemporaine*, Jon Carpenter, 1997. Cet ouvrage s'appuie sur l'expérience acquise dans 35 pays pour analyser la crise de la violence au niveau mondial.

Galtung, Johan, *La paix par des méthodes pacifiques : paix et conflit, développement et civilisation*, Sage Publications, Londres, Thousand Oaks et New Delhi, 1996. Il s'agit ici de cadres conceptuels et théoriques liés aux thèmes suivants : paix, conflit, développement et civilisation.

Miall, Ramsbotham et Woodhouse, *Résolution de conflit contemporain*, Polity Press, 1999. Cet ouvrage est une revue claire et complète des différentes approches théoriques à la résolution de conflit.

Mitchell, C.R., *Structure du conflit international*, Macmillan, Londres, 1981. Cet ouvrage est un document de base contenant de nombreuses références à des théories et des analyses de conflit.

Reardon, Betty, *Les femmes et les conflits*, Zed Books, Londres, 1993. Ce document illustre parfaitement les interrelations entre la condition des femmes et toute forme d'agression humaine.

Sandole, Dennis J.D. et Hugo van der Merwe (éd.), *Théorie de résolution des conflits et pratique : intégration et application*, Manchester

University Press, 1993. Cet ouvrage résume quelques théories des conflits ainsi que des exemples appliquant ces théories à des cas particuliers.

Turpin, Jennifer et Lester Kurtz, *La toile de la violence : de l'interpersonnelle à la mondiale*, University of Illinois Press, 1997.

CHAPITRE 3 : DES QUESTIONS CRUCIALES

Ashafa et Wuye, *The Pastor and the Imam: Responding to Conflict*, Forum musulman/chrétien Jeunesse pour le dialogue, 1999. Relie des récits personnels percutants de la réconciliation des auteurs avec des citations chrétiennes et islamiques sur la paix et la coopération.

Bennet, Olivia, Jo Bexley et Killy Warnock (éd.), *Arms to Fight, Arms to Protect*, Panos, Londres, 1995. Récits de première main décrivant l'impact des conflits armés sur les femmes de nombreux pays, y compris les problèmes liés à la reconstruction des communautés ainsi qu'aux conséquences de la violence.

Curle, Adam, *To Tame the Hydra: Undermining the Culture of Violence*, Jon Carpenter, 1999. Récit très agréable à lire décrivant comment renverser un système mondial fondé sur le profit et le pouvoir.

Ignatieff, Michael, *Blood & Belonging: Journeys into the New Nationalism*, Chatto et Windus, 1993. Explore les considérations relatives à l'identité ethnique et au nationalisme.

Oxfam, "Focus on Gender : Perspectives on Women and Development" (Relations hommes-femmes : perspectives sur les femmes et le développement), *Oxfam Journal*, 1993, vol. 1, n° 2. Études de cas et réflexions sur les conflits liés aux hommes et aux femmes.

Ross, Marc Howard, *The Culture of Conflict: Interpretations and Interests in Comparative Perspective* et *The Management of Conflict*, Yale University Press, New Haven et Londres, 1993. Ces deux ouvrages explorent la culture et le conflit, ainsi que la "culture du conflit".

Salmi, Janil, *Violence and Democratic Society: New Approaches to Human Rights*, Zed Books, Londres, 1993.

South African Council of Churches (SACC) (Conseil ecclésiastique sud-africain), *Human Rights Trainer's Manual*, Johannesburg, 1997. Nombreuses idées et activités destinées à l'enseignement des droits de l'homme, ainsi qu'à l'élaboration d'une culture des droits de l'homme.

Stavenhagen, Rodolfo, *Ethnic Conflicts and the Nation-State*, Macmillan, Londres et New York, 1996. Explore l'ethnicité, l'identité et les conflits à l'aide d'analyses de cas à l'échelle mondiale.

Williams, Suzanne, avec Janet Seed et Adelina Mwaui, *The Oxfam Gender Training Manual*, Oxfam, 1994. Manuel pratique de qualité sur la situation des femmes, comprenant de nombreuses activités de formation, ainsi que de brèves rubriques conceptuelles sur des thèmes précis.

CHAPITRE 4 : ÉLABORER DES STRATÉGIES DE TRAITEMENT DU CONFLIT

Anderson, Mary B., *Do No Harm: How Aid can Support Peace or War*, Lynne Rienner, Boulder, Colorado, 1999. Explore l'impact potentiellement négatif de l'aide sur les conflits et suggère des façons d'y remédier et de soutenir les efforts de paix.

Large, Judith, *The War Next Door: A Study of Second Track Intervention during the War in ex-Yugoslavia*, Hawthorn Press, 1997. Aborde la nature et l'impact des interventions d'ONG, d'après des recherches de première main.

Lund, Michael S., *Preventing Violent Conflict: A Strategy for Preventive Diplomacy*, United States Institute of Peace (USIP) (Institut des États-Unis pour la Paix), Washington, 1996. Idées, concepts et outils visant à élaborer des stratégies susceptibles d'endiguer les conflits violents.

Schuler, Margaret (éd.), *Freedom from Violence: Women's Strategies from Around the World*, UNIFEM, 1992. Histoires de femmes luttant pour combattre la violence contre les femmes.

CHAPITRE 5 : POLITIQUE D'INFLUENCE

Handy, Charles, *Understanding Voluntary Organizations: How to Make Them Function More*

Effectively, Penguin, Harmondsworth, 1980. Idées claires et pratiques sur l'analyse et le changement liés aux organisations.

