

# Analyse Psychosociale des Conflits

Présentation de l'instrument

Instrument d'évaluation et d'auto-évaluation qui combine et intègre des éléments de l'approche «Do No Harm» de Mary Anderson à l'approche psychosociale.



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Direction du développement  
et de la coopération DDC**

## **Impressum**

**Éditeur** Action de Carême | DDC

**Verantwortlich** Felix Wertli | Yvonne Buschor

**Auteur(e)s** Office for Psychosocial Issues (OPSI): Professeur associé Dr. David Becker, Kathrin Groninger, Claudia Luzar

**Rédaction** Charlotte Nager

**Graphisme** grafikcontainer, Luzern

**Impression** SWS Medien AG Print, Sursee

**Coordonnées** [www.actiondecareme.ch](http://www.actiondecareme.ch) | [www.ddc.admin.ch](http://www.ddc.admin.ch) | [www.opsiconsult.com](http://www.opsiconsult.com)

Ce cahier, ainsi que les autres documents sur l'analyse psychosociale des conflits, peuvent être téléchargés sur le site : [www.actiondecareme.ch/analysedeconflit](http://www.actiondecareme.ch/analysedeconflit)

# Table des matières

- 5** Présentation de l'instrument
- 9** Module I :  
Le regard personnel
- 13** Module II :  
Le paysage du conflit
- 19** Module III :  
Mécanisme et fonction des conflits
- 24** Module IV :  
Activités du projet par rapport au conflit
- 27** Module V :  
Évaluation : que garder, que modifier ?



# Présentation de l'instrument

Le présent instrument aide les institutions à évaluer des projets et à s'auto-évaluer. Il leur permet d'analyser et d'apprécier tant leurs activités en rapport avec le contexte social dans lequel elles opèrent que leur façon d'aborder les tâches et les problèmes en tenant compte de l'état psychologique des employés/ées. Ce faisant, ces institutions peuvent d'une part identifier et corriger les erreurs du passé et, de l'autre, comprendre et pérenniser les raisons de leurs succès. Elles disposent aussi des moyens nécessaires pour identifier en temps voulu les situations potentiellement problématiques et les aborder en faisant preuve de créativité.

Tous les projets concernent directement ou indirectement des conflits sociaux, peu importe qu'il s'agisse de projets d'infrastructures (comme la construction d'une route), de processus sociaux et d'institutions (comme le soutien dispensé à des syndicats ou la création de structures communales démocratiques) ou de projets psychosociaux (par exemple, mesures d'atténuation des traumatismes ou mesures de formation). Le travail des institutions influence le déroulement des conflits qui, à leur tour, déterminent ce travail. Toutefois, les échecs ou les réussites sont aussi fonction de notre situation personnelle, de notre satisfaction, des épreuves que nous vivons, de la collaboration au sein de l'équipe. Au travail, nous ne laissons pas notre personnalité à la maison. C'est précisément parce que nous sommes des êtres non seulement pensants, mais aussi sentants que nous pouvons réussir dans notre profession. En soi, notre perspective personnelle et subjective n'est ni mauvaise ni ne dénote d'un manque de professionnalisme, c'est simplement un facteur important du travail.

Si nous voulons analyser et comprendre le mieux possible les projets, nous devons tout autant étudier les conflits du contexte dans lequel ils s'inscrivent que tenir compte des personnes qui les mettent en œuvre, avec leurs propres conflits personnels. Dès lors, l'analyse des conflits que nous proposons ici retient des facteurs aussi bien sociaux que personnels et permet aux collaborateurs/collaboratrices d'accomplir leurs tâches le mieux possible.

Les conflits peuvent être très destructeurs et infliger des dommages permanents lorsqu'ils sont violents. Ils ne sont pas pour autant mauvais en soi, mais constituent au contraire le moteur

de tous les processus de développement, tant sociaux que personnels. Les conflits permettent de rendre visible les intérêts opposés et l'écart existant entre ce qui est désirable et ce qui est faisable. Parfois, ils ne font que mettre en lumière les deux côtés de la même médaille. Dès lors, la transformation consciente des conflits est une ressource importante de la cohabitation entre les gens. Cependant, il est souvent difficile pour les parties concernées de se préserver du potentiel destructeur des conflits. Au lieu de se livrer à la haine et à la violence, il faut trouver la force de s'attaquer à la racine des conflits et de les utiliser pour améliorer la situation. Puisque la plupart des conflits se situent dans des univers complexes, s'entremêlent avec les valeurs et les pratiques culturelles locales et sont des produits issus de l'histoire, leur transformation n'est pas simple et dépasse souvent les capacités de l'individu.

Les obstacles à l'analyse et à la transformation des conflits sont variés. Souvent, les conflits sont surestimés (« nous n'y pouvons de toute façon rien »), niés (« nous travaillons sur une question objective qui n'a rien à voir avec un conflit ») ou attribués aux autres (« c'est leur conflit, nous ne faisons qu'aider »). Souvent nous nous efforçons d'adopter une position soi-disant neutre. Nous considérons comme partie externe, et à ce titre, nous ne souhaitons pas nous ingérer dans le conflit, même si, évidemment, nous sommes impliqués depuis longtemps. Cet aspect est souvent polémique dans les institutions politiques et les ONG internationales. Faut-il que les tiers interviennent et, si oui, comment ? Quel que soit notre statut, spectateur/spectatrice, acteur/actrice passif/ve, acteur/actrice actif/ve, assistant/e, nous sommes toujours coresponsables des souffrances que subissent les victimes d'un conflit. Travailler à la transformation des conflits est nécessairement associé à des risques et peut être source d'angoisses. Il arrive également que les acteurs/actrices puissent percevoir les conflits, mais ne comprennent pas leurs dynamiques ni leur rapport avec les conflits sociaux, ce qui peut aggraver la frustration et les sentiments d'agression, d'impuissance et de désespoir. Il est encore plus difficile de redessiner et de transformer les conflits pour en faire une ressource productive, c'est-à-dire d'aller au-delà de la situation menaçante, de reconnaître le po-

tentiel positif du conflit et, finalement, de vivre et de développer le conflit d'une façon positive. L'instrument que nous proposons offre la possibilité de comprendre et d'améliorer les projets mis en œuvre dans une perspective de transformation des conflits. La méthode qu'il présente permet d'étudier dans le détail le paysage du conflit qui est pertinent pour le projet, de comprendre les tenants et les aboutissants individuels, socioculturels et sociopolitiques des conflits et de passer en revue le travail effectué à la lumière de ces conflits. Il faut absolument reconnaître les dynamiques conflictuelles pour tirer parti de leur potentiel et le développer plutôt que, comme cela est souvent le cas, s'exposer involontairement aux conflits et aggraver la violence.

Toute bonne analyse des conflits doit établir des liens entre les plans individuels, socioculturels et sociopolitiques. En exagérant un peu, nous pourrions dire que les employés/ées parlent parfois de leurs sentiments et des différentes visions des problèmes, mais ne considèrent pas que cela constitue une discussion de travail. À l'inverse, lorsqu'ils/elles analysent la situation, ils/elles parlent des rapports de force sociaux, mais rarement de ce que cela représente pour eux/elles. L'instrument dont il est question ici s'inscrit dans une approche psychosociale, c'est-à-dire qu'il fait le lien entre les plans individuels et sociaux : le point de départ de l'analyse est toujours le rapport personnel au conflit. À partir de cette perspective, on approfondit la vision des interactions entre les différents plans et on améliore la capacité de réflexion afin de mieux comprendre les conflits d'autrui, que ce soit dans « notre » contexte, ou dans le contexte des « autres ».

À l'aide de l'instrument, il est alors possible d'améliorer les structures de communication et d'organisation, d'adapter les objectifs et les activités des projets au conflit et d'institutionnaliser des aides visant à garantir la stabilité psychosociale du personnel.

### **Structure de l'instrument**

L'instrument se compose de cinq modules, que nous présentons de façon concise ci-dessous. Nous décrivons ensuite en détail les étapes de chaque module. Il faut compter une quinzaine d'heures, soit deux ou même trois jours de travail, pour réaliser les cinq modules conformément aux instructions. Cela peut sembler très long, mais il

faut garder présent à l'esprit la complexité du travail et des rapports en situation de conflit. Il est préférable de suivre les instructions dans l'ordre chronologique pour tous les modules, néanmoins il est possible d'abrégé certaines étapes, ou de les sauter. Par exemple, il n'est pas toujours nécessaire d'effectuer l'étape 1 du Module I, et les étapes 2, 3 et 4 peuvent être abrégées de manière substantielle, si l'équipe sait déjà sur quoi elle veut travailler. Par contre, il faut toujours effectuer l'étape 5.

Il faut un animateur/animateur pour appliquer l'instrument. Néanmoins le travail peut être réalisé en équipe, avec deux ou trois personnes préparant plus particulièrement un module puis se chargeant de le conduire. Cette méthode permet non seulement de distribuer les responsabilités dans l'équipe, mais aussi de s'assurer que les responsables auront bien examiné – et, par conséquent, préparé – le module en question. L'application en devient alors plus dynamique et, souvent, aussi plus efficace.

Dans le Module I, *Le regard personnel*, nous partons des membres de l'équipe soumise à l'évaluation. Nous leur demandons quelles sont leurs expériences personnelles en matière de conflit. Ensemble, nous identifions les principaux conflits qui définissent le contexte macrosocial et les conflits les plus importants liés au projet lui-même. Sur cette base, nous choisissons et définissons un sujet (conflictuel) central à la lumière duquel nous analysons le projet au moyen des modules qui suivent. Finalement, nous décrivons le sujet conflictuel dans la perspective des différents acteurs/actrices et le mettons en scène, afin de le définir avec davantage de précision.

