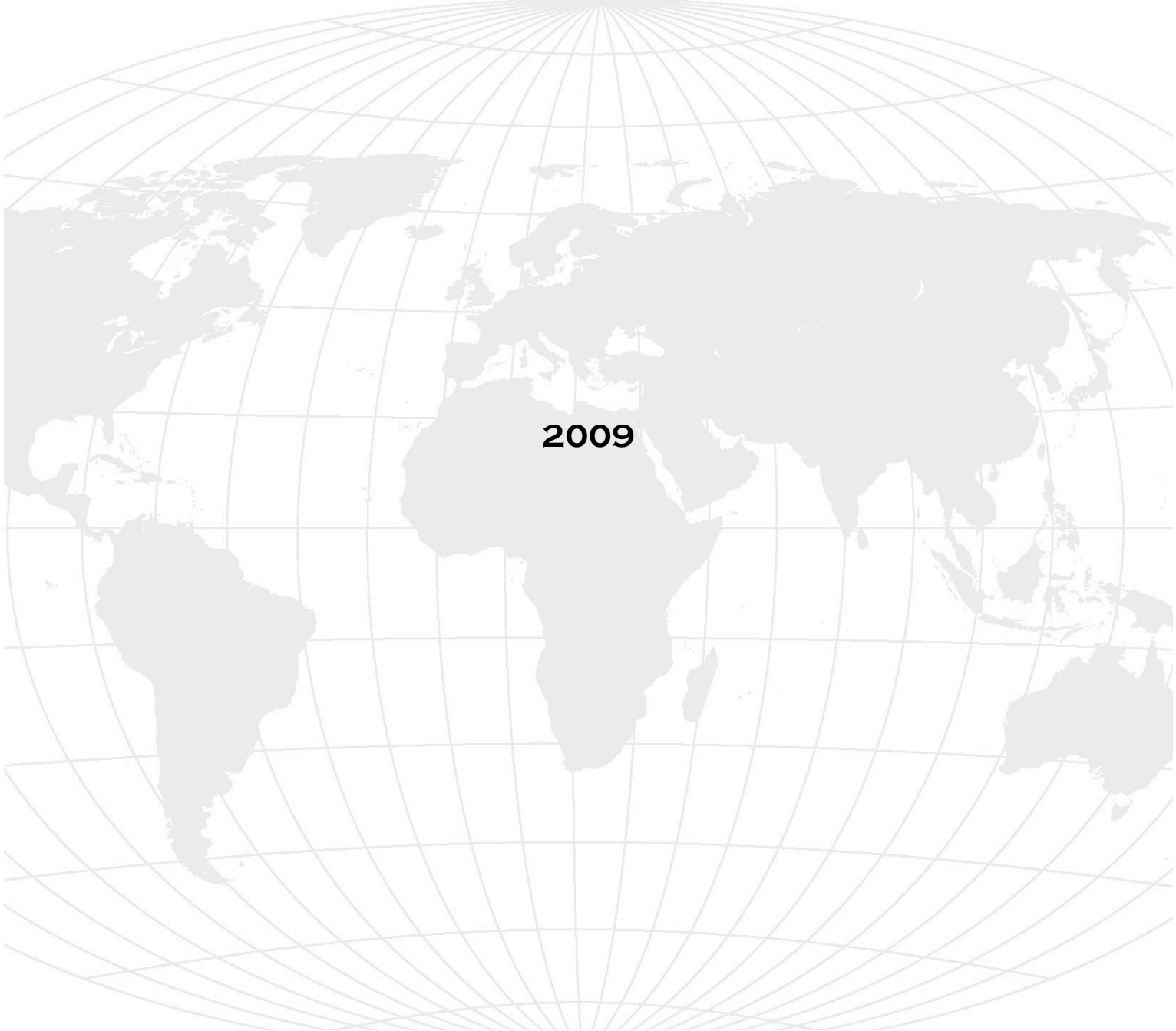


RÉFLEXION SUR LA PRATIQUE DE LA PAIX

MANUEL DU PARTICIPANT À LA FORMATION



2009

TABLE DE MATIÈRES

INTRODUCTION : PROJET RÉFLEXION SUR LA PRATIQUE DE LA PAIX	1
VUE ANALYTIQUE DU CONFLIT	4
EXERCICES	8
EXPLORATION DES STRATÉGIES DE PROGRAMMATION (MATRICE RPP)	14
EXERCICES	27
THÉORIES DE CHANGEMENTS	31
EXERCICES	39
CRITÈRES D'EFFICACITÉ	43
EXERCICES	47

**REFLÉXION SUR LA PRATIQUE DE LA PAIX:
UN PROJET D'APPRENTISSAGE COLLABORATIF AU SEIN DES ORGANISATIONS AYANT
EN COMMUN LA RÉOLUTION DES CONFLITS**

Le Projet de Réflexion sur la Pratique de la Paix (RPP) est un processus d'apprentissage dérivant d'expériences qui englobe des organisations qui ont des projets destinés à prévenir ou à résoudre un conflit. Il a pour objet d'explorer l'expérience vécue au niveau de chaque projet pour plusieurs organisations et dans plusieurs contextes. Son objectif est de promouvoir l'efficacité en ce qui concerne les efforts internationaux dans l'œuvre de la paix.

Qu'est-ce que le RPP? Le RPP se penche à la fois sur la *réflexion* et la *pratique*? Quelles leçons doit-on tirer de l'expérience? En quoi les expériences de divers praticiens sont-elles comparables? Quelles leçons généralisables peut-on en tirer et répandre? Au cours de sa première phase, de 1999 à 2003, le RPP a impliqué plus de 200 organisations et plusieurs personnes individuellement qui œuvrent pour la construction de la paix à travers le monde dans un effort collaboratif d'apprentissage sur la manière d'améliorer l'efficacité de la pratique de la paix. Il s'agissait d'ONG internationales, de gouvernements et d'organisations internationales focalisés sur la paix et la résolution des conflits, ainsi que des organisations locales et groupements locaux s'occupant de la promotion de la paix dans leur pays. Conformément à l'analyse d'expériences tirées de quelques 26 cas et 35 ateliers de consultation avec plus de 1000 praticiens, le RPP a pu identifier les raisons pour lesquelles certaines stratégies réussissent au moment où d'autres ne réussissent pas. Les résultats de ces trois années du projet publiés sous le titre *Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners*, (Faire Face à la Guerre: Leçons Indispensables pour Praticiens de la Paix) sont disponibles sur le site internet <http://www.cdainc.com>.

Les leçons du RPP comprennent plusieurs outils et concepts qui sont utiles dans la conceptualisation et la planification d'interventions de paix à tous les niveaux. Ces leçons peuvent contribuer à répondre aux questions suivantes:

- Sur quoi devrait-on se consacrer? Quels problèmes devraient figurer parmi les priorités?
- Avec qui devrait-on collaborer? Quels acteurs/intervenants sont les plus importants?
- Pourquoi devrait-on s'atteler à un problème donné avec ces acteurs? Est-ce que la logique derrière une approche choisie est solide?

Le RPP répond à toutes ces questions qui se retrouvent toutes au niveau de la conception en général et du concept des projets. Le RPP n'a pas l'intention de fournir des aptitudes destinées à mettre en exécution de tels projets. Il existe plusieurs programmes et plusieurs instituts qui dispensent ce genre de formations. La contribution du RPP se situe plus au niveau de la stratégie que sur la manière de mettre en exécution tel ou tel projet.

Phase d'utilisation du RPP. Depuis 2003, la CDA travaille sur des projets de paix en cours d'exécution dans plusieurs régions du monde pour tester dans quelle mesure les leçons de *Confronting War* (Faire Face à la Guerre) pourraient se traduire dans la pratique. Dans le processus de collaboration avec d'autres organisations, le Projet RPP s'est également penché sur une recherche de leçons additionnelles

dans quatre domaines spécifiques que les praticiens ont identifiés comme importants, en vue de perfectionner et approfondir les leçons antérieures du RPP et les rendre plus accessibles aux praticiens:

1. **Analyse de conflits & Stratégies de programmation.** Le RPP s'est penché sur des méthodes d'identification d'une bonne vue analytique d'un conflit et comment y lier les décisions concernant la définition d'un projet, dans le but de s'assurer qu'un programme de paix est capable de répondre aux facteurs mêmes qui sont importants dans un conflit donné. La première phase du RPP a découvert qu'il n'existe pas une seule méthodologie d'analyse qui puisse rendre plus efficaces les programmes. Néanmoins, la question subsiste de savoir comment il faut faire une analyse de façon à rendre plus faciles des choix judicieux de programmation. Le RPP continue de faire une étude de différentes méthodologies et processus d'analyse dans l'intention d'apprendre plus concernant la nature des éléments d'une analyse efficace d'un conflit, en plus des trois questions identifiées dans *Confronting War* (Faire Face à la Guerre).
2. **Convergences / Impacts Cumulatifs.** Le RPP est en train de mener un processus d'apprentissage collaboratif destiné à trouver des éléments qui permettent une convergence de l'ensemble de diverses initiatives vers la paix au niveau global de la communauté, ci-après dénommée la Paix Généralisée. Des études de cas antérieurs s'étaient concentrées sur des programmes ou des projets individuels. Il s'agit maintenant d'une étude des effets cumulatifs de multiples initiatives dans une même zone de conflit, afin d'identifier les éléments mêmes qui enrichissent les impacts additifs de projets.
3. **Connexions Micro-Macro.** Une des conclusions du RPP au cours de la première phase est que tous les projets doivent être tenus responsables de leurs actes de contribution à "La Paix Généralisée." Il s'est aussi révélé évident que les liens entre les niveaux (du niveau local au niveau national et international...) et entre secteurs ou populations augmentaient l'efficacité des programmes. Au cours de la présente phase, on est en train d'explorer les éléments constitutifs d'un lien efficace. Ceci comprend une vue analytique de la manière dont il faut établir des liens entre le niveau micro ("la paix à la base") et le niveau macro ("la Paix Généralisée") dans la programmation afin d'augmenter les impacts de petits projets qui sont souvent d'étendue limitée géographique, sur la construction plus large de la paix.
4. **Surveillance et Evaluation:** Lorsque le RPP a entrepris un débat avec des praticiens sur la prise de responsabilité de leurs actes face à "La Paix Généralisée," beaucoup d'interlocuteurs ont chaque fois soulevé la question relative aux instruments de mesure de l'impact à ce niveau. La présente enquête du RPP comprend une réflexion sur la façon de surveiller et d'évaluer l'impact des programmes pris individuellement sur "La Paix Généralisée."