Jolly, Ruth (éd.), *Working in Long-Term Conflict: Managing the Organisational Challenge*, INTRAC, Oxford, 1997. Idées pratiques, cadres, outils et activités destinés à renforcer la capacité organisationnelle à travailler dans et sur les conflits violents.

Gawlinski George et Graessle Lois, *Planning Together: The Art of Effective Teamwork*, Bedford Square Press, Londres, 1988. Guide étape par étape de la planification en coopération ; nombreuses activités de groupes.

CHAPITRE 6 : INTERVENIR DIRECTEMENT DANS LE CONFLIT

Acland, Andrew F., *A Sudden Outbreak of Common Sense: Managing Conflict Through Mediation*, Hutchinson Business Books, Londres, 1990. Guide pratique sur les principes, considérations et processus liés à la médiation dans une optique occidentale.

Ansley, Mark, *Negotiating Conflict: Insights and Skills for Negotiators and Peacemakers*, Juta & Co. Ltd [PO Box 14373, Kenwyn 7790, Afrique du Sud], 1991. Offre des conseils explicites fondés sur une vaste expérience.

Augsburger, Daniel, *Mediation Across Cultures: Patterns and Pathways*, Westminster/Knox Press, 1992. Approche inhabituelle et pleinement transculturelle s'appuyant sur de nombreux proverbes et histoires populaires pour illustrer des thèmes ; explore le processus de médiation d'après plusieurs perspectives culturelles.

Cornelius, Helena et Shoshona Faire, *Everyone Can Win: How to Resolve Conflict*, Simon et Schuster, Brookvale, Australie, 1989. Guide simple et pratique sur la planification et la prise de mesures, accompagné d'exercices et d'exemples.

Creative Associates International, *Preventing and Mitigating Violent Conflicts: A Revised Guide for Practitioners*, Washington, DC, 1997. Guide complet couvrant un vaste éventail d'actions différentes pour des étapes différentes.

Baswaran, Ekhnath et Badshah Khan, *A Man to Match his Mountains: Nonviolent Soldiers of Islam*, Nilgiri Press, États-Unis, 1985. Biographie de l'homme qui a levé la première "armée" non violente de l'histoire, forte de 100.000 hommes.

Fitzduff, Mari, *Community Conflict Skills: A Handbook for Groupwork*, Belfast, 1988. Comprend des exercices sur les préjugés et l'identité rédigés dans le contexte de l'Irlande du Nord, mais adaptables à d'autres situations.

Helms, Vanessa, *Negotiating: Everybody Wins*, BBC Books, Londres, 1992. Directives très pratiques comprenant des rubriques sur les stratégies, le pouvoir et les situations gagnantes pour tous.

International Alert, *Resource Pack for Conflict Transformation*, Londres, 1996. Vaste collection de supports sur la formation et la conciliation pour l'action.

Mahoney, Liam et Luis Enrique Eguren, *Unarmed Bodyguards: International Accompaniment for the Protection of Human Rights*, Kumarian Press, 1997. Récits de l'emploi d'accompagnement non armé dans différentes situations et guide général de quand employer cette approche.

McConnell, John A., *Mindful Mediation: A Handbook for Buddhist Peacemakers*, Buddhist Research Institute (Institut de recherche bouddhiste), Spirit in Education (Esprit en éducation), Wangsanit Ashram et Fondation pour les enfants, Bangkok, 1995. Processus de médiation et de paix et exemples du point de vue bouddhiste.

Otite, Onigu et Isaac Olawale Albert (éd.), *Community Conflicts in Nigeria: Management, Resolution and Transformation*, Spectrum Books, 1999. Récit innovateur sur la gestion des conflits liés au manque de ressources au Nigeria.

Roberts, David Lloyd, *Staying Alive: Safety and Security Guidelines for Humanitarian Volunteers in Conflict Areas*, CICR, 1999.

Sharp, Gene, *The Politics of Nonviolent Action—Part 1: Power and Struggle* (aborde le pouvoir politique et la lutte pacifique) ; *Part 2: The*

Methods of Nonviolent Action (englobe 198 méthodes spécifiques) ; *Part 3: The Dynamics of Nonviolent Action* (avec la discussion des trois mécanismes principaux de l'action non violente : conversion, accommodation et coercition non violente), Porter Sargent Publishers, Boston, MA, 1973.

Williams, Sue et Steve, *Being in the Middle by Being at the Edge: Quaker Experience of Non-official Political Mediation*, William Sessions, York, 1994. Analyse du processus de médiation politique du point de vue de l'agent d'exécution.

CHAPITRE 7 : TRAITER LES CONSÉQUENCES

Asmal, Asmal et Roberts, *Reconciliation through Truth*, David Phillips, Le Cap, 1996.

Eade, Deborah (éd.), *From Conflict to Peace in a Changing World: Social Reconstruction in Times of Transition*, Dossiers de travail d'Oxfam, 1998. Articles consacrés à divers thèmes et dressant le tableau des problèmes moraux et pratiques impliqués par les interventions.

Lederach, John Paul, *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*, United States Institute of Peace (USIP) (Institut des États-Unis pour la Paix), Washington, 1997. Comprend un cadre complet et intégré en vue de construire la paix et la réconciliation.

Schmookler, Andrew Bard, *Healing the Wounds that Drive Us to War*, Bantam Books 1988. Explique les sources sociopsychologiques d'agression et suggère des perspectives thérapeutiques en vue d'en apaiser les effets.

CHAPITRE 8 : TRAVAILLER SUR LE TISSU SOCIAL

Boulding, Elise, *Building a Global/Civic Culture*, Syracuse University Press, Syracuse, New York, 1990. Plaidoyer persuasif et pratique visant à donner la parole aux populations à l'échelle mondiale.