Le Module II est consacré à l'élaboration d'un *paysage du conflit*. Nous faisons référence au conflit choisi lors du Module I. Nous déterminons les acteurs, définissons les différents niveaux du conflit et en examinons les dimensions économiques, culturelles, politiques et subjectives. Nous étudions aussi les principales dimensions psychosociales en rapport avec les paires conceptuelles menace/peur, destruction/traumatisme et perte/deuil. Le but est de parvenir à une vision complète du paysage du conflit dans lequel un projet précis et ses collaborateurs/col-

laboratrices évoluent, consciemment ou non, de leur plein gré ou non.

Le Module III, *Mécanisme et fonction des conflits*, a pour but de nous faire prendre conscience de la dynamique des conflits identifiés dans le premier module et décrits plus en détail dans le deuxième et de mieux les comprendre. Nous dégageons les éléments diviseurs (*dividers*) et rassembleurs (*connectors*) du conflit et essayons d'établir les grandes étapes de son histoire. Une fois révélée, la dynamique du conflit nous aide à formuler des hypothèses sur la façon dont se déroule le conflit et sur l'évolution du paysage du conflit.

Dans le Module IV, *Activités du projet par rapport au conflit*, nous entendons placer le projet en perspective. Nous tirons des résultats des Modules II et III des indicateurs qui nous permettent d'examiner la gestion des conflits dans notre travail. Notre projet aide-t-il réellement à transformer le conflit dans le sens souhaité ou contribue-t-il au résultat opposé sans que nous en ayons l'intention? A-t-il des effets bénéfiques, même si involontaires? L'objectif est ici de savoir si notre pratique fonctionne ou si elle occasionne des dommages.

Le Module V, *Évaluation: que garder, que modifier?*, a pour but de mettre en pratique les résultats obtenus par l'analyse par rapport au projet de façon à la fois concrète et satisfaisante. Pour cela, il faut tenir compte de quatre conditions qui peuvent faire obstacle à la transformation: le cadre politique, les moyens financiers, les structures d'organisation et la disponibilité personnelle des employés/ées. Nous voulons déterminer où le projet doit reconnaître ses limites et où des changements sont à la fois souhaitables et réalisables. Il s'agit donc de décider ce qui doit être conservé et ce qui sera modifié. Cette démarche porte sur la planification du projet, les procédures de travail, les structures, l'institutionnalisation des processus de réflexion et le contrôle des processus de transformation.

## Analyse psychosociale des conflits



### Module I : Le regard personnel

L'interprétation du conflit est fonction de la position de l'observateur. Nous étudions notre perspective subjective, identifions certains conflits dans le projet et dans le pays et choisissons un conflit à analyser qui nous permettra d'examiner les activités du projet.



### Module II : Le paysage du conflit

Nous systématisons et analysons le paysage du conflit en identifiant les acteurs sur les différents niveaux, ainsi que les dimensions du conflit (économique, politique, culturelle et subjective), et en étudiant les problèmes psychosociaux de base (peur, traumatisme, deuil).



### Module III : Mécanisme et fonction des conflits

Nous identifions les éléments diviseurs et rassembleurs du conflit et leur contribution à la transformation ou à l'enlèvement du conflit et analysons l'histoire du conflit.



### Module IV : Activités du projet par rapport au conflit

Nous plaçons le projet concret dans la perspective du conflit et l'étudions en fonction des résultats tirés des modules antérieurs.



### Module V : Évaluation : que garder, que modifier ?

Quels éléments faut-il conserver parce qu'ils sont bons et utiles ? Quels éléments faut-il modifier parce qu'ils ne favorisent pas la transformation du conflit ou, pire, parce qu'ils s'y opposent ?



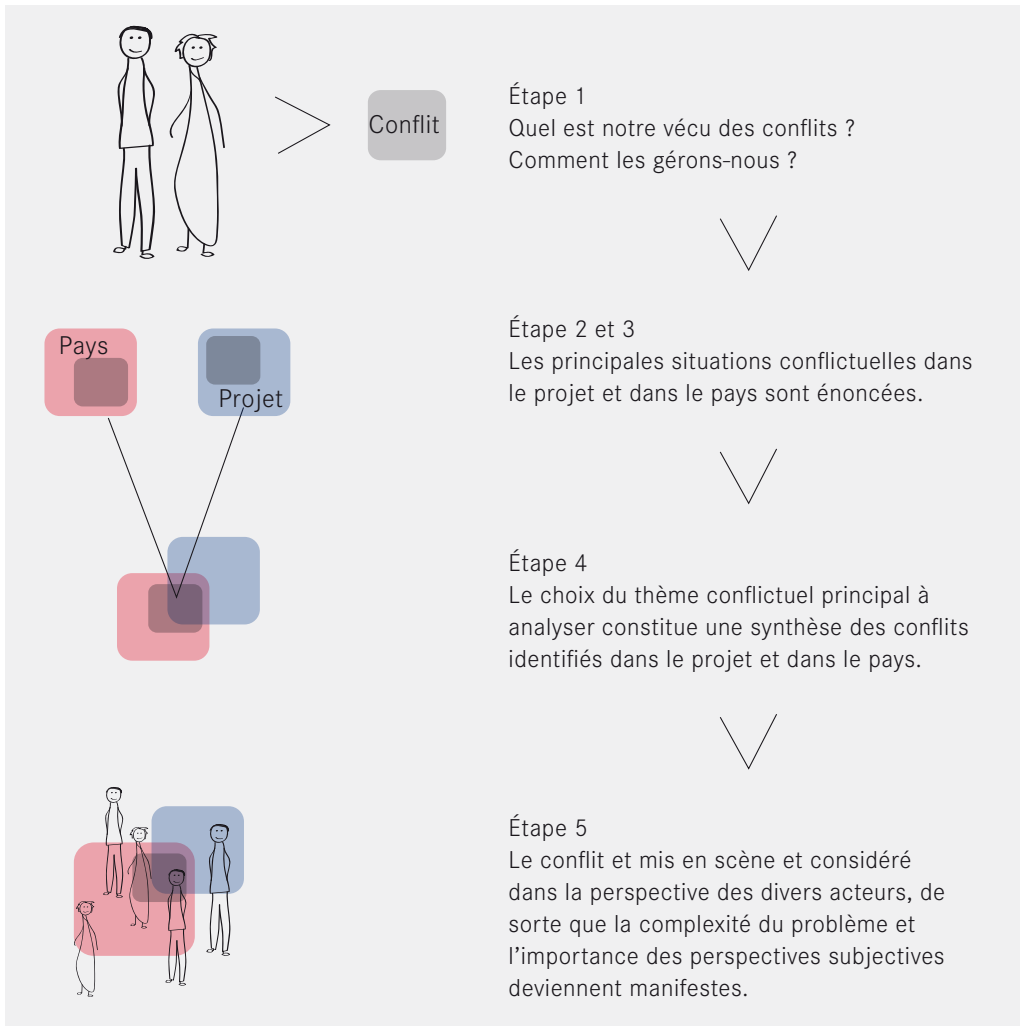
# Le regard personnel



Durée : 235 minutes au total

Les conflits marquent notre vie et notre travail de leur empreinte. Les expériences vécues lors de ces conflits et notre façon de les gérer ne dépendent pas seulement des conflits proprement dits, mais aussi de notre situation subjective et de la perspective que nous adoptons en fonction de notre parcours de vie, de nos convictions et de nos appartenances. Dès lors, toute bonne analyse des conflits doit non seulement énoncer clairement le conflit, mais aussi englober l'individu ou le groupe qui analyse le conflit. Ainsi notre démarche d'analyse commence tant par un examen de notre personne que par une première définition du conflit.

Les émotions jouent toujours un rôle dans le regard personnel que l'on porte sur les conflits qui nous entourent. Au travail, on pense souvent qu'il faut adopter une attitude des plus neutres, apparemment appropriée à la réalité objective. Dans le domaine professionnel, on porte souvent un jugement négatif sur les émotions. L'expression d'émotion ou de sentiment comme la tristesse, la colère ou la peur est qualifiée de manque de professionnalisme. Nous croyons au contraire que les émotions adviennent de manière inéluctable et qu'il s'agit moins de les réprimer que de les comprendre et de les gérer de façon consciente. Il en va de même de la neutralité : nous estimons que la personne qui est consciente de sa perspective subjective s'approche davantage de l'objectivité et d'une vision professionnelle de la situation.



**Étape 1 :** Nous partons de notre perspective subjective. Nous échangeons sur notre expérience des conflits (grands et petits) avec une autre personne du groupe et présentons ensuite au reste du groupe le vécu de notre interlocuteur en matière de conflits.

**Étape 2 :** Nous nous intéressons aux conflits qui jalonnent le quotidien et dressons une liste des conflits qui nous semblent importants au sein du projet. Nous choisissons ensuite les situations conflictuelles dominantes auxquelles nous attribuons un titre parlant et nous établissons une liste de ces titres.

**Étape 3 :** Nous identifions les conflits importants du pays où le projet est mis en œuvre. Le groupe réfléchit et discute sur les hypothèses et les différentes visions de la situation conflictuelle. Ici aussi, il faut élaborer une liste des conflits.

**Étape 4 :** Le groupe choisit le conflit qu'il souhaite approfondir et utiliser pour analyser son travail. Pour cela, il choisit un conflit principal parmi les conflits identifiés durant l'étape 2 et le met en lien avec certains aspects de la liste élaborée durant l'étape 3. Il définit ainsi une situation conflictuelle dominante qui englobe les dimensions des deux listes. Cette étape aboutit à la rédaction du *Document de synthèse n° 1 : La définition du conflit*, à savoir une brève description du conflit choisi (la synthèse des deux listes).

**Étape 5 :** Le groupe met en scène le conflit choisi et dégage les perspectives des différents acteurs/actrices. Nous pouvons réfléchir ensemble à la complexité du conflit et à notre attitude personnelle face à celui-ci.