Parmi les activités du RPP dans la Phase d'Utilisation, on peut citer:

Travail de terrain. On a mené une étude sur des processus d'utilisation dans les Balkans (Serbie et Kosovo), en Afrique centrale (Rwanda, Burundi, République Démocratique du Congo) et en Afrique occidentale (Liberia). Les objectifs de la Phase d'Utilisation ont été de a) promouvoir l'efficacité des programmes de paix existants par la mise en pratique des leçons du RPP; et b) continuer à recueillir des expériences obtenues grâce à l'utilisation des leçons du RPP de façon à les rendre utiles et promouvoir des impacts de la pratique future de la paix.

Consultations. Périodiquement, la CDA organise des séances de consultation entre des individus et organisations qui ont adopté l'utilisation des approches du RPP. Lesdites consultations sont une occasion d'échanger d'expériences, de comparer des observations, de résoudre des problèmes, d'échanger des idées constructives, et d'une manière générale, de continuer à favoriser l'apprentissage dans le souci de promouvoir l'efficacité de l'œuvre de paix. Les consultations en cours (2008-2009) se focalisent sur des cas cumulatifs (voir ci-dessous).

Etude d'effets cumulatifs. Pour avoir une vision plus claire des éléments et processus de l'impact cumulatif des programmes, on est en train de développer des études de cas de processus de paix qui ont avancé et de proposer lesdites expériences pour une réflexion collaborative sur le terrain et dans des consultations globales.

Une Communauté d'Apprentissage. Le RPP a écrit un manuel de formation destiné à ceux qui font des consultations ou donnent des conseils aux projets de construction de la paix. Ceux qui ont participé aux programmes de formation du RPP ont constitué une Communauté d'Echange de Connaissance par voie de l'internet. Plusieurs d'entre eux deviendront un noyau de formateurs/modérateurs prêts à répondre à une demande accrue pour un appui aux projets sur terrain et aux processus de planification des organisations.

Résultats et Rendements. Au fur et à mesure que les gens gagnent de l'expérience grâce à l'utilisation des leçons du RPP, la CDA va systématiquement rassembler et disséminer ces leçons additionnelles auprès des organisations avec lesquelles elle collabore. Cela se fera dans des publications périodiques et informelles, et/ou par le biais du site internet de la CDA, en tant que mécanismes d'échange d'expériences.

ANALYSE DU CONFLIT

L'importance de Comprendre la Situation

“L'analyse n'est pas facultative; elle est essentielle et obligatoire pour tout œuvre de paix.” – un participant RPP

Dans la première phase du RPP, des praticiens de la paix ont fortement appuyé qu'il fallait une analyse pour éviter des erreurs fatales, pour mettre au point des projets adéquats (qui s'attaquent aux véritables problèmes et s'adressent aux personnes appropriées), pour identifier des priorités et des points d'intervention stratégiques, et pour faire correspondre les aptitudes et les ressources d'une organisation au contexte. Il s'est absolument avéré que plus les praticiens ont la bonne compréhension des conflits auxquels ils essaient de trouver des solutions, plus il est probable qu'ils soient capables d'identifier les axes appropriés de leur travail, et moins il est probable de commettre des erreurs.

Leçons tirées sur l'analyse de conflits

Parallèlement, l'étude du RPP a révélé qu'il n'existe pas une seule pratique commune ou une seule méthodologie acceptée pour mener de telles analyses. Cependant, les participants au projet RPP ont indiqué qu'il existe certaines tendances:

- *Bien souvent, les praticiens ne font qu'une analyse partielle.* On se concentre sur la façon selon laquelle son approche spécifique ou sa méthodologie pourrait s'adapter ou être utile au contexte. Bien qu'il existe des preuves significatives que mener des analyses trop “exhaustives” et formelles peut avoir des effets nuisibles à une programmation efficace, il apparaît également qu'une vue analytique partielle peut amener les praticiens à omettre des aspects importants du conflit ou à mettre sur pied des projets erronés et inadéquats.
- *Beaucoup de gens se livrent à une analyse contextuelle, croyant faire une analyse du conflit.* Une analyse contextuelle cherche à appréhender tout le contexte politique, économique, social, historique, environnemental, etc. L'analyse du conflit se limite plus étroitement aux éléments capables de causer, déclencher ou motiver un conflit. Une analyse du conflit peut comprendre une série de facteurs politiques, économiques, sociaux, historiques, et autres, mais elle se limite à ces facteurs mêmes qui peuvent directement avoir une influence sur la nature et la dynamique d'un conflit donné.
- *Une analyse qui n'est pas à jour.* Des analyses sont souvent menées seulement tout au début d'un projet, et il y a rarement des efforts pour une analyse continue, autre que le processus naturel de prêter une certaine attention à des événements et des changements qui ont lieu dans le contexte.
- *Une programmation sans connexion avec l'analyse.* Il y a comme une sorte de contradiction, le RPP a découvert qu'il n'y a aucune connexion claire entre la façon dont un projet a mené son analyse et son efficacité. Parmi les cas relevés par le RPP, il y avait des projets ayant fait preuve d'efficacité sans avoir mené la moindre analyse, et des projets qui se montraient moins efficaces même après avoir effectué une analyse extensive. Pourquoi? On peut trouver une explication

dans les données: même quand les praticiens font une analyse, ils ne réussissent pas à établir une connexion entre celle-ci et leurs stratégies de programmation.

- *Beaucoup de personnes travaillent sur base d'une analyse implicite, découlant souvent de leur expérience profonde d'un contexte.* Comme autre explication à ce semblant de contradiction, le RPP a observé que certains projets – et parmi eux des projets efficaces – sont basés sur une analyse informelle du conflit qui s'inspire d'une longue expérience avec la population locale, ou des observateurs dotés d'une longue expérience avec un conflit. Ces analyses peuvent être assez sophistiquées – et peuvent être mises constamment à jour, au fur et à mesure que des individus côtoient et parlent avec beaucoup de personnes différentes. Cependant, une fois que l'analyse est faite de cette façon, il est possible que des membres d'une même équipe ou organisation opèrent sur base d'une compréhension différente du conflit en question. Ceci peut ébranler la mise sur pied de stratégies cohérentes et souvent laisser des hypothèses sans discussion et non testées. Ainsi donc, il est toujours important de faire des efforts pour rendre explicite ce qui est implicite et de faire un échange d'observations.

Eléments d'une bonne analyse du conflit

Le RPP a remarqué qu'il n'y a pas unanimité en ce qui concerne une quelconque structure précise d'analyse, sans trouver une quelconque méthodologie clairement supérieure aux autres. Toutefois, le RPP s'est rendu compte qu'il y avait plusieurs points faibles des méthodologies d'analyse existantes et a pu également déterminer des éléments d'analyse, qui, une fois qu'ils ne sont pas tenus en considération, affaiblissent l'efficacité d'un projet.

Des modèles “traditionnels” d'analyse du conflit se concentrent sur une compréhension du contexte (histoire, économie, mouvements politiques, etc.), essayant d'identifier les causes dudit conflit, et en mettant en catégories les différents intervenants/acteurs dans le conflit et leurs intérêts. La plupart de ces modèles font étalage d'une série de questions importantes pour l'analyse, certaines d'entre elles tout à fait exhaustives et touchant à presque tous les aspects de la société. La plupart de ces modèles d'analyse du conflit sont bonnes en tant que telles (on ne les a pas essayés toutes!), mais l'expérience a prouvé qu'elles présentent plusieurs faiblesses:

- *Trop exhaustives.* Beaucoup de structures d'analyse se veulent être exhaustives, mais ne se prêtent pas à identifier le plus haut degré d'importance parmi les facteurs. Dès lors, elles ne permettent pas aux praticiens d'identifier les priorités et de se focaliser sur des facteurs qui sont les plus importants pour la dynamique du conflit. La liste des facteurs peut être longue!
- *Listes de facteurs sans la dynamique.* Les outils d'analyse du conflit ont tendance de présenter un cliché fixe qui montre une large étendue d'éléments, souvent sous forme d'une liste de facteurs, sans pour cela fournir un sens de comment ils fonctionnent ensemble. En d'autres termes, la dynamique du conflit manque.
- *Pas de connexion avec la stratégie.* Les processus d'analyse et leurs résultats restent déconnectés des stratégies du projet. Même de bons processus d'analyse ne procurent pas aux gens la capacité d'identifier ce qui doit être fait à propos d'un contexte donné.

- *Partial et limité?* Les organisations ont tendance à se tourner vers ce qu'elles savent le mieux faire, à leur méthodologie ou approche privilégiée (dialogues, traitement du traumatisme, etc.) ou à leur secteur ou cible privilégié (femmes, jeunesse...) sans déterminer si ces approches sont les plus efficaces ou si elles constituent le meilleur usage possible de maigres ressources disponibles pour la construction de la paix.

Une fois que ces limites sont surmontées, on a constaté que de bonnes vues analytiques – c'est à dire celles qui aident les praticiens à cibler correctement la programmation de la paix – se posent certaines questions:

1. De toutes les causes du conflit, lesquelles sont ***des facteurs moteurs clés*** (aussi bien au niveau des problèmes qu'au niveau des gens) et quelles sont les causes et les effets de ces facteurs en question ? ***Les facteurs moteurs clés sont des facteurs sans lesquels un conflit n'existerait pas ou serait nettement différent.***
2. Quelles sont ***les relations et la dynamique entre les facteurs***? Quelle est l'interaction entre les facteurs et comment s'affectent-ils entre eux? Quel est le rapport entre les acteurs et les facteurs?
3. ***Qu'est ce qu'il faut arrêter*** et qui va y opposer une résistance? Le RPP a constaté que plusieurs projets se concentrent sur l'établissement d'une "paix positive" en mettant en place et en renforçant des facteurs positifs. La plupart des projets efficaces se posent aussi la question de savoir quels facteurs (acteurs, problèmes, mobiles, ressources, dynamiques, attitudes, comportements) maintiennent et renforcent le système du conflit, quels acteurs pourraient créer une résistance face au mouvement vers la paix, et pourquoi. Une analyse du conflit doit clarifier comment un système de guerre ou un système d'injustice devrait être interrompu. Doit-on arrêter le trafic d'armes? Le recrutement des jeunes gens aux milices? L'exploitation des ressources naturelles qui financent les forces antagonistes? Le mauvais usage des médias dans le but de cibler certains groupes ou pour déformer les faits? Le financement en provenance de groupes de la diaspora?
4. ***Qui sont les acteurs "clés"***? Les acteurs clés sont des individus ou groupes d'individus qui ont une influence prépondérante sur la dynamique du conflit, ont la capacité de prendre des décisions ou influencer fortement les décisions pour ou contre la paix, et/ou sont capables d' "abimer" ou ébranler la paix.
5. Quelles sont les ***dimensions internationales ou régionales du conflit***? L'analyse et la programmation se focalisent souvent sur la zone immédiate du conflit et ne parviennent pas à incorporer ce qui doit être arrêté ou appuyé sur un plus large espace. Une bonne vue analytique se pose la question de savoir dans quelle mesure des politiques et des actions de forces situées en dehors du contexte local immédiat (village, province, pays) affectent le conflit, comment de tels facteurs peuvent trouver des solutions, et quel type de coopération locale – internationale est nécessaire pour faire face à ces problèmes externes.
6. En quoi des facteurs de conflit locaux/communautaires ("***paix à la base***") et les facteurs de "***La Paix Généralisée***" sont-ils apparentés ou liés?