European Centre for Conflict Resolution (Centre européen pour la résolution des conflits), *People Building Peace: 35 Inspiring Stories from Around the World*, 1999. Nombreux exemples d'actions pratiques en faveur de la paix et la justice, rédigés avec dévotion et pleins d'espoir.

Fine, Nic et Fiona Macbeth, *Playing with Fire: Training for the Creative Use of Conflict*. Youth Work Press, Leicester, 1992. Activités de formation fondées sur l'analogie du feu en rapport avec les étapes des conflits.

Hope, Arne et Sally Timmel, *Training for Transformation: A Handbook for Community Workers*. Mambo Press, Gweru, Zimbabwe, 1984. Trois volumes, y compris de nombreuses méthodes participatives visant à explorer les questions et analyser les situations.

Potter, Goldblatt, Kiloh et Lewis, *Democratisation*. Polity Press, 1997. Discussion conceptuelle sur les définitions et la dynamique de la démocratisation.

Rohr-Rouendaal, Petra, *Where There is No Artist: Development Drawings and How to Use Them*. Intermediate Technology, Londres. Conseils très accessibles sur l'emploi de graphismes pour transmettre des messages.

CHAPITRE 9 : ÉVALUATION

Hallam, Alistair, *Evaluating Humanitarian Assistance Programmes in Complex Emergencies*, Réseau aide d'urgence et de Réhabilitation (RRN), ODI 1998. Guide d'orientation très fonctionnel sur les meilleures pratiques.

Hollier, Fiona, Kerrie Murray et Helena Cornelius, *Conflict Resolution Trainer's Manual: 12 Skills*, The Conflict Resolution Network (Réseau de résolution des conflits), Chatswood, Australie, 1993. Ressource de formation complète avec de nombreux supports qui peuvent être copiés ou adaptés.

Lederach, John Paul, *Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures*, Syracuse University Press, Syracuse, New York, 1995. Comparaison des approches de la formation fondées sur le libre arbitre et sur la prescription, préconisant les premières.

Oakley, P., B. Pratt et A. Clayton, *Outcomes and Impact: Evaluating Change in Social Development*, INTRAC, 1998. Études de cas et discussion sur comment tenter d'établir des méthodes efficaces afin d'évaluer les programmes et initiatives de développement social.

Roche, Chris, *Impact Assessment for Development Agencies: Learning to Value Change*, Oxfam, 1999. Contient une analyse des outils disponibles afin de concevoir des évaluations d'impact sur le développement, les situations d'urgence et la sensibilisation, assortie d'études de cas, plus un tour d'horizon théorique.

Rubin, Francis, *A Basic Guide to Evaluation for Development Workers*, Oxfam, Oxford, 1995. Ressource destinée à aider les groupes à planifier et exécuter des évaluations en tant que partie intégrante de leur travail.

CHAPITRE 10 : ET POUR EN SAVOIR PLUS...

Prevention and Management of Violent Conflicts: An International Directory, publié par la Plate-forme européenne pour la résolution et la transformation des conflits, 1998. Annuaire mondial des organisations impliquées dans la prévention et la résolution des conflits, tant au niveau local qu'international.

Searching for Peace in Africa: An Overview of Conflict Prevention and Management Activities, Plate-forme européenne pour la résolution et la transformation des conflits, 1998. Étude des activités liées aux conflits et détails des diverses organisations encourageant la transformation des conflits en Afrique.

Networks, Organisations and Individuals Working to End Violence Against Women and Girls: A Directory (Annuaire des réseaux, organisations et particuliers luttant pour stopper la violence à l'encontre des femmes et des jeunes filles), publié par le Bureau régional de l'UNICEF pour l'Asie du Sud (ROSA), Kalmandou, Népal, 1999.

REVUES SÉLECTIONNÉES

ACCORD: An International Review of Peace Initiatives—publié trois fois par an par Conciliation Resources (CR). Chaque numéro aborde un processus de paix spécifique et offre des descriptions analytiques des divers aspects des initiatives de paix. Des numéros antérieurs ont abordé le Sri Lanka, le Mozambique, le Guatemala, le Libéria, le Cambodge, Mindanao (Philippines), l'Abkhazie et l'Irlande du Nord. Il est possible de consulter

et de télécharger gratuitement des exemplaires sur le site Internet de Conciliation Resources (voir ci-dessous). Outre les numéros en langue anglaise publiés sur papier et sur Internet, des versions de la revue en langue locale sont publiées trois fois par an par des institutions collaboratrices basées régionalement. Pour en savoir plus, s'abonner ou obtenir des exemplaires de numéros antérieurs, contacter CR.

• **ADRESSE POSTALE :** Conciliation Resources,
173 Upper Street, Islington, Londres N1 1RG,
Royaume-Uni.
TÉL : +44 20 7359 7728 FAX : +44 20 7359 4081
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : conres@c-r.org
SITE INTERNET : www.c-r.org

CONFLICT PREVENTION NEWSLETTER—publié trimestriellement, ce bulletin offre des informations à jour sur les activités en cours sur la paix, ainsi que sur les organisations impliquées.

• **ADRESSE POSTALE :** European Platform for Conflict Prevention and Transformation, PO Box 14069, 3508 SC Utrecht, Pays-Bas.
TÉL : +31 30 253 7528 FAX : +31 30 253 7329
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : euconflict@euconflict.org
SITE INTERNET : www.euconflict.org

CONFLICT TRENDS—publié par ACCORD, Afrique du Sud. Ce magazine couvre les questions liées à la paix et aux conflits dans toute l'Afrique ; disponible en ligne sur le site Internet et au format d'impression.