### Étape 1 : Ma perspective (env. 35 min)

Présentez-vous brièvement à votre voisin/voisine. Expliquez-lui ce qui vous a motivé à prendre ce travail dans le projet. Où avez-vous appris des choses sur les conflits? Comment gérez-vous les conflits interpersonnels? Avez-vous tendance à mener les conflits jusqu'au bout ou à calmer la situation? Quelles expériences avez-vous faites de la guerre, de la persécution et de la fuite? Répondez chacun/chacune à ces questions et prenez quelques notes sur les réponses de votre interlocuteur/interlocutrice. Vous avez en tout 15 minutes pour le faire. Ensuite, chacun/chacune présente l'expérience de son/sa interlocuteur/interlocutrice au reste du groupe (env. 3 min par personne).

### Étape 2 : Les conflits dans le projet

(env. 40 min)

Refaites les mêmes petits groupes à deux. Prenez cinq minutes pour réfléchir seul aux conflits dans le projet. A votre avis, quelles sont actuellement les situations conflictuelles dominantes dans votre contexte professionnel? Faites votre propre liste et rapportez à votre interlocuteur/interlocutrice les deux situations les plus importantes. Pour chaque situation, trouvez ensemble un titre parlant qui illustre et résume votre vécu du conflit. Notez le titre. Vous avez 15 minutes pour tout cela. Présentez au moins deux titres au reste du groupe. L'animateur/animateur note tous les titres sur le tableau ou le tableau d'affichage (10 min).

### Étape 3 : Les conflits dans le pays (env. 30 min)

Citez et expliquez brièvement les principaux conflits de votre pays d'affectation. Discutez de vos points de vue. Élaborez ensemble une liste des conflits les plus significatifs. Ne commencez pas à analyser les conflits dans le pays!

### Étape 4 : Choix (env. 30 min)

Examinez ensemble les deux listes. Quels liens constatez-vous entre elles? Quels points communs trouvez-vous entre les deux listes? Ensuite, choisissez les deux conflits que vous estimez les plus importants sur la liste des conflits dans le projet. Constatez s'il s'agit d'un choix unanime ou si les sujets les plus souvent proposés sont en lien les uns avec les autres. Voyez s'il existe des liens entre ces principaux sujets et la liste

des conflits du pays. Définissez ensuite, en guise de synthèse, la situation conflictuelle dominante que vous souhaitez traiter dans la suite de l'analyse. Notez le titre et une brève description de ce conflit, ce qui donne la base au *Document de synthèse n° 1 : La définition du conflit* (ces Documents de synthèse seront utilisés ultérieurement pendant l'analyse).

### Étape 5 : Rashōmon 羅生門 (env. 90 min)

Un film japonais de 1950 nous montre que des perspectives très subjectives ne cessent de mettre en échec la réalité objective. Rashōmon, le titre du film, est aussi le nom d'une ancienne porte de ville. Les événements se produisent au milieu du XIII<sup>ème</sup> siècle à Kyoto, à un moment où la porte, située dans un quartier insalubre, est déjà fortement endommagée par les séismes et le délabrement. Les personnages, un moine, un bûcheron et un citoyen, se rencontrent à la porte Rashōmon pendant une violente tempête, y cherchent refuge et attendent ensemble dans la ruine que la pluie cesse. Le bûcheron raconte l'histoire du viol d'une femme et du meurtre de son mari, un samouraï. Cette histoire est répétée quatre fois sous les différentes perspectives des parties impliquées et présente aux spectateurs/spectatrices les différentes façons de décliner le souvenir, la vérité et la culpabilité. Bien que l'action soit toujours la même – un viol et un meurtre –, l'histoire n'est jamais identique et il reste impossible, jusqu'à la fin du film, d'établir une seule vérité.

Commencez par déterminer ensemble tous les personnages/acteurs qui participent au conflit, qui exercent une influence sur celui-ci et qui sont concernés. Demandez éventuellement des précisions à la personne qui connaît le mieux la situation en question. Déterminez ensuite les personnages principaux (au moins trois, et au plus le nombre de membres de votre groupe) et distribuez les rôles au sein du groupe. Seul ou à plusieurs en petit groupe, essayez de vous glisser dans la peau de votre personnage. Concentrez-vous sur les caractéristiques de celui-ci (milieu, situation, vécu, par exemple jeune femme célibataire, 16 ans, avec un enfant de huit mois, vivant en milieu rural, sans formation, père en prison, mère séropositive) et réfléchissez à la façon dont cette personne vivrait et expliquerait le conflit, à la façon dont elle voudrait et pourrait le gérer. Développez la version du conflit que ce personnage raconterait. Peu importe s'il vous manque



des détails de l'histoire, glissez-vous dans la peau du personnage que vous devez représenter. Pour cela, prenez 15 minutes. Ensuite, chaque petit groupe présente le personnage qui lui a été assigné en jouant son rôle dans une composition théâtrale de groupe. Commencez par une personne qui se rend au milieu de la salle et tente d'adopter une posture qui exprime les sentiments du personnage représenté. Les personnes des autres petits groupes la rejoignent ensuite les unes après les autres. Faites attention à la distance et à la proximité avec les autres personnages et essayez toujours d'exprimer physiquement ce que votre personnage ressent. N'hésitez pas à exagérer un peu, afin que les spectateurs voient de quoi il s'agit. Essayez jusqu'à ce que vous ayez le sentiment de reproduire la situation. Lorsque tous les représentants de chaque petit groupe se sont placés, chaque personnage parle dans l'ordre et raconte « son » histoire : « Je suis ... ». Ensuite, vous pouvez poser des questions, discuter, essayer un peu de voir comment le conflit pourrait évoluer, ce qui est utile, ce qui ne l'est pas, etc. Saisissez cette occasion non seulement pour faire quelque chose, mais aussi pour demander aux personnes quelles sont les conséquences de ces actes pour elles. Il s'agit d'un jeu de rôles, comme une sculpture ou un petit théâtre, où nous pouvons comprendre ensemble les diverses perspectives et les sentiments suscités chez les personnes impliquées. Pour ce jeu de rôles, il faut un/e meneur/se de jeu, un/e animateur/animateur qui dirige le processus, met en scène les diverses perspectives et fait ressortir clairement les sentiments de chaque person-

nage. Le guide d'utilisation du présent instrument contient des indications pratiques. Si vous n'avez jamais participé à ce genre de jeu, il est normal que vous vous sentiez quelque peu nerveux/se ou inquiet/inquiète. Il ne s'agit toutefois pas d'une représentation publique, mais d'une mise en scène qui nous permet de mieux comprendre les enjeux et de mieux exprimer les sentiments que par de simples paroles. Faites confiance en vos capacités d'expression théâtrale et essayez cette approche peu habituelle. La composition doit durer entre 30 et 40 minutes. Vous pouvez ensuite encore utiliser 35 minutes environ pour débattre des implications de ce « jeu ». Après cette activité, les débats sont la plupart du temps riches et passionnés, car tous les participants/tes interviennent longuement et/ou à plusieurs reprises, se sentant impliqués dans la situation.

### **Synthèse** (env. 10 min)

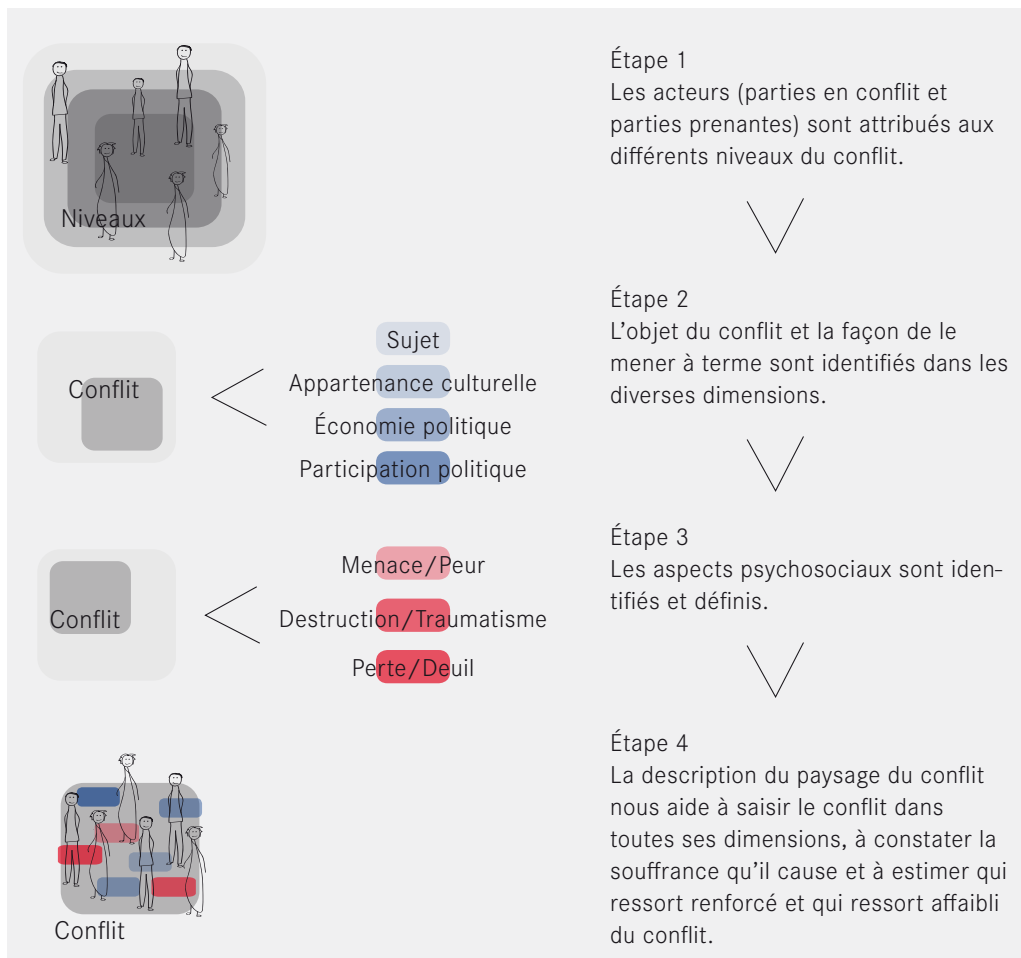
L'animateur/animateur fait une synthèse du débat et des résultats et rédige le *Document de synthèse n° 1 : La définition du conflit*. Si nécessaire, ce document sera encore complété à la suite du dernier exercice.