7. ***Quelles tentatives antérieures ont eu lieu, et quels ont été leurs résultats?*** Est-ce que l'approche que propose un projet a été tentée dans ledit conflit, et avec quels résultats? Des praticiens de la paix répètent parfois des efforts ou approches (comme des dialogues, des formations, ou des ateliers avec les femmes, etc.) qui ont été essayés auparavant par d'autres mais sans grand succès (ou qui ont carrément échoué) sans mener aucune analyse de comment cela s'est fait.

EXERCICES D'ANALYSE DE CONFLIT

Remarque relative à la présentation: Comment faire l'introduction de l'analyse de conflit

Les participants à une session de planification ou à un atelier de formation n'auront probablement pas besoin d'entendre une longue présentation sur différentes formes d'analyse de conflit, leurs avantages et leurs lacunes. Au contraire, quelques mots introductifs peuvent suffire à définir un cadre pour un exercice d'analyse.

Points potentiels à faire—ou à recueillir auprès des participants:

- Pourquoi est-il important de faire une analyse?
- Quelle est la différence entre analyse du CONTEXTE et analyse du CONFLIT?
- Quand/combien de fois devrait-on faire une analyse du conflit?
- D'où provient l'information pour une bonne analyse du conflit? Quelles perspectives doit-on inclure?

Le but de faire une analyse du conflit est de comprendre le conflit, afin de se faire une idée sur des types d'intervention qui peuvent changer sa dynamique et opérer un changement vers la paix. À cet égard, l'analyse du conflit est seulement un outil – ce n'est pas une fin en soi.

Sur base des leçons décrites ci-dessus, le RPP a mis sur pied une approche d'analyse de conflit qui tient compte d'autres modèles ou systèmes pour comprendre un conflit. On a aussi essayé de garder une présentation simple du processus sans perdre de vue la complexité réelle de la situation.

Première Etape: Analyse à trois boîtes

Il s'agit d'essayer une brève analyse du conflit sur lequel on est en train de travailler. L'analyse peut se situer à plusieurs niveaux (district local, province, pays, région ...). L'accent peut aussi se situer sur un problème précis (une sous-composante du conflit plus large).

Remarque relative à la procédure: Mener une analyse à trois-dimensions

Il faut déterminer, d'abord, à quel niveau on veut faire l'analyse (communauté locale, ville/cité plus large, province, tout le pays, région, etc.).

Il faut être clair concernant les sources de l'information—c'est-à-dire, sur quoi l'analyse est basée et quelles lacune ou biais pourraient exister. Cela dépendra sur l'identité des participants—partenaires locaux, employés internationaux, représentants de plusieurs organisations, ou des gens en provenance des communautés affectées par le conflit.

Il faut expliquer, brièvement, les trois dimensions du cadre d'analyse et le type d'information qu'on recherche à chaque dimension. Il faut passer ensuite à une séance de remue-méninges (brainstorming) pendant 10-15 minutes pour chaque dimension.

Forces pour la Paix→		← Forces contre la Paix/pour le Conflit	Acteurs clés
<p>Quelles sont les forces en présence dans le contexte actuel qu'on peut renforcer pour ainsi promouvoir un mouvement vers la paix? (Ce ne sont pas des éléments qu'on souhaite qu'ils existent ou qu'on souhaiterait voir – ils doivent être vraiment sur place actuellement.)</p>	<p>P A I X</p>	<p>Quels sont les facteurs qui sont en jeu contre la paix ou en faveur du conflit? Quels facteurs, problèmes ou éléments sont en train de provoquer le conflit et amener des divisions entre les gens, et comment?</p>	<p>Quels individus ou groupes dans ce contexte sont en bonne position pour jouer une forte influence sur le conflit – que ce soit positivement ou négativement? Qui peut décider en faveur ou contre la paix? (Remarque: Ce ne sont pas nécessairement des personnes cible du projet ou participants dans le projet, comme des femmes, la jeunesse ou des responsables religieux. On peut avoir intérêt à travailler avec ces groupes, pour de très bonnes raisons, mais ils ne représentent pas toujours des personnes clés dans le conflit en question.)</p>

Deuxième Etape: Facteurs Moteurs Clés

Parmi les facteurs identifiés qui sont contre la paix ou en faveur du conflit, quels sont « les facteurs moteurs clés du conflit »? Ce sont les facteurs sans lesquels le conflit ne pourrait pas exister ou bien serait totalement différent. Pourquoi ces facteurs sont-ils plus importants que les autres?

Remarques relatives à la procédure:

Demander au groupe d'identifier, parmi les facteurs contre la paix et en faveur du conflit, lesquels sont « facteurs moteurs clés du conflit ». Ce sont des facteurs sans lesquels le conflit n'existerait pas ou serait totalement différent.

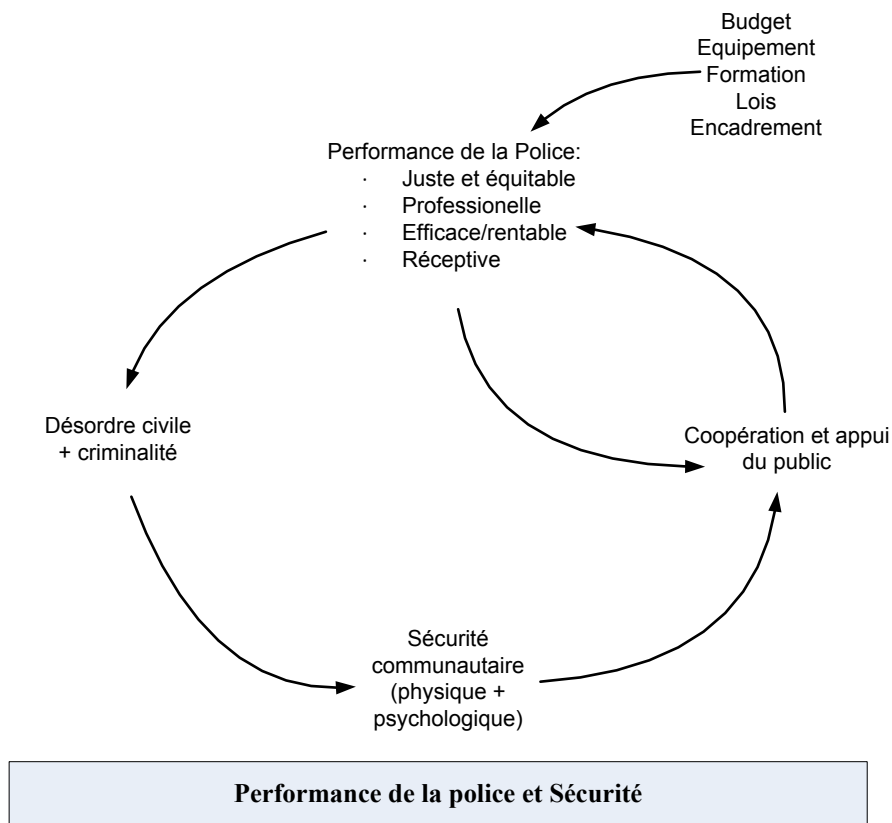
Demander pourquoi ces facteurs sont plus importants que les autres. Il s'agit de s'assurer que les participants tombent d'accord d'une manière générale concernant les facteurs moteurs clés—sans entrer dans un long débat!

Concernant les trois-dimensions au tableau portatif ou sur un tableau fixe, inviter aux participants à marquer les facteurs clés d'une étoile ou de les souligner, créant une liste à part. *Tels éléments ne devraient pas excéder 5-6!!*

Troisième Etape: Etudier la dynamique entre facteurs

Introduction à la troisième étape

Si on considère les conflits comme des systèmes dynamiques, il faut comprendre comment les facteurs du conflit en question agissent les un sur les autres. Il s'agit d'identifier les rapports entre les facteurs et de les représenter sur un schéma d'interactions de cause à effet. L'exemple suivant montre les rapports cause et effet entre la performance de la police et les relations communautaires. Le diagramme en simples boucles de causalités montre comment s'influencent entre eux les éléments du comportement de la police, la criminalité, la sécurité de la population, la coopération des citoyens avec la gendarmerie.



Ce cycle peut jouer "positivement" (un cercle "vertueux") ou négativement (un cercle "vieux"). Une bonne performance policière réduit la criminalité, augmente le sens de sécurité dans la population et augmente la volonté des gens de coopérer avec la police. Un manque de performance de la part de la police, par contre, a pour conséquence l'augmentation du taux de criminalité, diminue le sentiment de sécurité, et réduit les prédispositions de la population pour coopérer avec la police.

Remarque relatives à la procédure:

Expliquer comment ces facteurs entrent en interaction de façon dynamique (plutôt que de dresser une simple liste des facteurs). Il est utile de donner un exemple d'un diagramme simple en flèches de causalité comme ci-dessus—ou un exemple qu'on connaît bien et qu'on estime être aisément à la portée des participants.

Exercice préliminaire

Avant d'aborder les facteurs du conflit au choix, il est utile essayer l'exercice rapide suivant. Il s'agit d'identifier les rapports de causalité entre les facteurs placés en vrac sur la liste suivante – relatifs aux relations entre une compagnie minière et la population locale – et de les représenter dans un diagramme simple à flèches de causalité. Où se trouve le point de départ? Qu'est-ce qui vient en second lieu? Est-ce que cela fait une boucle (c'est-à-dire, est-ce que le diagramme montre comment l'élément de départ se trouve influencé par les autres) ?