• **ADRESSE POSTALE :** ACCORD, Private Bag X018, Umhlanga Rocks, 4320, Durban, Afrique du Sud.
TÉL : +27 31 502 3908 FAX : +27 31 502 4160
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : info@accord.org.za
SITE INTERNET : www.accord.org.za

ÉCHANGE HUMANITAIRE—offre un forum de brèves discussions sur les développements actuels sur le terrain, sur les questions clés de politique, etc. Publiée deux fois par an dans des éditions anglaise et française, cette revue est un document à but pédagogique, contenant des mises à jour, des notes sur la pratique et des faits.

• **ADRESSE POSTALE :** Human Practice Network,
Overseas Development Institute,

111 Westminster Bridge Road, Londres SE1 7JD,
Royaume-Uni.

TÉL : +44 20 7922 0331 FAX : +44 20 7922 0399
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : hpn@odi.org.uk
SITE INTERNET : www.odi.hpn.org

NEW INTERNATIONALIST—publié mensuellement sur des thèmes d'actualité d'intérêt général.

• **TÉL :** +44 1865 728181 **FAX :** +44 1865 793159
SITE INTERNET : www.newint.org

RECONCILIATION INTERNATIONAL (RI)—Revue bimensuelle publiée par l'International Fellowship of Reconciliation (IFOR). À l'aide de rapports, entretiens, analyses et réflexions d'activistes partout dans le monde, RI permet de mieux comprendre la théorie et la pratique de la non-violence active. L'IFOR publie également une série de dossiers irréguliers sous le titre "Patterns in Reconciliation".

• **ADRESSE POSTALE :** IFOR, Spoorstraat 38,
1815 BK Alkmaar, Pays-Bas.
TÉL : +31 72 512 3014 FAX : +31 72 515 1102
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : office@ifor.org
SITE INTERNET : www.ifor.org

TRACK TWO—Publication trimestrielle du Centre pour la résolution des conflits et du Centre des médias pour la paix du Cap, en Afrique du Sud. Elle vise à favoriser des approches innovatrices et constructives des conflits communautaires et politiques. Pour s'abonner ou obtenir des numéros antérieurs non disponibles électroniquement, contacter la Secrétaire de Track Two Publications, Selma Walters.

• **ADRESSE POSTALE :** Centre for Conflict Resolution,
UCT, Private Bag, Rondebosch, 7701,
Afrique du Sud.
TÉL : +27 21 422 2512 FAX : +27 21 422 2622
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : mailbox@ctr.uct.ac.za
SITE INTERNET : <http://ctrweb.ctr.uct.ac.za>

VIDÉOS SÉLECTIONNÉES

LINKING PRACTICE TO POLICY (Lier la pratique à la politique) Cette série de quatre vidéos a été produite par RTC en collaboration avec des partenaires en Afrique, avec le financement de Comic Relief. Les vidéos visent principalement

à permettre aux agents d'exécution d'apprendre les uns des autres. Certains titres de la série décrivent des initiatives au Kenya, en Ouganda, en Afrique du Sud et en Somaliland. Deux vidéos supplémentaires sont prévues sur des questions liées aux politiques.

• **ADRESSE POSTALE :** RTC, 1046 Bristol Road, Birmingham B29 6LJ, Royaume-Uni.
TÉL : +44 121 4155641 FAX : +44 121 4154119
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : enquires@respond.org
SITE INTERNET : www.respond.org

AFRICA: SEARCH FOR COMMON GROUND (Afrique : recherche d'un terrain d'entente). Série de 13 vidéos issues de pays de toute l'Afrique. Récits variés et souvent bien racontés, produits par Common Ground Productions, en collaboration avec divers partenaires.

• **ADRESSE POSTALE :** Search for Common Ground, 1601 Connecticut Avenue NW, Suite 200, Washington, DC 20009, États-Unis.
TÉL : +1 (202) 265 4300 FAX : +1 (202) 232 6718
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : search@sfcg.org
SITE INTERNET : www.sfcg.org

• **ADRESSE POSTALE :** European Centre for Common Ground, Rue Belliard 205 bte 13, B-1040 Bruxelles, Belgique.
TÉL : +32 2 736 7262 FAX : +32 2 732 3033
SITES INTERNET : www.eccg.be, www.eccgonline.org

SITES INTERNET SÉLECTIONNÉS

CONFLICT DATA SERVICE (CDS) est un point d'entrée automatique dans un réseau d'information en matière de Résolution de conflits et d'ethnicité qui offre un accès rapide et convivial à des informations de qualité, organisées par pays et par thème. CDS offre également une vaste Banque d'informations qui sert à accueillir des renseignements sur les divers programmes académiques, programmes de formation, organisations et instituts concernés par des questions liées aux conflits et à l'ethnicité, ainsi que de guide plus général sur le sujet. Parmi les ressources supplémentaires figurent une base de données bibliographiques et une base de données de recherche. CDS est un projet de l'initiative sur la résolution des conflits et

l'ethnicité (INCORE), qui est un programme initié par l'université des Nations Unies et de l'Université d'Ulster.