# Le paysage du conflit



Durée : 155 minutes au total

Au quotidien, il est difficile de saisir dans toute sa complexité sociale une situation conflictuelle comme celle que nous avons esquissée dans le Module *Le regard personnel* et de débattre sur ses causes et ses effets. Pour cette raison, nous voulons introduire, dans l'analyse du conflit, une démarche systématique, que nous appelons *paysage du conflit*. À cet effet, nous rassemblons les aspects les plus divers du conflit. Nous identifions les acteurs du conflit, c'est-à-dire la vaste palette de personnes et d'institutions actives sur les divers niveaux, du niveau personnel ou familial au niveau national et international en passant par le niveau local. Nous décrivons et systématisons ensuite les dimensions du conflit : économique, culturelle, politique et individuelle ou subjective. Nous déterminons aussi l'enjeu du conflit. Nous connaissons certaines de ces dimensions depuis longtemps, elles étaient peut-être au premier plan lorsque nous avons entamé le projet. D'autres nous sont certes connues, mais nous estimions qu'elles n'avaient aucune incidence sur notre travail. D'autres encore nous semblent trop personnelles ou insignifiantes. Nous voulons élaborer un « paysage » aussi complet que possible et nous nous efforçons de n'omettre aucune montagne, ni aucune vallée. À la fin, nous abordons aussi des thèmes psychosociaux essentiels, comme la peur, le traumatisme et le deuil, et résumons notre vision du paysage du conflit.



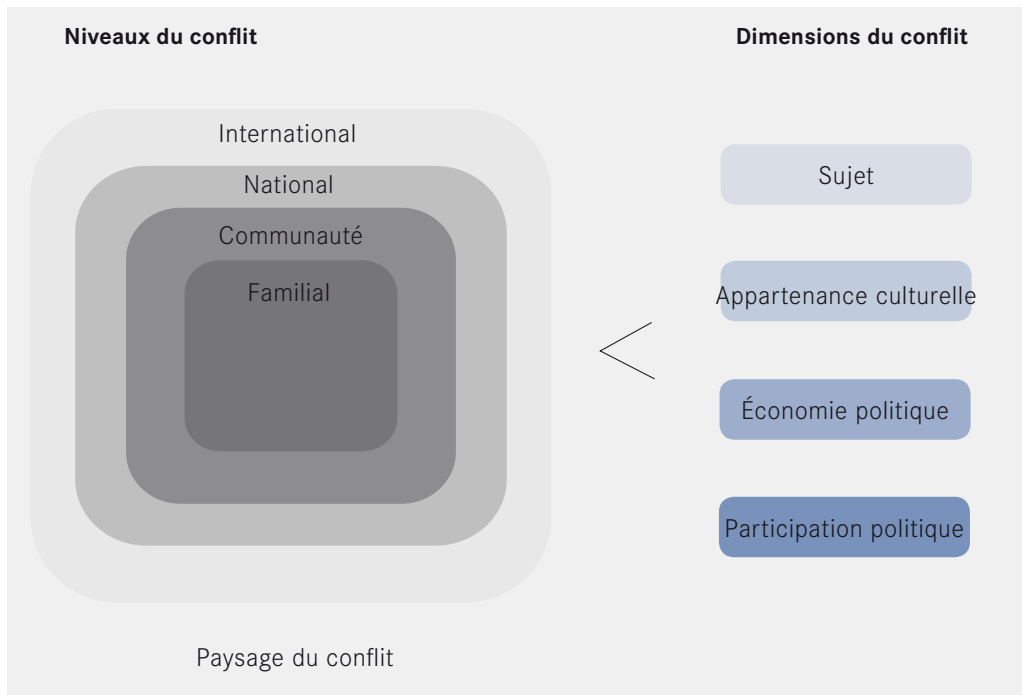
**Étape 1 :** L'analyse des acteurs récapitule les principales parties en conflit et autres parties prenantes et les attribue aux différents niveaux: international, national, communal et familial/individuel. Les participants/tes choisissent les niveaux du conflit pertinents pour le projet. Cette étape aboutit à l'élaboration du *Document de synthèse n° 2: Acteurs selon les différents niveaux du conflit*.

**Étape 2 :** Nous examinons les intérêts des parties au conflit et analysons l'objet du conflit dans ses diverses dimensions (sujet, appartenance culturelle, économie politique, participation politique). Quels moyens utilisent les parties pour exercer leur pouvoir? Cette étape aboutit à l'élaboration du *Document de synthèse n° 3: Objet du conflit par dimension du conflit*.

**Étape 3 :** Nous identifions les processus sociaux et psychiques des acteurs du conflit en utilisant les paires conceptuelles menace/peur, destruc-

tion/traumatisme et perte/deuil. Cette étape aboutit à l'élaboration du *Document de synthèse n° 4: Thèmes psychosociaux principaux/groupes affaiblis et renforcés*.

**Étape 4 :** Nous récapitulons une dernière fois les résultats de ce module et les considérons dans leur ensemble. Cette vision globale nous aidera à examiner une nouvelle fois la situation conflictuelle dominante et à mieux l'appréhender.



### Catégories des dimensions du conflit

#### Sujet

Nous vivons dans un réseau social, c'est-à-dire que nous sommes en relation avec des individus qui nous importent ou non, que nous aimons ou non, qui exercent un pouvoir sur nous ou non. Dans cette structure, nous nous percevons comme des personnes qui ont des objectifs et des désirs, de la frustration, de la colère, etc. Nous nous définissons en rapport avec d'autres et sommes définis en partie par les autres. De multiples conflits naissent de cette interaction. Souvent, nos désirs sont en contradiction avec les possibilités de réalisation permises par le milieu social. Le besoin élémentaire de reconnaissance est une motivation importante pour s'adapter et s'épanouir, dans le domaine aussi bien privé que professionnel et public. Nous sommes des êtres sociaux qui dépendent de l'affection d'autrui. Au lieu de donner de la reconnaissance aux individus et de favoriser leur épanouissement psychique, le milieu social peut aussi les mépriser et les traumatiser. Ces expériences fondamentales du conflit marquent nos actes, nos réactions aux menaces et les phases ultérieures de notre épanouissement psychique. Elles déterminent nos idées de la justice et de l'injustice. Les conflits sociaux ne se déroulent pas de façon abstraite, mais concrète, dans et sur les corps. Cet aspect revêt une double importance, parce que nous souffrons de tous les conflits de façon individuelle et parce que nous contribuons aussi à façonner les conflits. Dès lors, la perspective subjective joue un rôle particulièrement important dans l'analyse du paysage du conflit.

Questions : Qu'est-ce qui satisfait les personnes ? De quoi souffrent-elles et comment manifestent-elles cette souffrance ? De quoi ont-elles peur ? Se sentent-elles traitées équitablement ?

Mots-clé : Dépendance, autonomie, soins, identité, sentiments, traumatisme, estime de soi

### **Appartenance culturelle**

Les personnes naissent dans un contexte culturel déterminé. L'identité qu'elles développent n'est pas seulement une caractéristique différenciatrice individuelle, mais aussi l'appartenance à un collectif qui possède un système de valeurs, des modalités interrelationnelles, des attentes face à la vie et des perspectives d'action qui en découlent. Le collectif fonde habituellement l'appartenance sur des critères ethniques, nationaux, religieux et aussi socio-économiques, de sorte à marquer les frontières avec les autres groupes. A cet égard, nous constatons d'habitude que l'appartenance est présentée et perçue de façon plus traditionnelle qu'elle ne l'est en réalité. En outre, les appartenances sont généralement multiples. Par exemple, une personne est à la fois chrétienne, hutu et ressortissante du Rwanda. Les appartenances et attributions culturelles sont souvent le motif principal apparent du conflit, bien que les aspects profonds et les causes réelles soient tout à fait différents. Dans les conflits, il n'est pas rare que l'on nie, conteste et réprime la diversité de l'appartenance culturelle.

Questions : Qui est défini comme la majorité ? Qui est défini comme la minorité ? Qui est réduit à son appartenance culturelle et par qui ? Quels éléments appréciatifs/dépréciatifs en sont le résultat ?

Mots-clé : Culture, religion, attribution, stigmatisation

### **Économie politique**

Cette dimension porte sur la répartition des ressources sociales entre les groupes qui composent l'État et la société, ainsi que sur les mécanismes qui en assurent l'accumulation. À l'ère de la mondialisation, nous nous intéressons aussi aux hégémonies culturelles, aux idées, aux valeurs et aux intérêts qui s'imposent partout dans le monde. Il s'agit donc d'une part d'éléments matériels et, d'autre part, d'éléments structurels qui n'ont apparemment aucun rapport avec l'économie, mais qui font néanmoins partie des contraintes mondiales. À titre d'exemple, mentionnons l'obligation de posséder chacun un téléviseur ou la tendance de tout mercantiliser, même l'eau.

Questions : Y a-t-il ou non du travail ? À qui appartiennent les entreprises ? Les personnes sont-elles propriétaires de leur logement ou locataires ? Qui est riche, qui est pauvre et pourquoi ? Qui tire parti du conflit ?

Mots-clé : Problèmes économiques, pauvreté, exclusion sociale et culturelle

### **Participation politique**

Cette dimension porte sur la façon dont les citoyens et citoyennes participent à la vie politique. Ainsi, la démocratie implique que la population participe de façon active à la prise des décisions essentielles et que l'autodétermination et l'autoréalisation constituent des buts sociaux importants. Toutefois, la participation politique ne se limite pas à la tenue d'élections libres, mais s'exprime aussi au quotidien dans leurs villages et dans leurs communautés.

Questions : Quelles formes de participation existent ? Qui possède l'autorité ? Qui prend les décisions ? Peut-on faire valoir le respect des droits en justice ? Le régime juridique se fonde-t-il sur les principes d'égalité et d'intangibilité de la dignité de la personne humaine ?