Ignorance des besoins et des préoccupations de la population locale
Sentiment de colère de la population contre la compagnie
Isolement de la compagnie
Attaques (physiques/verbales) contre la compagnie
Politiques et pratiques nuisibles de la compagnie (telles comme l'acquisition des terres et les pratiques d'expropriation)
Le personnel de la compagnie se sent menacé ou a peur.

Remarque relative à la procédure:

Il y a plusieurs façons de faire cet exercice:

D'abord, on peut simplement établir une liste des facteurs susmentionnés sur un tableau portatif, diviser les participants en petits groupes de 3-4 personnes et leur demander de tracer un diagramme en flèches de causalité.

Il y a lieu de préparer en avance une série de cartes ou bouts de papiers où figurent les facteurs —de sorte que les participants en petits groupes peuvent les faire circuler et décider comment ils entrent en interaction.

Il faut s'assurer que les participants comprennent d'abord l'exemple de l'interaction police-communauté, avant de faire cet exercice!

Comment travailler avec des facteurs moteurs clés

Examiner de nouveau les facteurs moteurs du conflit identifiés à la deuxième étape. Comment ces facteurs entre en interactions? Comment serait un diagramme en flèches de causalité pour *votre* conflit?

Si le temps disponible le permet, on peut former de petits groupes (même des groupes de deux). Chaque groupe devrait travailler sur des facteurs moteurs clés pour voir dans quelle mesure ils peuvent être en interaction. Il s'agit d'élaborer un diagramme avec des flèches, comme ci-dessus, qui présente une séquence logique des facteurs.

Remarques relatives à la procédure:

Former des petits groupes (ou même des pairs). Chaque groupe devrait travailler sur les facteurs moteurs clés de *ce* conflit (c'est-à-dire, le conflit sur lequel chaque group travaille) pour voir comment ces facteurs entrent en interactions, et développer un diagramme en flèches de causalité comme ci-dessus, avec une séquence logique des facteurs.

Remarque: Si l'impact ou influence d'un facteur sur un autre n'est pas *direct*, il s'agit d'identifier le facteur intervenant qui explique cette relation. Par exemple, dans une analyse d'un système, un groupe a pu identifier des éléments comme "mobilisation ethnique par des politiciens" et "violence politique" comme facteurs majeurs. Le groupe a remarqué que la mobilisation ethnique a conduit à une violence plus accrue, et au moment où la violence pour des fins politiques augmentait, la mobilisation ethnique devenait plus forte. Toutefois, la relation n'était pas directe, comme le groupe l'a fait remarquer la violence a augmenté une ségrégation géographique sur base ethnique, ce qui a largement facilité la mobilisation ethnique. On a donc ajouté le facteur intervenant de ségrégation ethnique dans le diagramme des causalités. En définitive, c'est possible que quelques facteurs soient difficiles à placer – ce qui peut faire l'objet d'une discussion ultérieure.

Le diagramme/tableau ainsi obtenu – ou même tout simplement la liste des facteurs contre la paix/en faveur du conflit – peut être utilisé au cours d'une discussion sur la pertinence des objectifs du projet (ci-dessous). Comment le projet peut s'occuper des facteurs moteurs clés du conflit?

Etape Quatre: Identification des Points d'Intervention

Remarques relatives à la procédure:

Poser la question suivante au groupe: "On a produit une simple analyse du conflit. Mais cela n'est pas une fin en soi. Comment peut-on utiliser cette analyse?"

Une utilisation possible de l'analyse est d'identifier le(s) meilleur(s) point(s) d'intervention dans le système, c'est-à-dire, ceux qui mèneraient aux impacts les plus larges possibles sur la Paix Généralisée, compte tenu des ressources et de l'expertise de l'organisation.

Expliquer le concept de poids d'influence: Une fois qu'on aura compris la dynamique du système, on pourra déterminer comment utiliser ses ressources limitées pour obtenir l'effet le plus large possible. Puisqu'un changement dans une partie du système conduit à des changements plus significatifs dans d'autres, on peut identifier certaines approches et interventions précises qui, en produisant un petit changement dans une partie du système, produira des changements plus grands dans d'autres éléments. Ceci s'appelle le concept de poids d'influences. Plus élevé sera le poids d'influence, moins probable le

système va résister aux changements, et plus probable la solution va avoir des effets et être durable, et moins sera le coût.

Il n'y a pas de formules rapides et simples pour identifier les points d'influence dans un système. A cause de la complexité des rapports entre les éléments d'un système, des points d'influences ne sont pas souvent intuitifs, ils sont au contraire non intuitifs. Cependant, des lignes directrices générales peuvent être considérées dans certaines situations. Des interventions avec succès impliquent souvent la rupture d'un lien entre des facteurs – soit en changeant les hypothèses et attitudes de base qui sous tendent les liens, en abordant directement le comportement des partis en conflit, ou en changeant des facteurs mêmes, y compris les éléments et règles structurelles qui façonnent des comportements des partis en conflit.

Des réponses aux trois questions suivantes aideront à focaliser la programmation sur les éléments constitutifs des changements les plus significatifs:

- Quels facteurs constituent le moteur de l'évolution du système? Quels facteurs, si jamais on les changeait, mèneraient à un changement remarquable dans le système?
- Où se trouvent les liens moins « solides » de causalité entre les éléments ? Quels liens pourraient être rompus, de sorte que X ne conduise pas automatiquement vers Y?
- Etant donné l'identité de chaque organisation (ressources, structures, accès aux acteurs ou groupes, etc.), lequel d'entre ces facteurs en question est-on peut-être capable d'influencer?

Remarque relative à la procédure:

Encore une fois, demander aux participants de travailler en petits groupes pour développer des suggestions relatives à la manière de promouvoir des changements dans le système, en essayant de trouver des réponses aux trois questions ci-dessus.

Le formateur/consultant devrait circuler d'un group à l'autre pour voir comment ils avancent et répondre à des questions, etc.

Après environ 30 minutes, rassembler le group en plénière et leur demander de faire un rapport sur leurs avis concernant le point et la manière d'intervention. Pour quelles raisons a chaque group choisi son point d'intervention ? Comment croient-ils que l'intervention identifiée changera le système ? Au fur et à mesure que les groupes font leurs rapports, les amener vers une discussion des forces et des faiblesses de différents points d'intervention: lequel serait le plus efficace? Pourquoi? Y a-t-il des éléments qu'on considère importants, mais qu'on ne peut pas faire par manque de mandat, aptitudes ou capacité? Qui devrait s'occuper de ces éléments-là?

EXPLORATION DES STRATÉGIES DE PROGRAMMATION: LA MATRICE RPP

L'évaluation de la contribution à "La Paix Généralisée" est difficile, puisque la plupart des programmes de paix constituent des efforts distincts qui cherchent destinées à avoir des effets sur un élément (parfois de petite taille) de la situation dans son ensemble, et aucun projet n'a la capacité de faire tout. Les résultats sont également difficiles à évaluer. Selon un praticien, "La paix exige que beaucoup de monde travaille à beaucoup de niveaux de différentes manières, et avec tout ce travail, on ne peut pas dire qui est responsable de quoi." En plus, une fois que l'objectif d'une "paix juste et durable" est si grand que les avancées vers sa réalisation ne sont guère mesurables dans leurs multiples petits pas, dès lors n'importe quoi peut être qualifié comme pratique de paix. En face de cette complexité, des praticiens souvent indiquent qu'« on doit supposer que, avec le temps, toutes ces différentes actions vont un jour se concorder pour atteindre la paix. »

Durant la première phase du RPP, les faits rassemblés au cours de l'étude des cas et des discussions donnaient une matière à réflexion. Même si beaucoup d'individus travaillent, effectivement, à plusieurs niveaux et entreprennent de bons programmes à chaque niveau, ces projets ne convergent pas automatiquement vers la paix!

Durant sa phase antérieure et dans sa phase actuelle, le RPP a travaillé avec plusieurs organisations différentes qui mettent en application une variété d'approches et d'actions pour la construction de la paix. Dans sa phase préliminaire, le RPP a débattu la question de savoir comment comparer et évaluer toutes ces diverses stratégies pour avoir un impact sur "la Paix Généralisée." Après plusieurs discussions et analyses, le projet s'est rendu compte que les diverses actions de paix pouvaient être comparées grâce à un outil relativement simple, la Matrice RPP.

La Matrice RPP: Un Outil de Comparaison des Stratégies Destinées à Produire des Effets sur La Paix Généralisée

La Matrice RPP est une matrice à quatre cellules (voir Figure 1) qui permet de faire l'analyse des stratégies de programmation dans plusieurs de leurs dimensions, en regardant les différentes approches du travail de la paix, les gens qui s'y trouvent engagés et le type de changement voulu.

Remarque relative à la Présentation: Donner vie à la Matrice

Il est important de s'assurer que les participants comprennent les quadrants de la matrice en termes concrets avant de présenter les conclusions du RPP relatives aux liens. La meilleure façon d'aider les participants à saisir la matrice est de procéder par des exemples. On peut faire cela de façon élicite, en donnant un simple exemple et en invitant les participants à le situer sur la matrice et à expliquer leur choix de quadrant. Ci-après sont quelques exemples tirés des cas et expériences du RPP. On peut situer soi-même les deux premiers exemples sur la Matrice et ensuite inviter le groupe de situer le reste des exemples. Ou bien, on peut demander aux participants de situer tous les exemples. Ou encore on peut

utiliser des exemples issus des travaux de groupes pour montrer comment situer les éléments d'un projet dans la Matrice:

- Guérison des traumatismes. Cet exemple se situerait au niveau individuel-personnel/ plus de personnes puisque le projet a travaillé avec des individus sur des problèmes psychologiques. On peut faire remarquer que l'organisation responsable de ce projet s'est rendu compte plus tard qu'elle ne traitait que les symptômes d'un problème plus profond. Elle a établi une coopération avec une autre agence pour organiser des associations de victimes en vue de générer des actions destinées à changer des politiques et le comportement des groupes armés. Cette initiative a ainsi placé ce projet dans le domaine sociopolitique/plus de personnes.
- Un projet de dialogue a réuni des négociateurs, des députés importants et des ministres de la Géorgie et de l'Ossétie du Sud. Le dialogue a catalysé des changements importants chez les participants, qui représentaient des acteurs importants dans le processus de négociation à cette époque. Le projet se situe dès lors dans le quadrant individuel-personnel/personnes clés. Le projet n'a pas atteint le niveau sociopolitique jusqu'à ce que les participants aient commencé à agir selon les nouvelles attitudes et idées. Lorsqu'ils ont élaboré des accords sur le retour des réfugiés, par exemple, et commençaient à les mettre en exécution, alors le projet a commencé à se situer au niveau sociopolitique/personnes clés.
- "Semences de la Paix" – un camp de jeunes qui a regroupé des jeunes Israéliens et Palestiniens pour un camp d'été comprenant des activités traditionnelles de camps et une formation sur la résolution des conflits. Ce projet serait de la catégorie individuel-personnel/plus de personnes.
- Un projet a révisé les mécanismes et les institutions de promotion des droits de l'homme dans un pays, a fourni des infrastructures pour le ministère, et a placé du personnel pour travailler en collaboration avec des agences gouvernementales et des ONG chargées des droits de l'homme sur l'élaboration du matériel didactique sur les droits de l'homme. Cela serait du domaine de plus de personnes/sociopolitique.
- Le Forum Constitutionnel des Citoyens au Fidji fut établi pour générer la participation du public dans la formulation d'une nouvelle constitution et stimuler un dialogue interethnique, a préconisé l'incorporation d'idées et principes spécifiques dans la constitution et a soumis une proposition officielle à la Commission Constitutionnelle. Ce programme est à situer au niveau sociopolitique/plus de personnes parce qu'il met en place un processus permettant au public de s'exprimer sur la constitution et donner des avis pour la constitution. Le projet a établi aussi des liens à travers un plaidoyer au domaine sociopolitique/personnes clés.
- Un programme de Radio (ou un programme TV) a effectué des transmissions de messages de paix sur la tolérance et la coexistence par le biais d'un feuilleton et de débats publics. Ce programme se situe essentiellement dans le quadrant plus de personnes/individuel-personnel puisque le but essentiel est dans le cadre de changer des attitudes de plusieurs personnes vis à vis d'autres groupes et concernant la meilleure façon de gérer le conflit. Le programme avait une audience de 80% de la population. Eu égard à cette ampleur, on pourrait situer le changement résultant de cet effort au niveau sociopolitique, compte tenu du nombre de personnes touchées et du potentiel pour un changement dans l'opinion publique et, en fin de compte, dans des normes sociales.

Qui faut-il inclure

Comme le montre la Figure ci-dessous, le RPP s'est rendu compte que toutes les activités sont essentiellement basées sur une ou deux approches relatives aux personnes qu'il faut associer aux efforts de recherche de la paix.

APPROCHES « PLUS DE PERSONNES »	APPROCHES « PERSONNES CLÉS »
<p>On cherche à amener un nombre croissant de personnes dans les actions de promotion de la paix. Des praticiens qui optent pour cette approche croient que la paix peut se construire si plusieurs personnes deviennent actives dans le processus, c. à. d. si "la population" est largement impliquée. Ceci peut comporter une mobilisation de larges circonscriptions ou accroître le nombre de gens qui s'engagent pour la paix.</p>	<p>Un accent est mis sur une collaboration avec des personnes précises, ou groupes de gens précis, dont le rôle est crucial pour la continuation ou la résolution du conflit, à cause de leur pouvoir et influence sur celui-ci. Des stratégies à base de "personnes clés" considèrent que, sans l'implication de ces individus/groupes, il n'y a aucun progrès possible dans la résolution du conflit en question. Les personnes "clés" sont déterminées par le contexte: il peut s'agir de dirigeants politiques, chefs de guerre, ou autres, qui sont indispensables pour un accord de paix. Il peut s'agir de personnes jouissant de larges circonscriptions ou partisans. Ou il est possible que les personnes soient clés parce qu'elles se trouvent impliquées dans les combats (par exemple, des jeunes gens sans emploi).</p>

Remarque relative à la Présentation: Préciser «Plus» de personnes et personnes «Clés»

On rencontre couramment plusieurs mauvaises interprétations concernant « personnes clés » et « plus de personnes » qu'il faut souvent élucider. Les personnes clés le sont par rapport à la dynamique du conflit, puisqu'ils sont capables de décider ou fortement influencer des décisions pour ou contre la paix, et/ou sont capables d'abîmer ou ébranler la paix.

Il faut PRÉCISER que personne clé *n'est pas synonyme de*:

- *Elite, gouvernement or représentants élus.* Ce sont là des personnages importants dans la communauté (peut-être), mais ne sont pas forcément des « personnes clés ». Parmi les « personnes clés » on peut trouver quelques hauts dirigeants, mais pas tous. Plusieurs représentants élus et hauts fonctionnaires seraient considérés comme « plus de personnes » s'ils n'ont aucun rôle décisif dans le développement du conflit. Il est aussi possible de trouver parmi les « personnes clés » des dirigeants moyens et locaux, ou des groupes de gens (comme des jeunes ex-combattants) quand ils jouent un rôle primordial pour la continuation ou la fin du conflit.
- *“Essentiels” pour la mise en exécution* (la réalisation du projet), l'acceptation ou le succès d'un projet d'une organisation.
- *Victimes du conflit.* Les déplacés à l'intérieur et les réfugiés, et d'autres ayant souffert du conflit sont des cibles importants de l'assistance humanitaire. Mais ils ne représentent pas nécessairement des acteurs clés du conflit.
- *Les femmes et la Jeunesse.* Les femmes et les jeunes gens constituent une cible importante de l'aide, parce qu'ils sont souvent sévèrement touchés par le conflit ou parce qu'ils ont un

rôle important à jouer dans le rétablissement des moyens d'existence dans la période d'après guerre. Mais il est possible qu'ils ne soient pas « essentiels » à l'évolution du conflit. Cela ne signifie pas que des projets destinés aux femmes soient de moindre importance; ceci signifie simplement que l'importance des femmes dans la société ou dans le relèvement après des ravages de la guerre ne rend pas automatiquement les femmes essentielles pour la Paix Généralisée.

- *Des catégories entières.* Lorsque des catégories de gens (telles que les femmes, la jeunesse, les déplacés, etc.) constituent la cible d'un projet, ce n'est pas nécessairement tout le monde dans une catégorie donnée qui est essentiel. Ce qu'il faut comprendre ici est qu'on ne peut pas considérer des groupes entiers comme « essentiels », mais plutôt qu'il faut être précis en ce qui concerne de *qui* il s'agit parmi la jeunesse, parmi les femmes, ou parmi les déplacés, etc. sur base d'une analyse du conflit. Par exemple,
 - Est-ce qu'un programme facultatif d'éducation pour la paix parascolaire en Macédoine pour les jeunes âgés de 11-15 ans travaille avec « des personnes clés »? Probablement que non—même si les jeunes âgés 11-15 ans sont essentiels, le fait que c'est facultatif signifie probablement que les jeunes qui sont susceptibles de s'engager dans la violence ne vont pas participer.

En un programme au Liberia qui travaille avec la jeunesse ex-combattante qui a accès aux armes à feu et maintient des contacts avec leurs structures de commandement, s'agit-il de travailler avec des « personnes clés »? Probablement que oui. Un programme destiné à la jeunesse qui a fui le conflit et se trouve actuellement dans des camps de déplacés? Peut-être...s'il y a des preuves qui montrent que ces jeunes-là sont en train d'être recrutés dans des milices...

Types de Changements

Comme le montre le tableau ci-dessous, le RPP a également découvert que tous les programmes s'engagent à rechercher deux types principaux de changements: le Changement Individuel/Personnel et/ou le Changement Sociopolitique.

CHANGEMENT INDIVIDUEL/PERSONNEL

Des projets ou programmes qui travaillent au niveau *individuel/personnel* cherchent à changer les attitudes, les valeurs, les aptitudes, les perceptions ou les circonstances des individus, sur base d'une hypothèse sous-jacente que la paix n'est possible que si les cœurs, consciences et comportements des individus changent. La plupart des programmes de formation ou de dialogue opèrent à ce niveau, travaillant avec des groupes d'individus pour provoquer des effets sur leurs aptitudes, leurs attitudes, leurs perceptions, leurs idées et leurs relations avec d'autres individus.

CHANGEMENT SOCIOPOLITIQUE

Des projets qui se concentrent sur le *niveau sociopolitique* sont bâtis sur l'idée que la paix exige des changements dans des structures et processus sociopolitiques, souvent en appuyant la création ou la réforme d'institutions qui essaient de résoudre des différends ou injustices qui alimentent le conflit, ou par la promotion de modèles non-violents de gestion de conflits. Le changement à ce niveau comprend les modifications des politiques gouvernementales, la législation, la création ou la réforme des structures économiques, la négociation d'accords de cessez-le-feu, de constitutions, etc. Ce type de changement englobe également des changements de normes sociales, de comportement public, et des relations entre groupes.

On obtient ainsi deux “colonnes” qui montrent les deux approches principales de programmation en termes de *qui* est impliqué dans l’effort et deux “rangées” montrant les deux niveaux de changement souhaités. Une fois ces rangées et ces colonnes sont mises en combinaison, on obtient une matrice à quatre quadrants comme le montre la Figure 1 ci-dessous.

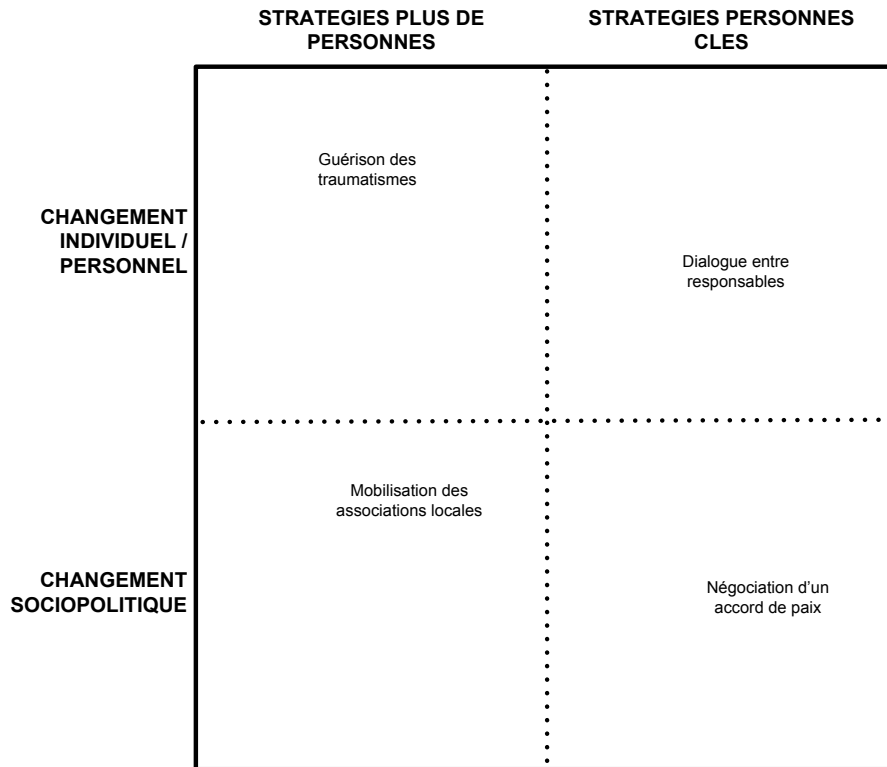


Figure 1: La Matrice du RPP (The RPP Matrix)

On s'est rendu que toutes les activités comprises dans la gamme des cas examinés par le RPP et consultations pouvaient se situer sur cette matrice à quatre quadrants. Certains projets s'engagent dans des activités situées dans plus d'une cellule, ou travaillent sur les périphéries des cellules. Plusieurs projets commencent dans un quadrant, et se déplacent éventuellement vers ou ont des impacts sur d'autres. Toutefois, un grand nombre de projets opère dans les limites d'une seule cellule.