• **ADRESSE POSTALE :** INCORE, Aberfoyle House, Northland Road, Londonderry BT40 7JA, Irlande du Nord, Royaume-Uni.
TÉL : +44 28 71 375500 FAX : +44 28 71 375510
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : INCORE@incore.ulst.ac.uk
SITE INTERNET : www.incire.ulst.ac.uk/cds

HAUT-COMMISSARIAT AUX DROITS DE L'HOMME DES NATIONS UNIES (OHCHR)—précieuse source d'informations et de documents en matière de conventions et traités internationaux relatifs aux droits de l'homme et offrant les actes des divers comités des Nations Unies qui ont été établis pour effectuer le suivi de ces conventions et traités. Le site Internet existe en français, espagnol et anglais et tous les documents sont accessibles en vue de leur téléchargement dans n'importe laquelle de ces langues. Ce site possède des liens directs vers d'autres sites Internet pertinents liés aux Nations Unies. Pour en savoir plus, contactez le Haut-Commissariat aux droits de l'homme à l'adresse suivante :

• **ADRESSE POSTALE :** OHCHR-UNOG, CH1211 Genève 10, Suisse.
TÉL : +41 22 917 9000
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : webadmin.hchr@unog.ch
SITE INTERNET : www.unhcr.ch

ONE WORLD NET—communauté Internet constituée de 478 organisations en faveur des droits de l'homme et du développement durable à l'échelle mondiale. Vous pouvez utiliser les pages web de ces organisations pour rechercher ou explorer tous les sites Internet des partenaires par pays, type d'organisation, domaine d'intérêt ou langue maternelle. Pour en savoir plus, contactez le bureau britannique de One World.

• **ADRESSE POSTALE :** One World, Hedgerley Wood, Red Lane, Chinnor, Oxon OX9 4BW, Royaume-Uni.
TÉL : +44 1494 481629 FAX : +44 1494 481751
ADRESSE ÉLECTRONIQUE : justice@oneworld.org
SITE INTERNET : www.oneworld.net (avec une édition canadienne en langue française)

INDEX

A

- Advisory, Conciliation and Arbitration Service (ACAS), Royaume-Uni (Service de conseil, conciliation et arbitrage), 126
- Afghanistan, 13, 14, 52, 65, 66, 73, 83, 84-86, 131, 132, 148
 - Association Afghan pour le Développement (AAD), 89, 116
 - Coopération pour la Paix et l'Unité (CPAU), 32-33, 83
 - gouvernement des Talibans, 13-14, 23, 25, 32-33, 66
 - personnes âgées de la communauté, 155
- Afrique du Sud, 5, 12-13, 32, 105, 154-5, 162
 - Accord de Paix Nationale (NPA—National Peace Accord), 154
 - CODESA, 154
 - Commission Vérité et Réconciliation, 132, 135, 137, 138
 - Congrès Panafricain, 154
 - Front Démocratique Uni, 13
 - Front pour la Liberté, 154
 - Inkatha, 32
 - Organisation du Peuple Azanien, 154
 - Programme Œcuménique de Surveillance de l'Afrique du Sud (EMPSA—Ecuménical Monitoring Programme of South Africa), 112-13
- aide humanitaire:
 - aide alimentaire, 72
 - aide et conflit, 71-73
 - Impact des programmes d'aide, 73-75
 - voies des ressources, 68
- Amnesty International, 103
- ANC (African National Congress), 32
- Anderson, Mary B., 71, 73
- arbitrage, 126
- "arbre à conflit", 30-31
- "arbre à valours", 82-83
- Argentine, 114, 136
- armes:
 - Convention sur les armes chimiques, 114
 - Organisation pour l'interdiction des armes chimiques (OIAC), 114

B

- Bangladesh, 51, 111
- Bangura, Yusuf, 44
- Banque Mondiale, 7
- besoins, 28-29, 46, 53, 70, 85, 87, 89, 118, 119, 122, 127, 129, 149
 - théorie des besoins humains, 9
- Biélorussie, 145
- Birmingham, Angleterre : réunions des pays industrialisés du G8, 102
- biocages, 65
- Bosnie, musulmans de, 44, 46
- boucs émissaires, 46, 107, 125
- Brésil, 104, 114
- Brigades de Paix International (PBI), 109-10, 177
- Bush, Kenneth, 167

C

- Cabrera, Roberto, 136
- Cambodge, 27-28, 46, 51
 - Phnom Penh, 69
- campagne, 102-3
- Campagne internationale de banissement des mines terrestres, 102
- Canada : Centre de recherche pour le développement international, 167
- Centre médical évangélique, 79
- cercle stratégique, 61, 76-79
- champ de forces, analyse par, 31-32
- changement, mobilisation pour, 97, 102
- "charte du radar", 86-89
- Chochenle, 107
- Chili, 114, 136
- Chine, 44
- CIS (CEI—Communauté des États Indépendants), 107
- Colombie, 104, 109, 139
- comportements, 5-8, 26-28, 73-75
 - violence, 9-11
- confiance, instauration de, 115-16
- Conflict and Change (Conflit et changement), Londres Est, 91
- conflit:
 - analyse, 17-18, 59

causes, 8-9
 étapes, 19-21
 indicateurs de l'escalade, 106-7
 intensification, 5-6
 prévention, 97, 106-8
 outils pour la prévention, 94
 schématisation, 22-25, 65-67, 139
 types, 5-6
 typologie, 7-8

Congo, République Démocratique, 79
 Banyamulenge, 46

Conseil de la Recherche pour le Développement de
 l'Amérique Central, 34-35

Convention pour la prévention et la répression du
 crime de génocide, 52

Croatie, 109

culture, 37, 41-45, 48
 groupes culturels, 44

D

Dagestan, 107

Dalaï Lama, 13, 44

Dávila, Luis R., 34, 36

déplacement, 51

désobéissance civile, 105

dette internationale, 10-11, 102

dialogue, 107, 123, 151, 154-5
 facilitation, 116-18
 "vérité de dialogue", 135

diplomatie officielle, 94

discrimination, 10, 11, 100-2
 raciale (États-Unis), 105

droits:
 civiques, Irlande du Nord, 59-60
 humains, 38, 43-44, 52-54, 132-40
 conventions/pactes Internationaux, 52