Mots-clé : Participation aux processus sociaux, structures de pouvoir et rapports de force





## Thèmes psychosociaux principaux

Réalité sociale	Équivalent psychique
<p><b>Menace</b></p> <p>Qui est menacé ? Par qui ? Depuis quand ? Quelle est la gravité de la menace ? Dans quelle mesure est-elle prévisible ? Et contrôlable ?</p>	<p><b>Peur</b></p> <p>La peur est-elle chronique ou passagère ? Est-elle exprimée avec clarté ou réprimée ? Comment est-elle vécue (exemples) ?</p>
<p><b>Destruction</b></p> <p>A-t-on enregistré des destructions ? Dans quelle mesure ces destructions ont-elles toujours cours ? De quand date la destruction ? Dans quelle mesure ont-elles eu lieu dans un passé plus ou moins proche ? Qui en est affecté (exemples) ?</p>	<p><b>Traumatisme</b></p> <p>Y a-t-il des symptômes typiques des traumatismes (flashbacks, hypersensibilité, engourdissement) ? Y a-t-il d'autres symptômes que les victimes mettent en lien avec la destruction subie (incapacité de travail, maux de tête ou de ventre, insomnie) ? Parle-t-on de ce sujet dans la communauté ou est-ce tabou ?</p>
<p><b>Perte</b></p> <p>Quelles personnes ont disparu ? Qui a perdu des proches ? S'agit-il de pertes traumatiques et subites ? Les personnes décédées ont-elles pu être enterrées ? Quelles autres pertes ont été subies (maison, biens, convictions, appartenances) ?</p>	<p><b>Deuil</b></p> <p>Le deuil bute-t-il sur des difficultés ? Si oui, lesquelles (exemples) ? Se rapportent-elles davantage à la reconnaissance et à l'acceptation de la perte ou plutôt à l'impossibilité d'arrêter le deuil ? S'agit-il de processus récents ou anciens ?</p>



### Étape 1 : Acteurs (env. 15 min)

Prenez comme point de départ le jeu basé sur le film « Rashōmon » que nous venons de finir. Nommez à nouveau les principaux acteurs du conflit. Distinguez, si possible, les parties activement en conflit de celles qui sont affectées par le conflit mais qui n'en sont pas les acteurs principaux. Par exemple, lorsque les parents se disputent, les enfants ne sont pas des parties actives dans le conflit, mais sont toujours concernés. Identifiez à quel niveau du conflit les différents acteurs sont actifs : international, national, communal, familial/individuel. Repérez à quel(s) niveau(x) votre projet intervient. Faites aussi attention aux acteurs qui l'influencent, même si vous ne traitez peut-être pas directement avec eux. Le niveau individuel étant toujours important, vous devez le décrire dans tous les cas. Compilez les résultats et faites-en un résumé dans le *Document de synthèse n° 2 : Acteurs selon les différents niveaux du conflit*.

### Étape 2 : Objet et formes du conflit

(env. 60 min)

L'animateur/animateur présente brièvement les quatre dimensions du conflit : sujet/individu, appartenance culturelle, économie politique et participation politique (5 minutes). Formez quatre groupes, un groupe par dimension, et discutez de la façon de décrire le conflit du point de vue de la dimension considérée par le groupe. Cette dimension est-elle importante pour le conflit ? Quel est l'objet du conflit du point de vue de cette dimension ? Quels sont les rapports de force ? Dans cette dimension, qu'est-ce que les parties au conflit veulent obtenir, imposer ou empêcher ? Quels moyens sont utilisés ? Si vous le souhaitez, vous pouvez faire appel ici aux descriptions des dimensions du conflit pour traiter ces questions (30 minutes). Présentez votre travail en séance plénière et débattuez-en (25 minutes). Ensuite produisez ensemble le *Document de synthèse n° 3 : Objet du conflit par dimension du conflit*.

### Étape 3 : Thèmes psychosociaux principaux

(env. 60 min)

Les dimensions psychosociales jouent un rôle dans tous les conflits. Nous en avons déjà parlé un peu lors de l'étape précédente consacrée au « sujet » du conflit. Nous allons maintenant approfondir cet aspect. L'illustration au début de ce module présente trois paires conceptuelles d'ordre psychosocial. Les participants/tes forment trois groupes et chaque groupe dispose d'environ 30 minutes pour discuter de l'une des paires conceptuelles et essayer d'établir leur importance pour les acteurs du conflit. Commencez toujours par définir la réalité sociale puis son équivalent psychique. Discutez s'il y a des victimes du conflit qui sont sans défense. Quels types de souffrance sont générés et sont particulièrement importants dans le conflit ? Identifiez ensemble les groupes affaiblis et rendus impuissants par le conflit et ceux qui en tirent parti et en sont renforcés. Présentez les points principaux de la discussion en séance plénière. Ensemble rédigez le *Document de synthèse n° 4 : Thèmes psychosociaux principaux/groupe affaiblis et renforcés (30 minutes)*.

### Étape 4 : Conséquences et synthèse

(env. 20 min)

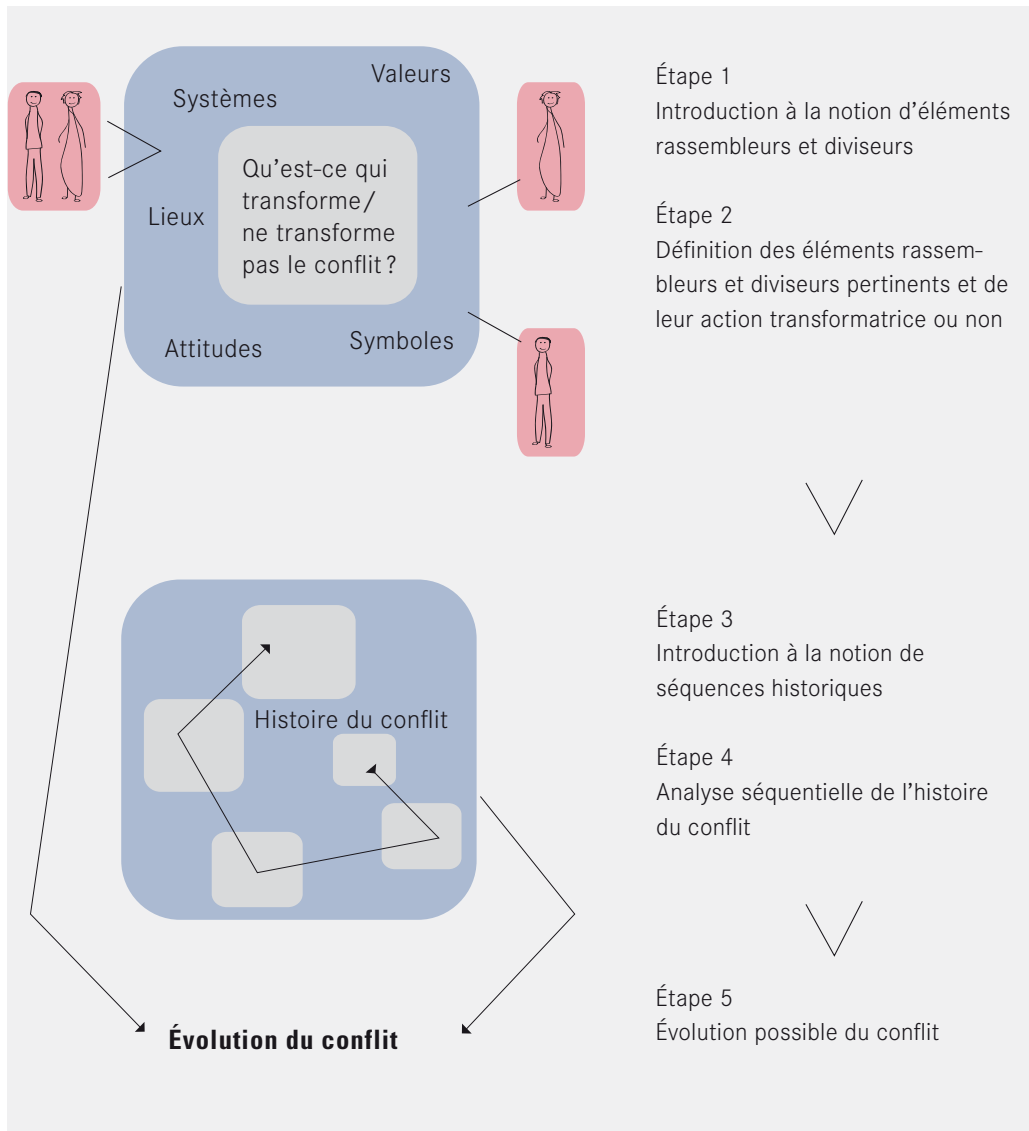
L'animateur/animateur résume le débat et les résultats des travaux de groupe (*Documents de synthèse n° 2, 3 et 4*). Les participants/tes examinent une nouvelle fois le paysage du conflit, complètent le cas échéant les Documents de synthèse et notent les idées qui surgissent des diverses étapes.

# Mécanisme et fonction des conflits



Durée: 120 minutes au total

Le Module *Mécanisme et fonction des conflits* a pour but de dégager et de comprendre la dynamique du conflit défini lors des modules antérieurs. Il s'agit d'une part de définir les éléments diviseurs (*dividers*) et rassembleurs (*connectors*), c'est-à-dire de décrire les circonstances qui rassemblent ou divisent les personnes et de déterminer comment certaines d'entre elles peuvent contribuer à la transformation du conflit ou au contraire l'empêcher. Il s'agit d'autre part de comprendre l'histoire du conflit dans ses diverses séquences et d'identifier les processus émotionnels qui jouent un rôle pour les différents acteurs et qui déterminent leur conduite. Finalement, l'objectif est aussi, sur la base de cette analyse, d'évaluer l'évolution potentielle du conflit et d'adopter une communauté de vues sur les visions relevant de la transformation des conflits.