Par exemple, des activités destinées à promouvoir le dialogue entre des responsables clés des factions politiques antagonistes vont se retrouver plus vraisemblablement dans le quadrant en haut à droite – comme des changements sont du domaine individuel/personnel (attitudes, perceptions, relations interpersonnelles) et s'adressent aux personnes clés pour la paix. Des projets de traitement des traumatismes offert à la population en générale vont se retrouver dans le quadrant d'en haut à gauche, puisqu'ils sont destinés à promouvoir le traitement individuel au sein de la population plus large. Un projet qui mobiliserait des groupes de citoyens pour exercer une influence sur des problèmes importants serait une stratégie « plus de personnes » dans le domaine sociopolitique, qui se trouve dans le quadrant

en bas à gauche. Des efforts pour aboutir à un accord de paix entre responsables politiques va-t-il se retrouver dans le quadrant d'en bas à droite. Evidemment, ce ne sont là que des exemples d'illustration – d'autres approches de programme de construction de la paix peuvent aussi trouver une place dans cette Matrice.

Leçons du RPP sur base de la Matrice

Depuis 2002, le RPP a utilisé la Matrice sur le terrain à plusieurs endroits dans le monde pour aider ceux qui conçoivent des projets et ceux qui les mettent en exécution à mettre en examen leurs stratégies de projets. De cette collaboration directe avec des praticiens, ainsi que les données recueillies par le RPP dans les études de case, on a tiré plusieurs leçons importantes concernant l'efficacité des projets.

Y a-t-il convergence? L'importance des liens

Le RPP a remarqué que toute action qui reste strictement dans un quelconque quadrant de la matrice n'est pas suffisante pour construire une dynamique pour un changement significatif. Tout projet individuel destiné à contribuer à la paix aura un impact plus élevé si ses effets se transfèrent vers d'autres quadrants de la matrice. Deux leçons principales se dégagent des études de cas et des discussions là-dessus concernant les liens qui sont particulièrement importantes pour que les programmes aient des impacts sur la "Paix Généralisée."

Individuel/Personnel → Sociopolitique.

D'abord, le RPP a trouvé qu'une programmation qui se focalise sur le niveau individuel/personnel, mais ne crée pas de liens ou ne se traduit pas en action au niveau sociopolitique n'aura pas d'effet discernable sur la paix. Des efforts de la promotion de la paix qui se focalisent sur l'établissement de relations et de la confiance de part et d'autre des parties en conflit sur l'accroissement de la tolérance ou de l'espoir que la paix est possible, produisent souvent des transformations spectaculaires sur les attitudes, les perceptions et la confiance des participants. Mais les données montrent que l'impact sur la paix plus large est plus significative une fois ces transformations personnelles sont traduites en actions au niveau sociopolitique.

Comment se produit une progression du niveau individuel/personnel au niveau sociopolitique? Cela comprend un mouvement, par exemple, de changement d'attitudes, de croyances, de perceptions, ou de relations interpersonnelles ou entre petits groupes vers une action sociale, des activités sur le plan de la vie publique, ou des actions pour influencer ce qui relève de la vie collective (que ce soit des institutions, l'opinion publique, etc.). Quand les participants audits projets adoptent de nouvelles attitudes, forment de nouvelles relations, entreprennent des activités conjointes, s'engagent à faire des échanges commerciaux, se lancent ensemble dans les affaires, fondent une ONG ensemble, etc., il s'agit d'actions au niveau individuel/personnel. Lorsque les attitudes, relations, comportements des individuels ou des petits groupes se développent et deviennent de plus en plus des attitudes, des normes ou des comportements communautaires, ils atteignent le niveau sociopolitique. Cela peut comprendre des changements dans l'opinion publique, la mobilisation de larges groupes pour être des défenseurs de changements en ce qui concerne les facteurs moteurs clés du conflit, les changements en termes de relations entre groupes, etc.

Le travail au niveau sociopolitique nécessite-il des ramifications avec le niveau individuel/personnel? L'expérience suggère que parfois, mais pas toujours, des actions sont nécessaires au niveau individuel/personnel pour garantir que des changements au niveau sociopolitique soient durables et intériorisés dans le comportement individuel des gens. Le lien du niveau sociopolitique au niveau individuel/personnel pour qu'il y ait impact sur "la Paix Généralisée" est moindre.

Exemple : Lien efficace entre les niveaux individuel/personnel et sociopolitique

Des organisations internationales ont organisé des sessions intensives de formation destinées aux activistes en provenance des deux factions rivales dans un conflit. Les participants ont formé un groupe de formateurs et ont entrepris une série d'actions de construction de la paix orientées vers un recrutement de plus de participants dans les activités conjointes entre les deux communautés. Cela s'est répandu sur un mouvement inter communautaire plus largement éparpillé sur l'île. En réaction à un incident de violence qui menaçait d'intensifier le conflit, les Nations Unies ont prévu d'annuler une exposition inter communautaire qui devait avoir lieu. Le groupe a mis des pressions sur les Nations Unies pour ne pas annuler l'événement tel qu'il avait été annoncé. Quatre mille personnes ont répondu à l'appel, et ce fut une manifestation en faveur du processus de paix chancelant.

Remarque relative à la Présentation: erreurs courantes d'interprétation concernant les liens

L'expérience du RPP en l'application de la Matrice relève plusieurs erreurs courantes d'interprétation concernant les liens d'un quadrant à l'autre. Il vaut la peine clarifier les erreurs suivantes :

Travailler en collaboration avec des dirigeants politiques ne signifie pas produire un changement sociopolitique. Le niveau où se déroule un programme est déterminé par la nature de l'activité et du changement, et non pas par l'identité des gens avec qui on travaille. Par exemple, si on travaille avec un dirigeant politique (qui peut avoir la capacité de produire des changements au niveau sociopolitique), cela ne signifie pas que le projet en soi travaille au niveau sociopolitique. Beaucoup de gens se disent (faussement): si on peut changer les perceptions individuelles des dirigeants les plus influents, cela conduira au changement de politiques. » Il est possible que de tels changements individuels soient un pas important, mais il n'y a aucune garantie qu'ils conduiront au changement sociopolitique.

Supposer qu'il y aura des liens ne signifie pas qu'ils vont avoir lieu. Beaucoup de projets supposent que certaines activités du domaine individuel-personnel vont conduire à des changements du domaine sociopolitique. Par exemple, ils supposent que le dialogue ou la formation qui a pour résultat des changements d'attitudes, réduction de stéréotypes, acquisition de compétences, ou développement de relations parmi les participants va mener automatiquement à des changements dans le domaine sociopolitique, telles que l'amélioration des relations interethniques ou des processus de négociations, le plaidoyer sur des problèmes essentiels relatifs au conflit, le soutien du peuple collectif ou le plaidoyer pour des processus de paix, etc. Les activités se situent au niveau individuel-personnel, mais le but ultime se situe au niveau sociopolitique. On appelle ces liens des «*lignes d'espoir*» puisqu'ils sont basés sur un espoir ou une supposition que des changements sociopolitiques auront lieu. Le défi ici consiste à savoir dans quelle mesure franchir les étapes pragmatiques manquantes pour établir des liens entre les activités initiales à l'objectif sociopolitique.

Plus de personnes ↔ Personnes clés

Le RPP a aussi découvert que des approches au niveau sociopolitique qui mettent l'accent sur « plus de personnes » sans rien faire pour établir des liens avec des personnes clés ou pour produire des effets sur eux, de même que des stratégies qui se focalisent sur des personnages clés sans inclure ou produire des effets sur « plus de personnes », ne produisent aucun effet cumulatif sur la « Paix Généralisée. ». Des activités comprenant « plus de personnes » doivent établir des liens, stratégiquement, avec des activités comprenant des « personnes clés », et des activités avec des « personnes clés » doivent stratégiquement établir des liaisons avec celles qui impliquent « plus de personnes », si elles doivent être efficaces dans la direction vers la Paix Généralisée.

Exemple: Efficacité ébranlée par le Manque de Liens entre Personnes clés / Plus de Personnes.

Une organisation a mis sur pied dans le Caucase des séances de dialogue de haut niveau parmi les membres des équipes de négociation et occupant des postes de décision au gouvernement, dans le secteur académique et celui des affaires. Il en est résulté une amélioration dans le mode de communication et des relations dans les négociations et dans la mise en application de quelques idées visant à réduire le conflit et faciliter le retour des réfugiés. Toutefois, après plusieurs années, alors qu'une certaine convergence avait été atteinte dans le dialogue concernant la solution politique, les participants considéraient qu'ils étaient bloqués par l'opinion publique (et un pouvoir régional). Ils ont exercé une pression sur le projet pour un changement d'axe dans ses actions avec les médias en vue de produire des effets sur Plus de Personnes.

Exemple: Lien efficace entre Stratégies de Personnes Clés et Plus de Personnes

Un Forum de Citoyens sur la Constitution au Fidji a mis sur pied et préconisé des recommandations globales pour une réforme constitutionnelle destinée à résoudre des inégalités établies entre groupes ethniques dans le pays. Plusieurs de leurs idées ont été relayées par le gouvernement. Se rendant compte que lesdites réformes devaient être acceptées par le public pour être durable, ils ont établi des liaisons avec d'autres activistes pour mener des campagnes de sensibilisation du public à travers le pays pour faire connaître les nouvelles dispositions constitutionnelles grâce à une série d'ateliers de formation, campagnes, et ventes de T-shirts et posters. Les actions se sont concentrées sur des personnes clés mais elles ont également fourni un lien vers « plus de personnes ».