E

éducation:
 comme aspect de l'identité, 46-47
 pour la paix, 144-9

Égypte, 114

enfants, 50-51, 53, 145
 Convention sur les Droits de l'Enfant, 52

Équateur, 114

Érythrée, 51, 132

États-Unis, 44, 52, 63, 64, 105, 114

Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, 38,
 52

ethnicité, 46, 47-48, 53

"Études du Monde" (projet d'éducation pour la paix),
 146-7

évaluation, 161-71
 des programmes Working with Conflict, 164-5
 de l'organisation RTC (Responding to Conflict), 164
 Évaluation de l'Impact de la Paix et du Conflit
 (PCIA), 167

F

Farrakan, Louis, 44

femmes, 7, 42, 48-51, 123, 132
 contestation non violente, 13, 104
 Convention sur l'Élimination de toutes les formes
 de Discrimination contre les Femmes, 52
 droits humains, 44, 53
 rôles génériques/identité, 45, 49
 violence, 48-49, 53, 54, 111
 agression sexuelle, 133

Fitzduff, Mari, 91

Fonds Monétaire International (FMI), 7, 10

France (Larzac), 104

Francis, Diana, 125

G

Gandhi, 13, 16, 44, 98, 105

Garcia, Irma, 139

genre, 38, 48-51

gouvernance, 152-6

grâce, 137

grève de la faim, 105

"grille", 61, 67-69, 70, 76

Guatemala, 34-36, 42-43, 109, 136, 170

guerre:
 absence de, 13-14
 civile, 7, 51
 Guerre Froide, 7, 38, 52
 "juste", 12

H

Habiburnesa, U.M., 111

Haïti, 109

handicapés, 53

Holbrooke, Richard, 114

Human Rights Watch, 136

I
 identité, 45-49
 collective, 47-48
 culturelle, 37-38, 129
 globale, 141
 théorie de l'identité, 9
 Inde, les Sikhs, 44
 Internet, 39
 Irlande, République de (gouvernement), 63-65
 Irlande du Nord, 59-60, 63-65, 145
 INNATE—Irish Network for Nonviolent Action, Training
 and Education (réseau Irlandais pour l'action non
 violente, formation et éducation), 113
 partis politiques, 63
 Projet de Paix Quaker d'Ulster, 145
 Israël, 102, 114, 145

J
 Jordanie, 145
 justice, 134, 137-8

K
 Kenya—voir Wajir
 Kosovo, 8, 114
 Mission de Vérification au Kosovo (KVM), 114

L
 langue, 47, 148
 Lederach, John Paul, 36
 Libéria, 42
 "lobbying", 97, 102-3

M
 Mandela, Nelson, 12
 marginalisation, 65, 67, 75
 MAPP (Méthode active de recherche et planification
 participatives), 166
 Medellín (Colombie), 104
 médiation, 98, 120-22, 125
 en navette 122-5
 mésentente interculturelle, théorie, 9
 Meilleure Alternative à un Accord Négocié (MAAN), 119
 Menchu, Rigoberta, 109
 Mexique, 29
 Meyer, Guus, 125
 MFO (Force Multilatérale et Observateurs au Sinaï), 114
 Milosevic, Slobodan, 114

 Mission des Observateurs Militaires au
 Péninsule de Sinaï (MOMP), 114

Mouvement Anti-Apartheid, 102
 mouvements anti-nucléaires, 13
 Mozambique, 131
 Musgrave, Ruth, 91
 Mussanzi Wa Mfussango, 79

N
 Naripokkho, 111
 Nation de l'Islam, États-Unis, 44
 Nations Unies—voir Organisation des Nations Unies
 nationalité, 47
 négociation, 66, 74, 97, 119-20, 125
 messages cachés, 71-72
 théorie de négociation de principe, 8-9
 Nicaragua, 50, 170
 non-coopération, 104
 non-violence, 12-13, 98
 action non violente directe, 103-5

O
 "oignon", 28-29
 Omar, Dullah, 135, 140
 Organisation des États Américains (OAS), 68
 Organisation des Nations Unies (ONU), 14, 68, 112,
 152
 Charte des Nations Unies, 144
 conférence sur les droits des femmes, Beijing, 53
 personnes handicapées, règles ONU, 59
 UNHCR (Haut-Commissariat aux Réfugiés des
 Nations Unies), 51, 107
 Organisation pour la Sécurité et la Coopération en
 Europe (OSCE), 114
 Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN), 68,
 114, 152
 Organisation de l'Unité Africaine (OUA), 68
 organisations non gouvernementales (ONGs), 32-35,
 73-75, 107, 129, 131
 évaluation de programmes, 84-86
 évaluation de capacités, 87-89
 Ouganda, 19, 20-22, 145
 Oxfam, 14, 48-49, 53, 82-83, 139, 177
 Oywa, Rosalba, 19

P
 Pakistan, 84

Palestine :