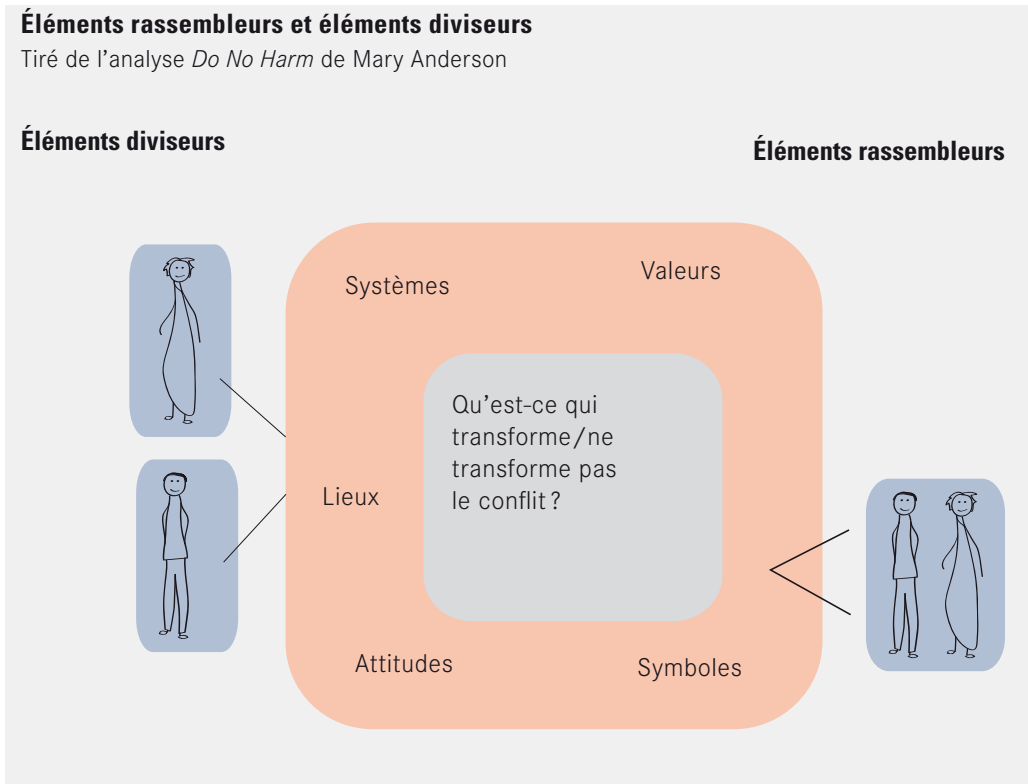
**Étape 1:** Nous introduisons la notion d'éléments rassembleurs et d'éléments diviseurs.

**Étape 2:** Nous définissons les éléments rassembleurs et diviseurs pertinents afin de savoir ce qui contribue à la transformation du conflit et ce qui l'empêche. Cette étape aboutit au *Document de synthèse n° 5: Éléments rassembleurs et diviseurs*.

**Étape 3:** Nous introduisons la notion des séquences historiques.

**Étape 4:** Nous identifions les séquences de l'histoire du conflit et élaborons le *Document de synthèse n° 6: Histoire*.

**Étape 5:** Nous débattons de l'évolution future possible du conflit. En outre nous évaluons les conséquences du déroulement du conflit sur le processus du développement. Cette étape aboutit au *Document de synthèse n° 7: Évolution future*.



La distinction entre éléments diviseurs (*dividers*) et éléments rassembleurs (*connectors*) nous fournit des informations sur les éléments principaux du conflit qui peuvent en favoriser ou non la transformation. Pour ce faire, nous nous fondons sur les catégories figurant dans le graphique ci-dessus – systèmes, lieux, valeurs, attitudes et symboles – qui nous aident à analyser de façon structurée les nombreux aspects du contexte d'un conflit. Il serait faux d'assimiler automatiquement les éléments diviseurs à une influence négative et

les éléments rassembleurs à une influence positive sur l'évolution pacifique du conflit. En outre, une seule et même chose peut aussi combiner ces deux éléments. Toutefois, il est important de se faire une idée claire des éléments diviseurs et rassembleurs pour juger de la conduite à adopter dans le conflit et concevoir des pistes de solution. Nous devons donc tout autant nous demander ce qui divise les personnes et ce qui les rassemble qu'analyser lesquels de ces éléments transforment le conflit et lesquels ne le transforment pas.



## **Analyse séquentielle de l'histoire du conflit**

Tiré du concept du traumatisme séquentiel de Becker & Weyermann<sup>1</sup>

### **Première séquence : Avant le début du conflit**

Tout conflit a un début. Il y a toujours une histoire antérieure qui a été elle-même plus ou moins conflictuelle. Avec le recul, cette phase semble souvent encore tout à fait intacte, normale ou saine. Pour de nombreuses parties du conflit, elle reste ultérieurement un repère important, souvent idéalisé. Nous devons donc déterminer quand le conflit a commencé et quelle était son histoire antérieure.



### **Deuxième séquence : Début du conflit et chronicisation**

Les premiers signes du conflit sont perceptibles et peuvent parfois s'intensifier, mais la menace n'est pas encore directe et absolue. Nombreux sont les conflits à demeurer longtemps à ce niveau et à s'enliser, c'est-à-dire qu'ils ne se résolvent pas, mais ne s'améliorent pas non plus. Parfois, après une longue période de calme relatif, il y a une dégradation soudaine et rapide ou une brève explosion de terreur puis la situation se calme à nouveau.



### **Troisième séquence : Menace grave / Escalade considérable**

Cette séquence se caractérise par une menace directe sur la vie des populations et des processus de destruction ou par une escalade considérable du conflit. Il s'agit généralement de situations de guerre ou similaire, des situations où des vies humaines sont en danger. Les conflits n'atteignent pas tous cette séquence. Toutefois, même les conflits de faible intensité connaissent ce genre d'escalade considérable qui rappelle la guerre.



### **Quatrième séquence : La menace grave devient chronique / Escalade considérable**

Très proche de la séquence précédente, pouvant alterner l'un l'autre, des périodes d'accalmie peuvent se produire de manière répétée dans le cadre d'une guerre, de persécutions ou de menaces sur la vie des populations. Les conflits poussés à l'extrême comportent souvent des moments de terreur aiguë, aussi bien au niveau individuel qu'au niveau social, mais aussi des périodes de terreur latente, dans une ambiance de calme apparent en attendant le prochain éclat.



### **Cinquième séquence : Transition**

Lorsque les conflits touchent à leur fin, des négociations de paix peuvent avoir lieu ; parfois il s'agit juste d'une reprise du dialogue entre les parties. Parfois les conditions de vie des populations s'améliorent un peu, parfois elles se détériorent un peu plus pour un temps. La transition entre l'étape « conflit » et l'étape « post-conflit » peut être brève ou longue et contient un étrange mélange de danger et d'espoir. Ce n'est qu'une fois cette transition entamée qu'une vision d'avenir devient possible tandis que l'impossibilité de changer/refaire le passé se confirme. C'est une période de changement radical et de crises individuelles. Certains conflits passent directement de la deuxième à la cinquième séquence. Parfois la transition ne conduit finalement pas à la paix et à la réhabilitation post-conflit, mais à un retour à la guerre et la confrontation conflictuelle.



### **Dernière séquence : Post-conflit**

Du point de vue psychologique, la dernière séquence est la plus complexe. Bien que le conflit soit derrière nous, ses séquelles sont encore présentes. C'est à ce moment qu'il est possible de faire réellement la lumière sur l'histoire du conflit. Souvent, c'est en gardant le silence et en refusant d'aborder les problèmes en suspens que l'on sème la graine du prochain conflit.



Les séquences présentées ici servent de repères pour nous situer dans le déroulement du conflit et nous aident à retracer son histoire. Tous les conflits ne passent pas forcément par tous ces stades. Les séquences peuvent varier considérablement dans leur durée, se répéter et devenir chroniques. Elles comprennent dif-

férents degrés de menace et de souffrance, et permettent d'identifier de manière adéquate les processus émotionnels en lien avec le contexte historique. Certains conflits de faible intensité peuvent être catégorisés selon ce schéma, mais seulement de façon métaphorique. L'exercice reste néanmoins utile.

**Étape 1 : Introduction à la notion des éléments rassembleurs et diviseurs** (env. 10 min)

L'animateur/animateur présente la notion d'éléments rassembleurs (*connectors*) et d'éléments diviseurs (*dividers*).

**Étape 2 : Définition des éléments rassembleurs et diviseurs** (env. 30 min)

Le groupe élabore ensemble une liste d'éléments rassembleurs et d'éléments diviseurs en justifiant leur attribution à l'une ou l'autre des catégories et en expliquant pourquoi il estime qu'ils contribuent ou non à la transformation. Compilez les résultats dans le *Document de synthèse n° 5 : Éléments rassembleurs et diviseurs*.

**Étape 3 : Introduction à la notion des séquences historiques du conflit** (env. 10 min)

L'animateur/animateur présente la notion des séquences historiques du conflit.

**Étape 4 : Déroulement du conflit** (env. 30 min)

Essayez de positionner le conflit dans le déroulement de séquences décrit dans le schéma. Quels sont les événements antérieurs? Quelles sont les caractéristiques de la séquence actuelle? Quels sont les processus émotionnels qui prédominent historiquement chez les acteurs (peur, rage, haine, deuil)? Demandez-vous aussi comment ont évolué au fil du conflit les groupes affaiblis et les groupes renforcés définis lors du Module II (cf. le Document de synthèse n° 4). N'oubliez pas que les processus historiques se rapportent à l'ensemble de la société,

mais constituent aussi un vécu individuel. Essayez d'embrasser les deux aspects. Faites un résumé des résultats dans le *Document de synthèse n° 6 : Histoire*.