Les flèches dans le Figure 2 ci-dessous reflètent les leçons concernant l'importance du transfert des impacts entre les quadrants. Quel que soit l'emplacement d'un projet spécifique dans la matrice (en termes de ciblage du travail et des niveaux), il faut prévoir des mécanismes pour relayer les effets du projet ou étendre ses actions vers d'autres quadrants. Qui d'autre faut-il influencer, par exemple, et à quel niveau, pour produire un changement important dans le conflit ?

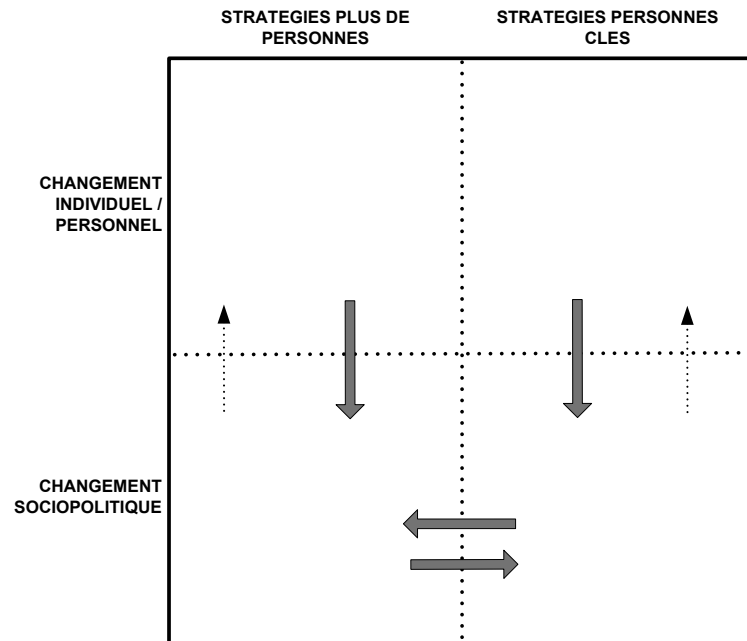


Figure 2:
Création des Liens entre Quadrants

Cet aperçu ne signifie pas qu'une seule organisation doive nécessairement avoir simultanément des projets dans tous les quadrants. Un projet d'une organisation peut évoluer, avec le temps, pour se déplacer d'un quadrant vers un autre. La plupart des projets ne font pas et ne peuvent pas faire tout en même temps. Les projets peuvent rester dans une même cellule et créer des opportunités pour une coopération et/ou une coordination d'actions avec d'autres organisations œuvrant dans de différents secteurs en vue d'élargir des impacts. La manière dont ces connexions se font variera, évidemment, de contexte en contexte.

Quelles Personnes? Personnes clés, gouvernement et “les plus difficiles à atteindre”

Le RPP a découvert que la plupart des organisations de la paix travaillent avec des populations relativement faciles à atteindre – telles que les enfants, les femmes, les écoles, les églises, les professionnels de la santé – parce que ces gens sont, d'une certaine façon, considérés comme non engagés politiquement ou parce qu'ils se montrent souvent prêts à collaborer. Comme point de départ, ceci est logique, puisqu'il est difficile d'entamer des actions de paix au milieu d'un conflit intense.

Néanmoins, le RPP a remarqué que peu d'organisations vont au-delà de ces groupes pour atteindre ces forces responsables de perpétuer le conflit ou en profiter – des combattants miliciens, les élites économiques, le gouvernement, et la Diaspora qui réside à l'extérieur de la zone de conflit. En plus, dans plusieurs cas, des ONG mettent un accent sur une collaboration avec la société civile, de sorte que peu d'organisations de paix établissent des connexions directes avec des acteurs et services gouvernementaux ou des factions combattantes. Ces derniers sont “les plus difficiles à atteindre.”

L'expérience du RPP a confirmé l'importance de travailler avec de tels gens et groupes “difficiles à atteindre” – en particulier le gouvernement et les combattants – parce que leur inclusion (ou interaction avec eux de façon que leurs actions ne vont pas compromettre la paix) est souvent crucial pour protéger la paix et construire ou maintenir des systèmes qui la rendent durable.

Exemple d'illustration: Projet pour la jeunesse ex-combattante

Remarques relative à la procédure

Il est utile de faire l'analyse d'un projet en utilisant la Matrice en groupe avant que les participants s'engagent à travailler sur leurs propres projets. On peut utiliser l'exemple décrit ci-dessous. On peut aussi se servir d'un projet sur lequel un ou plusieurs participants travaillent, pourvu qu'on connaisse bien le projet et que le projet soit assez simple pour servir d'illustration de l'outil. Préparer un tableau à feuilles mobile comprenant une large colonne dénommée « activités/changements » semblable à celui ci-dessous. Préparer une autre feuille où figure une large matrice. Il s'agit de suivre les directives de l'exercice telles que ci-dessous, soit en utilisant cet exemple (jeunesse ex-combattante) ou un exemple de projet issu des participants qui est relativement simple. Noter les réponses des participants au tableau à feuilles mobile.

Cette section est une illustration de l'application de la Matrice à un exemple précis. Il s'agit d'un projet destiné à la réintégration de la jeunesse ex-combattante dans leur communauté rurale traditionnelle. Dans ce contexte, la jeunesse ex-combattante est considérée comme des « personnes clés » comme elle représente une menace à la sécurité, puisque la plupart d'entre eux sont sans emploi, les membres de la communauté les regardent avec soupçon et même avec peur, on les considère comme étant toujours armés et on pense qu'ils maintiennent éventuellement des connexions avec leurs anciennes structures de commandement.

L'objectif général du projet est indiqué en tête du tableau ci-dessous. Les colonnes du tableau montrent une série d'activités dans la colonne de gauche et les changements qui s'y rapportent dans la colonne de droite.

Remarque: Le tableau indique des activités “proposées/accomplies” et les changements “réels/attendus,” comme instrument qui peut être utilisé à la fois pour planifier des projets ou examiner ceux qui sont en cours ou déjà accomplis.

OBJECTIF DU PROJET: Contribuer à la sécurité communautaire par l'amélioration de la réintégration de la jeunesse ex-combattante.		
	Activités Proposées / Accomplies du Projet	Changements Réels/Attendus, grâce aux Activités
1	Mener des actions de recrutement et "d'écoute" en direction des jeunes ex-combattants et autres, identifier les intérêts de ces jeunes.	Obtenir un accord de participation, arriver à un engagement initial.
2	Séances conjointes de formation: aptitudes de communication, analyse des problèmes de la communauté, des aptitudes de prise de responsabilité.	Une plus grande sensibilisation sur les divers points de vue, une plus grande compréhension des problèmes de la communauté, de meilleures relations entre participants.
3	Création de groupes de jeunes: amener les participants aux formations à participer dans des groupes de la jeunesse destinés à résoudre des problèmes de la communauté, ainsi que des activités de loisir (sport, théâtre...).	Mécanismes spécifiques et continus pour attirer l'attention de la jeunesse sur des problèmes que les gens de la communauté ont en commun.
4a	Actions de sensibilisation destinées aux personnes âgées, responsables des groupements de femmes, etc.: inviter des responsables dans la communauté à participer avec la jeunesse dans la recherche de solutions aux problèmes de la communauté.	Des données concrètes que des responsables se soucient des jeunes gens et ont de la bonne volonté pour consacrer leur temps/de l'énergie à réfléchir avec eux sur les problèmes.
4b	Sessions de recherche de solutions aux problèmes communautaires: organisation de réunions pour identifier des problèmes, s'engager dans une analyse conjointe et l'élaboration de solutions/actions possibles.	Appropriation collective d'un plan d'action pour résoudre des problèmes précis de la communauté, avec une responsabilité primordiale dévolue à la jeunesse pour agir. Les jeunes approfondissent leur sens de responsabilité aux yeux de/pour la communauté.
5	Mise en exécution du projet: des groupes d'actions de la jeunesse prennent en main des projets pour mettre en exécution des solutions/actions identifiées au cours des sessions de recherche de solution aux problèmes.	Des améliorations concrètes dans la vie communautaire grâce aux projets. Les jeunes ex-combattants sont intégrés dans la communauté. Si possible, quelques jeunes vont gagner des aptitudes qui seront utiles.

La figure 3 est une illustration de comment ce projet pourrait être représenté sur la Matrice. Dans le diagramme ci-dessous, des actions sont représentés dans des rectangles, et les changements attendus sont dans des cercles. L'objectif global est aussi représenté.