Organisation pour la Libération de la Palestine (OLP), 13

Palestiniens musulmans, 44

PIR—Pathways into Reconciliation (Voies de la Réconciliation), 145

parenté, 46–47

paix :

construction de, 14, 42, 72

culture de, 139

éducation pour, 67, 144–9

indicateurs de, 168

négative, 10, 11, 14

participation, 150–52, 166

Pérou, 114

"piliers", 32–33

Pinochet, Augusto, 136

Pol Pot, 51

pouvoir, 37, 38–41, 125

préjugés, 99–102, 148

protection non armée, 109–10

"pyramide", 34–36, 63

R

race, 46, 48

réconciliation, 134–7, 138, 140

reconstruction d'après-guerre, 127–41

psychologique, 132–3

sociale, 134–8

réfugiés, 7, 13, 51

Convention relative au statut des réfugiés, 52

relations communautaires, théorie des, 8

religion, 44, 48

"repères chronologiques", 21–22, 76, 77

Responding to Conflict (RTC), 73, 81, 82, 84, 88, 91, 164

informations, 177–8

Rivonia, procès de trahison, 12

Ross, Marc, 42

"roue", 61, 70

Russie, 132–3

Rwanda, 44, 138, 144

S

Sachs, Albie, 135

Salvador, 109

schématisation, 22–25, 65–67, 73–74, 76

secours d'urgence, 51, 71

Serbie, 109, 114

Somalie, 42, 155

Soudan, 51, 82–83

Sri Lanka, 109

"stabilité dynamique", 14

Stavenhagen, Rodolfo, 47

stéréotypisation, 45–46, 100

survi et observation, 110–13

T

Taylor, Rupert, 162

Tchad, guerre civile, 51

terre, "aliénation"/redistribution de, 29–31

Tibet, 13

Bouddhistes tibétains, 44

Tigres de la Libération du Tamil Eelam (LTTE—

Liberation Tigers of Tamil Eelam), 109

torture, 10, 109

Convention contre la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants, 52

transformation du conflit, théorie de, 9

traumatisme, 6, 42, 49, 51, 127, 132–3

"triangle ACC", 26–28, 37, 73, 77, 103

"triangles à niveaux multiples", 61, 63–5

Tutu, Desmond, 138

U

Union Européenne, 63, 64

Union Soviétique, 7; voir aussi CIS

Université de York: Unité pour la Reconstruction et le

Développement d'Après-Guerre, 84–85, 129–31

V

valeurs, 11, 44, 62, 72, 82–83, 127, 139, 165, 166

Vanunu, Mordecai, 102

vérité, 135–8

violence, 4, 9–11

et genre, 51

impact de, 166–7

prévention de, 106–8

structurelle, 10, 11, 54

W

Wajir (Kenya), 30–31, 123, 150–51, 168–9

Y

Yougoslavie (ex), 44, 46, 109

L'ÉDITION ANGLAISE EST DISPONIBLE DANS LES PAYS SUIVANTS

FIJI

University Book Centre
University of South Pacific,
Suva

Tel: 679 313 900
Fax: 670 303 265

GHANA

EPP Book Services
P O Box TF 490
Trade Fair
Accra

Tel: 233-21 773087
Fax: 233-21 779099

INDIA

Segment Book Distributors
B-23/25 Kailash Colony
New Delhi

Tel: 91 11 644 3013
Fax: 91 11 647 0472

KENYA

Binti Legacy
PO Box 68077
Nairobi

Tel: 57 3 991
Fax: 57 3 992

MOZAMBIQUE

Sul Sensacoes
PO Box 2242,
Maputo

Tel: 258 1 421974
Fax: 258 1 423 414

NEPAL

Everest Media Services
GPO Box 5443, Dillibazar
Putalisadak Chowk
Kathmandu
Nepal

Tel: 977 1 416 026
Fax: 977 1 250 176

PAKISTAN

Vanguard Books
45 The Mall,
Lahore

Tel: 92 42 735 5079
Fax: 92 42 735 5197

PAPUA NEW GUINEA

Unisearch PNG Pty Ltd
Box 320, University
National Capital District

Tel: 326 0130
Fax: 326 0127

RWANDA

Librairie Ikirezi
PO Box 443,
Kigali

Tel/fax: 250 71314

SOUTH AFRICA

Institute for Policy & Social
Research
41 Salt River Road
Salt River 7925
Cape Town

Tel: 2721 448 7458
Fax: 2721 448 0757

TANZANIA

TEMA Publishing Co Ltd
PO Box 63115
Dar Es Salaam

Tel: 255 51 113608
Fax: 255 51 110472

THAILAND

White Lotus
GPO Box 1141
Bangkok 10501

Tel: 66 2 741 6288
Fax: 66 2 741 6607

ZAMBIA

UNZA Press
University of Zambia
PO Box 32379
Lusaka
Zambia

Tel: 260 1 290409
Fax: 260 1 253 952



International
Institute for
Environment and
Development

Publications en français

Haramata - Bulletin des Zones Arides

Soucieux de combler le déficit de communication entre les régions anglophone et francophone de l'Afrique, ce bulletin trimestriel constitue un réseau d'information régional favorisant l'échange entre les ONG et les chercheurs actifs en Afrique aride. Une variété de sujets sont abordés sous plusieurs formes au fil de ses 28 pages, de la rubrique informations aux rubriques débat, interviews, recherche et affaires foncières - le tout sous un format très pratique qui permet de rouler ce bulletin et de le garder en poche. Partout respecté et très demandé, *Haramata* permet de rester à page quant aux nouvelles réflexions relatives à la gestion des zones arides africaines. Publié en deux versions, anglaise et française, chaque numéro est accompagné d'au moins trois *Dossiers*. Pour un abonnement, contactez le programme des zones arides à l'IIED. Les numéros à partir de n° 36 sont téléchargeables à www.iied.org/drylands



Dossiers des Zones Arides

Les derniers titres sont :

No. 113 *Quel avenir pour les agricultures familiales d'Afrique de l'Ouest dans un contexte libéralisé ?*