**Étape 5 : Évolution du conflit** (env. 30 min)

Le groupe se divise en deux sous-groupes de travail. En se fondant sur l'analyse réalisée, le premier sous-groupe élabore un scénario de transformation du conflit, c'est-à-dire une vision positive de l'évolution du conflit, et l'autre un scénario d'aggravation du conflit (20 min). Les scénarios sont ensuite présentés en séance plénière (5 min pour chaque sous-groupe). Discutez de l'évolution probable du conflit et imaginez en une vision commune. Lorsque vous vous êtes mis d'accord, rédigez le *Document de synthèse n° 7 : Évolution future*.

**Synthèse** (env. 10 min)

L'animateur/animateur fait une synthèse du débat et des résultats. Il/elle enregistre les Documents de synthèse n° 5, 6 et 7 et fait le lien avec le prochain module.

<sup>1</sup> Becker, D. & Weyermann, B., 2006, Genre, transformation des conflits et approche psychosociale. Manuel. Berne: Direction du Développement et de la Coopération (DDC).

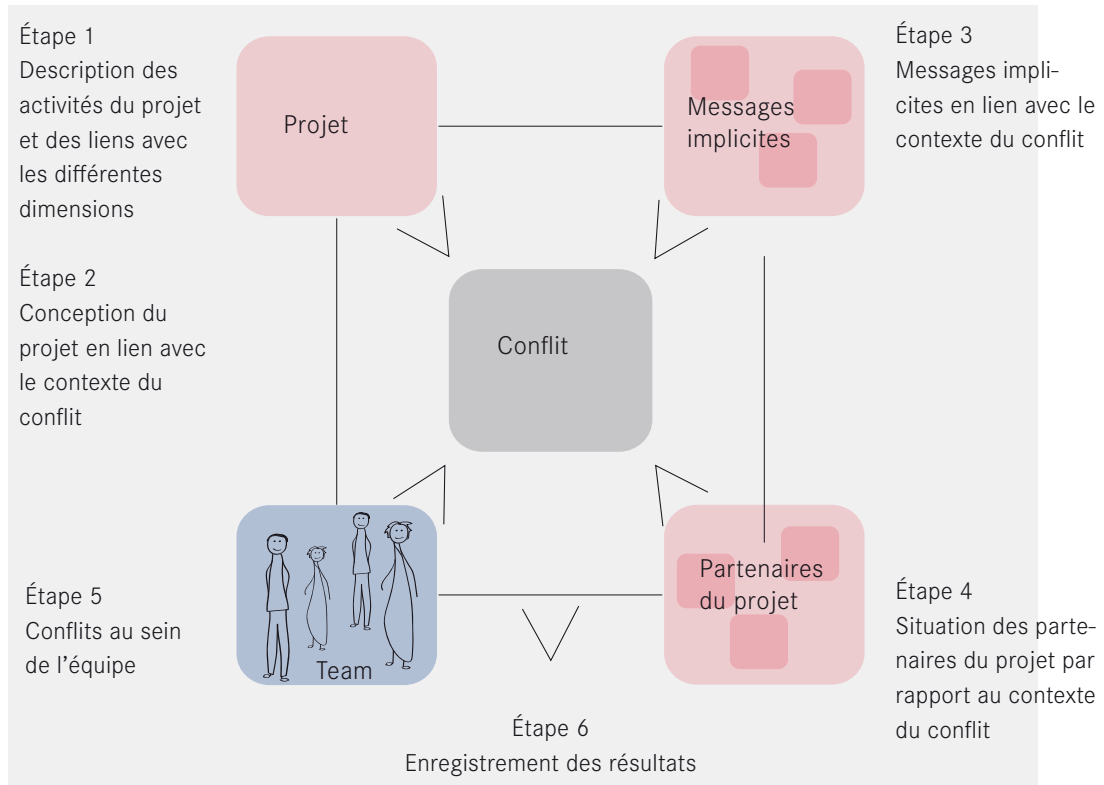
# Activités du projet par rapport au conflit



Durée: 210 minutes au total

Dans le Module *Activités du projet par rapport au conflit*, nous étudions le lien entre les activités du projet et le conflit décrit en utilisant comme indicateurs les résultats des Modules *Le paysage du conflit* et *Mécanisme et fonction des conflits* et en les mettant en lien avec notre projet concret. Notre travail aide-t-il réellement à transformer le conflit ou parvenons-nous au résultat opposé sans en avoir l'intention? Notre travail a-t-il des conséquences imprévues, mais qui peuvent transformer le conflit? Les personnes au service du projet agissent dans un contexte conflictuel et tentent de satisfaire à diverses exigences, ce qui leur impose souvent de grandes efforts et exige d'eux une grande capacité d'adaptation. Puisque la stabilité psychosociale des employés/ées n'est pas une question privée, mais une responsabilité institutionnelle, nous voulons par ailleurs analyser les conflits dans l'équipe. Le fait que de tels conflits existent est tout à fait normal.





**Étape 1 :** Nous décrivons les activités du projet en nous référant aux rôles des membres de l'équipe et identifions les dimensions du conflit (sujet/individu, appartenance culturelle, économie politique, et participation politique) dont le projet tient compte. En les énonçant nous assurons non seulement la visibilité des dimensions importantes pour le projet, mais aussi de celles qui auraient été occultées. Lors de cette étape, nous retravaillons le *Document de synthèse n° 3: Objet du conflit par dimension du conflit*.

**Étape 2 :** Nous étudions la conception du projet en lien avec le contexte du conflit. Des projets peuvent être bénéfiques, mais aussi nuisibles. Les dommages potentiels ne sont pas seulement en rapport avec l'intention du projet ou sa qualité technique, mais aussi, et surtout, avec l'interaction entre le projet et le contexte. Nous retravaillons les *Documents de synthèse n° 4: Thèmes psychosociaux principaux/groupes affaiblis et renforcés* et *5: Éléments rassembleurs et diviseurs*.

**Étape 3 :** Nous analysons les messages éthiques implicites de nos actes en lien avec le contexte du conflit. Les messages éthiques involontaires ou irréflechis émis par les collaborateurs et col-

laboratrices du projet peuvent exercer une action transformatrice ou aggravante sur le contexte du conflit. Dans cette étape, nous élaborons le *Document de synthèse n° 8: Messages éthiques implicites*.

**Étape 4 :** Nous analysons les rapports de collaboration avec d'autres acteurs en lien avec le contexte du conflit. S'ils peuvent regrouper des forces en vue de favoriser un objectif commun de transformation, les partenariats peuvent aussi freiner les innovations et les démarches de développement. Nous élaborons ici le *Document de synthèse n° 9: Rapports de coopération*.

**Étape 5 :** Nous analysons la communication au sein de l'équipe en lien avec le contexte du conflit. Les organisations et les équipes peuvent veiller à la stabilité psychosociale des employés/ées, mais peuvent aussi aggraver le danger d'épuisement professionnel (*burn-out*) et d'affection psychique. Nous élaborons le *Document de synthèse n° 10: Tensions au sein de l'équipe*.

**Étape 6 :** Nous résumons et enregistrons tous les Documents de synthèse.



### **Étape 1 : Activités du projet en lien avec les dimensions du conflit** (env. 40 min)

Qui fait quoi, quand, où et avec qui? Décrivez le plus précisément possible les processus et les activités du projet en vous référant aux rôles des membres de l'équipe. Énoncez les formes d'intervention, les objectifs et les résultats, de façon concrète et proche de la réalité, et définissez les dimensions du conflit (sujet, appartenance culturelle, économie politique et participation politique) dont le projet tient compte. Consultez le *Document de synthèse n° 3 : Objet du conflit par dimension du conflit*, et indiquez les dimensions sur lesquelles vous intervenez dans votre projet, ainsi que la façon dont les diverses dimensions sont prises en compte ou non.

### **Étape 2 : Effets du projet sur le conflit**

(env. 30 min)

Comment votre projet influence-t-il le contexte du conflit que nous avons décrit en détail dans les Modules II et III? Prenez le *Document de synthèse n° 5 : Éléments rassembleurs et diviseurs*, et voyez le rapport entre le projet et ces éléments. Complétez le Document de synthèse en y ajoutant cette analyse. Quels groupes tirent parti du soutien prodigué par le projet (soutien matériel, formation, etc.)? Prenez le *Document de synthèse n° 4 : Thèmes psychosociaux principaux/groupes affaiblis et renforcés* et complétez-le en indiquant le rapport entre ces groupes et le projet. Le projet s'occupe-t-il directement et consciemment de ces groupes? Quels effets sont intentionnels? Lesquels sont involontaires? Consultez aussi le *Document de synthèse n° 6 : Histoire* pour vérifier si votre intervention est appropriée compte tenu de la séquence actuelle du conflit. Discutez dans quelle mesure votre projet contribue à la transformation ou à l'enlisement du conflit.

### **Étape 3 : Effets des messages éthiques implicites sur le conflit** (env. 40 min)

Quelles sont vos ambitions envers les parties du conflit et les groupes renforcés ou affaiblis? Qui aimez-vous? Qui n'aimez-vous pas? Quels intérêts personnels avez-vous dans le conflit? Quels intérêts a le projet? Quelle est votre attitude dans la vie professionnelle et quels messages éthiques implicites véhicule-t-elle? Faites référence aux activités et aux rôles au sein de l'équipe décrits lors de l'étape 1. Pensez aussi à vos caractéris-

tiques culturelles, à l'utilisation des ressources, au partage de la responsabilité, etc. Quelle influence exercent les messages éthiques implicites sur les éléments diviseurs et les éléments rassembleurs? À qui profite et à qui nuit la présence des employés/ées? Qui gagne en respect, sécurité, possession, etc. grâce à notre travail quotidien et qui en sort perdant? Dressez une liste des messages éthiques implicites et élaborer ainsi le *Document de synthèse n° 8 : Messages éthiques implicites*.

### **Étape 4 : Effets des relations entre les partenaires du projet sur le conflit**

(env. 20 min)

Quel rôle joue le contexte du conflit dans les relations entre les partenaires du projet? Y a-t-il une réflexion ou une vision commune sur la position et les intérêts des partenaires concernant l'analyse du conflit et son potentiel de transformation? Quel message transmettez-vous à travers les rapports que vous entretenez avec les partenaires? Notez les résultats et rédigez le *Document de synthèse n° 9 : Rapports de coopération*.

### **Étape 5 : Gestion des conflits dans l'équipe**

(env. 60 min)

Comment gérez-vous les conflits au sein de l'équipe? Transmettez-vous vos expériences concernant le conflit décrit lors de colloques d'équipe ou avec les employés/ées? Parlez-vous aussi d'affection psychique au travail, des mécanismes sociaux liés à la menace, la destruction et la perte, et du vécu psychique de la peur, du traumatisme et du deuil? Quelle est la culture du conflit dans votre équipe? Le conflit est-il plutôt évacué, résolu de façon harmonieuse ou vécu de façon active? Le but de ce débat n'est pas de résoudre tous les conflits au sein de l'équipe, mais de poser un diagnostic commun pour savoir où des solutions sont nécessaires. Notez les résultats et rédigez le *Document de synthèse n° 10 : Tensions au sein de l'équipe*.

### **Étape 6 : Enregistrement des résultats**

(env. 20 min)

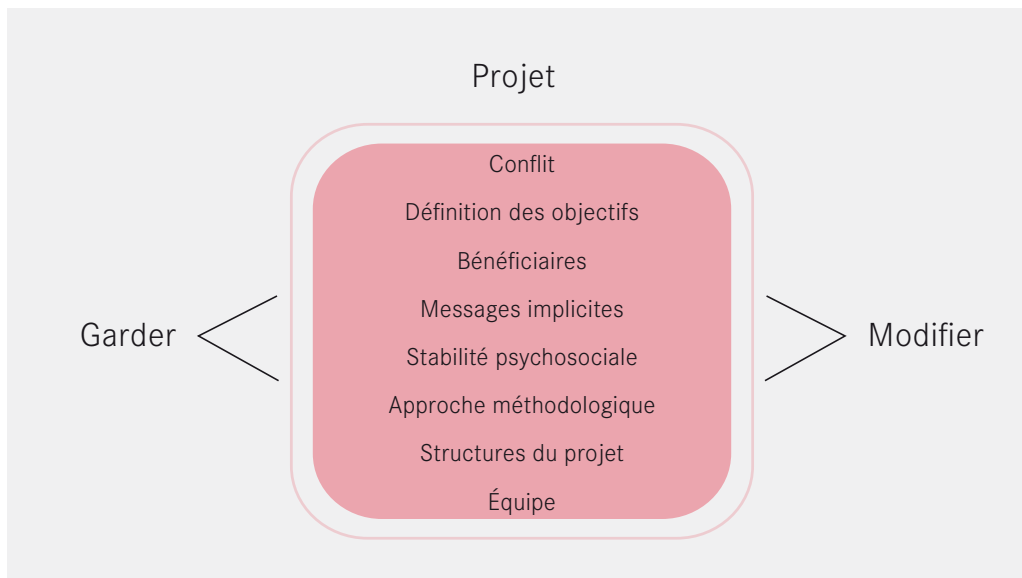
Conservez les dix Documents de synthèse et vérifiez si les résultats sont complets et s'ils reflètent la démarche d'analyse.

# Évaluation: que garder, que modifier?



Durée: 180 minutes au moins

Le Module *Évaluation: que garder, que modifier?* a pour but de mettre en pratique les résultats par rapport au projet de façon à la fois concrète et satisfaisante, de sorte à améliorer sa capacité transformatrice du conflit. Cela n'est pas une tâche facile, car les résultats des modules qui précèdent n'indiquent pas quels sont les changements à mettre en œuvre, mais signalent seulement là où ils sont nécessaires. Les propositions concrètes qui sont réalisables et susceptibles de modifier le projet à long terme se fondent sur des décisions qui doivent faire l'objet d'une discussion. Elles dépendent aussi du cadre politique et financier, des structures des organisations, ainsi que du personnel. Il est dès lors important de déterminer quelles sont les limites du projet et où des changements sont à la fois souhaitables et faisables. N'oublions pas que le changement est un processus perpétuel. Pour cette raison, nous devons revoir périodiquement les stratégies et les adapter à la dynamique du conflit. Les propositions que nous formulerons dans ce module portent sur la planification du projet, les procédures de travail, les structures des organisations, les approches méthodiques et la définition des bénéficiaires, les rapports entre partenaires et les relations publiques, ainsi que sur l'institutionnalisation des processus de réflexion. Ce dernier élément est particulièrement important, car l'observation, la communication, la compréhension, l'adaptation pour à nouveau planifier et mettre en œuvre sont des démarches importantes qui ne sont fructueuses que lorsque l'organisation accorde un rôle important à la réflexion et l'institutionnalise dans ses processus. C'est en effet la seule façon d'intégrer durablement le projet dans la perspective du conflit et d'en garantir l'évolutivité.



En se fondant sur les résultats du module précédent, qui met lui-même les résultats des trois premiers modules en lien avec le projet, ce dernier module se propose de déterminer les éléments du projet à garder, et les éléments à modifier, parce qu'ils ne contribuent pas à la transformation du conflit ou parce qu'ils ne tiennent pas compte du conflit. Pour cette raison, ce module est décisif pour la planification du projet. Néanmoins, il ne définit pas d'étapes précises de planification, car cela dépend étroitement des particularités de chaque projet et des résultats des modules précédents. Dès lors, l'évaluation du projet est guidée par des questions-clé et se fonde sur les Documents de synthèse élaborés au fil de l'analyse du conflit, et qui permettent de tenir compte de tous les aspects abordés. Les équipes peuvent choisir certaines questions-clé en fonction de leurs besoins et les approfondir. Il est toutefois recommandé de prendre aussi en considération les aspects qui à première vue semblent ennuyeux ou insignifiants, car ils cachent parfois des démarches transformatrices importantes.

#### Questions-clé

1. Comment votre projet se réfère-t-il au conflit? De façon suffisante? Trop limitée? Trop générale? Trop spécifique? Devons-nous modifier quelque chose ici? Qu'omettons-nous? Le projet tient-il compte des dimensions du conflit importantes pour évoluer

vers une issue positive?

Répondez aux questions en utilisant les *Documents de synthèse n° 1: La définition du conflit, n° 3: Objets du conflit par dimension du conflit, n° 4: Thèmes psychosociaux principaux/groupes affaiblis et renforcés, n° 6: Histoire* et *n° 7: Évolution future*.

2. Quels éléments diviseurs ou rassembleurs faut-il atténuer? Lesquels faut-il renforcer? Quels messages implicites faut-il modifier, retirer ou rendre explicites?

Répondez aux questions en utilisant les *Documents de synthèse n° 5: Éléments rassembleurs et diviseurs, n° 6: Histoire* et *n° 8: Messages éthiques implicites*.

3. Définition des objectifs: quels objectifs conservez-vous, lesquels devez-vous adapter au contexte du conflit, lesquels doivent être redéfinis et comment, en vue de renforcer les éléments transformateurs grâce à votre projet?

Répondez aux questions en utilisant les *Documents de synthèse n° 1: La définition du conflit, n° 3: Objets du conflit par dimension du conflit, n° 5: Éléments rassembleurs et diviseurs, n° 6: Histoire, n° 7: Évolution future* et *n° 8: Messages éthiques implicites*.

4. Bénéficiaires: quelles sont les options à prendre en compte pour modifier l'approche du projet pour ce qui est de la définition des bénéficiaires et de la manière de les atteindre ?

Répondez aux questions en utilisant les *Documents de synthèse n° 2: Acteurs selon les différents niveaux du conflit, n° 4: Thèmes psychosociaux principaux/groupes affaiblis et renforcés, n° 5: Éléments rassembleurs et diviseurs et n° 6: Histoire.*

5. Approche méthodologique: quels aspects de l'approche méthodologique s'avèrent particulièrement utiles? Quelles difficultés apparaissent dans l'application des méthodes choisies en lien avec le contexte du conflit? Quelles modifications faudrait-il apporter? Lesquelles sont réalisables?

Répondez aux questions en utilisant les *Documents de synthèse n° 3: Objet du conflit par dimension du conflit, n° 4: Thèmes psychosociaux principaux/groupes affaiblis et renforcés et n° 5: Éléments rassembleurs et diviseurs.* N'oubliez pas que la méthodologie joue un rôle important pour l'évolution du conflit. Si elles ne tiennent pas compte du conflit, la formulation des objectifs et la planification du projet ne contribuent pas à faire évoluer le conflit, même si elles sont sensibles à cet enjeu.

6. Les rapports avec les bailleurs de fonds et avec d'autres organisations favorisent-ils la transformation du conflit? Quels éléments constructifs des rapports de collaboration et des rapports avec des tiers (relations publiques) faut-il conserver, lesquels modifier? Comment garantir la confiance dans les rapports avec les organisations partenaires? Qu'est-ce qui n'est pas faisable?

Répondez aux questions en utilisant les *Documents de synthèse n° 2: Acteurs selon les différents niveaux du conflit et 9: Rapports de coopération.*

7. Les structures du projet favorisent-elles la transformation du conflit? Les structures de suivi et d'évaluation, l'organisation interne de

l'équipe et le budget (en particulier la structure salariale de l'équipe) sont-elle propices?

Répondez aux questions en utilisant le *Document de synthèse n° 10: Tensions au sein de l'équipe.*

8. Maintien institutionnel de la stabilité psychosociale (structure des conflits, autoprotection): de quelles possibilités formelles et informelles dispose actuellement l'organisation pour gérer le stress professionnel et les conflits d'équipe? Qu'est-ce qui fonctionne? Quels sont les besoins? Quelles mesures institutionnelles visant à maintenir la stabilité psychosociale sont souhaitables et faisables?

Répondez aux questions en utilisant les *Documents de synthèse n° 6: Histoire et n° 10: Tensions au sein de l'équipe.*