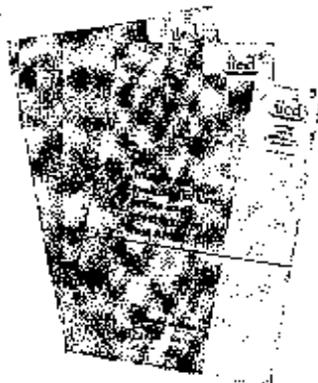
No. 114 *Prendre l'avenir en charge: La création d'institutions pastorales dans le Nord du Kenya*

No. 113 *Gestion des ressources naturelles et politique foncière dans les pays en voie de développement : Leçons apprises et nouveaux défis pour la Banque Mondiale*

No. 112 *Le foncier dans les politiques de développement au Burkina Faso: enjeux et stratégies*

No. 111 *Parcs au-delà des Parcs : Ecotourisme communautaire ou nouveau revers pour les pasteurs massais au Kenya ?*

No. 110 *Les zones où il n'existent pas de données : approches participatives en épidémiologie vétérinaire dans les zones pastorales de la Corne de L'Afrique*



Les derniers numéros ainsi que d'autres publications en français sont téléchargeables à www.iied.org/drylands. Pour la liste des arrières-numéros des *Dossiers*, contactez le programme des zones arides à l'IIED. Pour faire une commande ou voir les autres publications, contactez Earthprint Ltd. Certaines publications sont gratuites pour les pays hors de l'OCDE. Visitez www.iied.org ou www.earthprint.com pour les informations supplémentaires.

IIED

Programme des zones arides
3 Endsleigh Street
Londres WC1H 0DD, Royaume Uni
Tél: +44 (0) 20 7388 2117
Fax: +44 (0) 20 7388 2826
Courriel : drylands@iied.org
Site web : www.iied.org/drylands

Earthprint Ltd.

P.O. Box 119
Stevenage
Herts SG1 4TP, Royaume Uni
Tél: +44 (0) 1438 748 111
Fax: +44 (0) 1438 748 844
Courriel : iied@earthprint.com
Site web : www.earthprint.com

COMPÉTENCES ET STRATÉGIES POUR L'ACTION

SIMON FISHER
RICHARD SMITH

DEKHA IBRAHIM ABDI
STEVE WILLIAMS

JAWED LUDIN
SUE WILLIAMS

Le présent ouvrage source est destiné aux personnes qui travaillent dans des régions affligées par le conflit et la violence. Facile à consulter, bien conçu et muni d'utiles supports visuels, ce livre offre un éventail d'outils pratiques – processus, idées, supports visuels et techniques – pensés pour faire face aux conflits. Ces outils ont été mis au point au fil d'un certain nombre d'années par l'organisation Responding to Conflict (RTC), en collaboration avec des agents d'exécution du monde entier.

L'ouvrage se divise en quatre parties :

ANALYSE: Guide de compréhension des conflits, notamment les techniques pratiques d'analyse des conflits, ainsi que les questions décisives à prendre en considération – pouvoir, culture, identité, genre et droits.

STRATÉGIE: Comment bâtir des stratégies efficaces afin d'aborder les conflits, notamment comment influencer sur l'orientation au sein des organisations.

ACTION: Intervenir dans les situations de conflit grave, faire face aux conséquences et aborder le tissu social qui conditionne l'émergence d'un conflit.

APPRENDRE: Les compétences impliquées dans les nécessaires processus d'évaluation et d'apprentissage, en vue d'améliorer les interventions futures.

L'ouvrage incarne et reflète la riche diversité des plus de 300 agents d'exécution venus de quelque 70 pays qui, à l'occasion des cycles « Cheminer avec le conflit » organisés par RTC, ont mis en commun leurs nombreuses expériences et méthodes d'exécution, qui ont ensuite été adaptées à un vaste éventail de situations. L'ouvrage s'appuie sur des exemples et des cas du monde entier, notamment des pays suivants : Cambodge, Afghanistan, Afrique du Sud, Kenya, Irlande du Nord et Colombie. Le livre met en lumière les options dont disposent les individus et organisations, offre à ces derniers une base permettant de planifier les réponses envisageables, et renforce leur aptitude à s'impliquer dans des interventions utiles. Le dernier chapitre offre une liste de ressources déterminantes en matière de conflits et de paix, y compris des organisations, publications, vidéos et sites Internet.

Cet ouvrage devrait s'avérer d'une aide inestimable pour tous les agents d'exécution qui travaillent dans des régions du monde instables et sujettes à conflits dans les domaines suivants : développement, travail humanitaire, droits de l'homme, relations communautaires, paix et réconciliation.

Jusqu'à présent, il s'est avéré impossible de trouver un livre capable de synthétiser les approches actuelles de la compréhension et de la gestion des conflits. Cheminer avec le conflit a entrepris cette tâche monumentale et a produit un livre qui s'avérera extraordinairement utile, aussi bien pour les agents d'exécution que pour les décideurs. Élaboré de pair avec des personnes travaillant au cœur de nombreux conflits dans le monde, cet ouvrage rend en grande partie manifeste la sagesse puisée de ces pratiques et constitue une ressource unique. Un livre de référence précieux, qui tombe à point nommé pour tous ceux qui travaillent dans le domaine du conflit.

PROFESSEUR MARI FITZDUFF, DIRECTEUR, INCORE
L'INITIATIVE SUR LA RÉOLUTION DES CONFLITS ET L'ETHNICITÉ EN IRLANDE DU NORD



MÉDIATION DES CONFLITS / ÉTUDES SUR LA PAIX

ISBN 1 84369 728 7

ISBN 1 84369 728 7



9 781843 692287