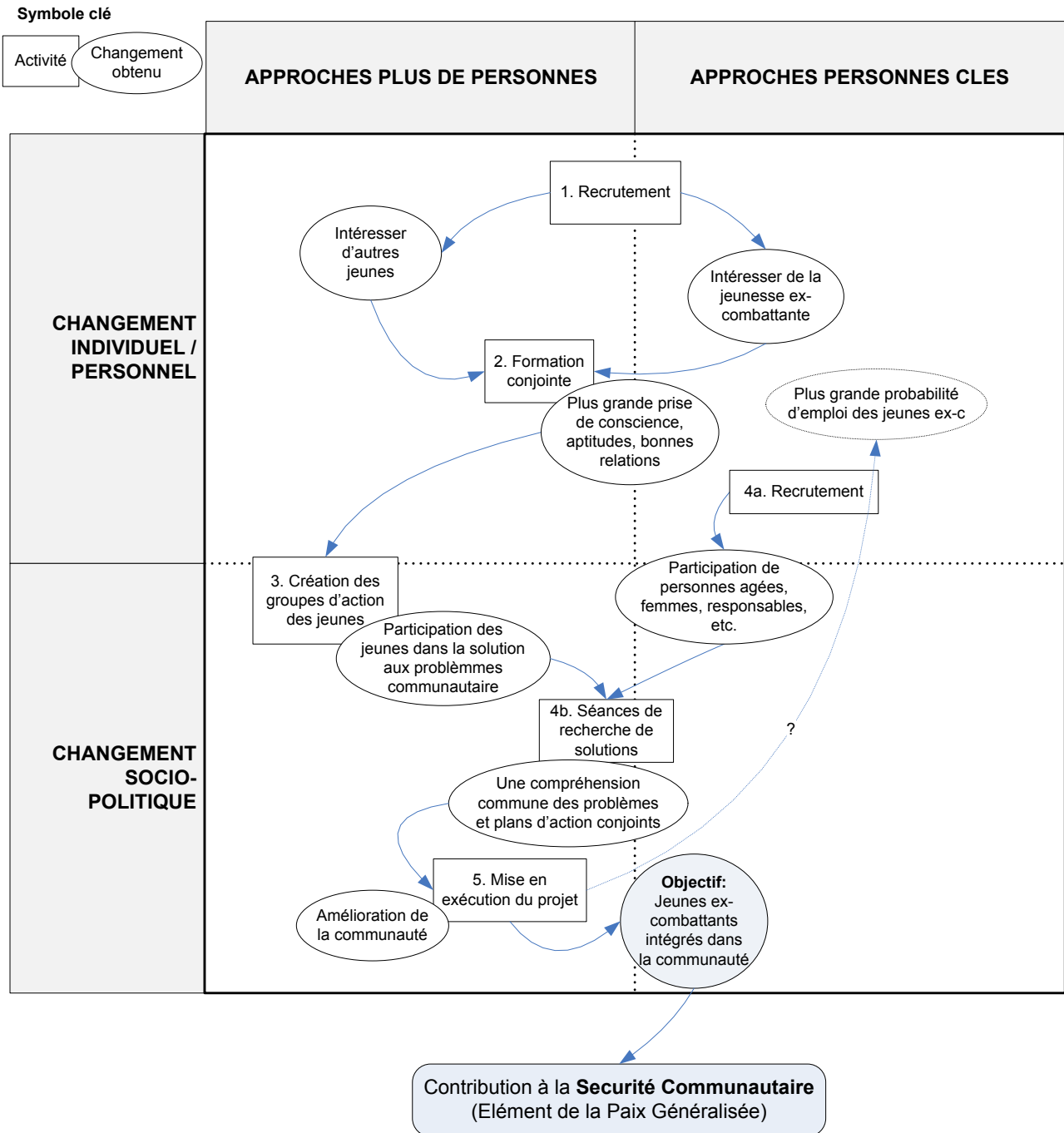


Figure 3: Projet de Jeunesse Représenté sur la Matrice

Questions pour réflexion:

1. Pensez-vous que les activités relevées ci-dessus vont conduire réellement à l'objectif? Y a-t-il des éléments qui manquent? Pourquoi et comment? Quelles sont les hypothèses que fait le projet concernant la manière selon laquelle activités et changements escomptés vont mener à l'objectif? Sont-elles bonnes?

2. Quelles sont les liens que le projet est en train d'établir entre les quadrants? Quels liens sont tout au plus des "espoirs"? Comment peuvent-ils être renforcés?
3. Quels types d'obstacles potentiels à l'encontre du projet? Qui/qu'est ce qui peut intervenir entretemps?

**EXERCICE DE MATRICE:
REPRÉSENTER DES PROJETS DANS LA MATRICE RPP**

L'objectif de représenter des projets dans la Matrice est d'explorer les stratégies des projets et voir s'il y a lieu d'augmenter leur efficacité pour la promotion de la Paix Généralisée.

Un exercice de représentation dans la Matrice peut s'appliquer à la fois à un *projet existant* ou à un projet qui est dans sa *phase de planification*.

Avant d'essayer de représenter un projet dans la Matrice, il est utile de faire une liste des différentes activités du projet (proposées ou accomplies) et les changements qui ont eu lieu ou qu'on pourrait attendre des activités. Une fois que cela est fait, il devient relativement facile de faire une représentation des activités et des changements dans la Matrice.

Première Etape: Identification Préliminaire des activités et changements

Objectif du Projet:		
	Activités Proposées/Accomplies du Projet	Changements Réels /Attendus, suite aux Activités
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

Remarques relatives à la procédure: Première étape de l'exercice sur la Matrice

S'il y a un petit groupe, on peut faire cet exercice en tant que groupe entier guidé par l'animateur. S'il s'agit d'un groupe plus large, il faut le diviser en petits groupes de 3-4 personnes. Faire l'exercice en deux étapes, et ne donner des instructions pour la seconde étape qu'après avoir terminé la première étape (autrement, des participants ont tendance à s'embrouiller). Le formateur/consultant devrait circuler entre les groupes pour se rendre compte de leur progression, répondre aux questions, etc.

Pour remplir le tableau, on peut choisir s'il faut ou pas se concentrer sur la définition de l'objectif avant de déterminer les activités et changements. Si le but de l'exercice est d'aider les participants à comprendre la matrice et comprendre leur approche *actuellement en vigueur*, alors il n'est pas nécessaire de travailler à cet instant à déterminer si leur objectif se situe au niveau sociopolitique. Il suffit de les laisser définir leur objectif, et ensuite faire en sorte qu'ils situent leur objectif à sa place sur la matrice. Au cours de la séance de mise en commun (debriefing), il faut engager une réflexion avec le groupe pour déterminer si l'objectif est bon, c. à. d. s'il va aider leur projet à contribuer à la Paix Généralisée. (Si l'objectif est du domaine individuel-personnel, alors ce ne sera pas possible. Demander alors ce que les participants espèrent faire dans le domaine sociopolitique une fois les changements individuels – personnels accomplis. Autrement, le lien entre les domaines individuel-personnel et sociopolitique ne seront que des « lignes d'espoir », et le projet sera moins efficace.)

S'il s'agit d'une séance de planification, il y a lieu de passer plus de temps à ce stade à travailler avec le groupe sur leurs objectifs, et s'assurer qu'ils identifient un objectif situé au niveau sociopolitique. Dans ce cas, on peut alors commencer par demander aux participants de définir leur objectif et de le situer sur la matrice. Demander aux participants dans quel quadrant il se situe. Si ce n'est pas au niveau sociopolitique, il faut travailler avec eux pour formuler un bon objectif (voir exercice sur les théories de changement dans le présent manuel, à la page 39). Une fois que l'objectif aura été défini, on peut passer à l'identification des activités et changements.

Deuxième Etape: Représentation dans la Matrice

1. Situer d'abord l'objectif du projet dans la Matrice. Est-ce que l'objectif est du niveau de changement Individuel/Personnel ou Sociopolitique? Plus de Personnes ou Personnes Clés?
2. Prendre la première activité et le changement connexe: où se situe l'activité dans la Matrice? Où situer le changement qui en découle?
3. Continuer à placer dans le diagramme les activités et les changements jusqu'à l'étape finale du projet en cours (s'il s'agit d'un projet existant) ou aux étapes proposés (s'il s'agit d'un projet envisagé).
4. Est-ce que les activités et les changements mènent (ou vont mener) au changement souhaité (l'objectif)? Y a-t-il quelques lacunes?
5. Y a-t-il des liens utiles qui peuvent être développés dans *votre projet* du niveau Individuel/Personnel vers le niveau Sociopolitique? De Plus de Personnes aux personnes clés? Sinon, y a-t-il d'autres organisations/projets avec lesquels vous pouvez établir des liens à d'autres niveaux?

Remarques relatives à la procédure: Situer activités et changements sur la Matrice, et tracer les liens

En plaçant les activités et changements sur la Matrice, il y a lieu d'employer des couleurs ou des formes différentes (comme dans l'exemple) pour montrer clairement quelles activités ont des liaisons avec quels changements.

Vérifier le placement sur la Matrice et signaler des erreurs courantes. Vérifier avec les participants qu'ils aient situé les activités et les changements correctement. Bien qu'il n'existe pas souvent une seule vraie réponse claire, il y a plusieurs erreurs courantes (voir ci-dessus, remarques relatives à la présentation) que les gens commettent au moment de faire l'analyse de leurs activités. On devrait relever ces erreurs quand on les remarque et aider le groupe à réfléchir sur les endroits où se situent les activités et les changements sur la Matrice. Si des questions se posent, ou si on considère qu'il y a des points d'ombres ou des erreurs de compréhension en ce qui concerne le placement d'une activité ou d'un changement, il faut en débattre avec les participants. Pourquoi telle activité ou tel changement est-il placé dans ce quadrant? Pourquoi pas dans un autre quadrant? Marquer et expliquer des erreurs au fur et à mesure qu'elles se manifestent (voir remarques relatives à la procédure, aux pages 16 et 20).

Tracer des «lignes d'espoir». Un domaine auquel il faut prêter une attention particulière est la liaison entre quadrants, surtout en ce qui concerne le rapport entre les changements et objectifs et les activités. Lorsqu'un lien entre l'activité et le changement ou l'objectif est carrément une supposition, ou un espoir, alors il faut dessiner une flèche en ligne pointillée pour indiquer que le lien est une « ligne d'espoir. » Demander aux participants plus tard, au cours d'une de réflexion de donner des idées sur les stratégies de convertir chaque ligne d'espoir en pleine ligne.

Discuter des implications de l'analyse selon la Matrice. A l'issue de 20 minutes à peu près (après que le(s) groupe(s) ait situé les activités et les changements sur la matrice et compris pourquoi), il faut demander aux participants de discuter les leçons qu'ils peuvent tirer de la matrice ainsi obtenu concernant leur programme a) si la logique et les liens qui partent de l'activité vers le changement ou à partir d'un changements vers un autre sont solides, c. à. d. sans lacunes ou qu'ils ne se basent pas uniquement sur des espoirs; b) si la stratégie de programme a des liens suffisamment solides à partir du domaine individuel-personnel vers le domaine sociopolitique et entre plus de personnes et personnes clés, et dans le cas contraire, comment les participants pourraient les promouvoir. On peut utiliser les questions pour la réflexion ci-dessous pour animer une discussion des résultats de l'analyse selon la Matrice.

Réflexions

1. Quelles idées avez-vous gagné concernant votre propre projet?
2. Quels défis sont soulevés?
3. Y a-t-il des liens additionnels que vous pourriez considérer – soit dans votre propre projet ou avec d'autres efforts ou initiatives?
4. En allant plus avant, à quoi voulez-vous réfléchir en plus? Quels changements faudrait-il pour rendre plus efficace votre projet?

Remarques relatives à la Procédure: Compte rendu et clôture

Si les participants ont fait des travaux en petits groupes sur des projets différents, il faut réserver 10-15 minutes à la fin de la session pour établir un petit rapport et faire un compte rendu. Ramener le groupe à la fin et leur demander de faire un compte rendu sur leurs analyses. Une façon plus rapide de faire des compte rendus est de demander aux participants de coller leur papier sur le mur, et leur donner 10 minutes pour circuler dans la salle et jeter un coup d'œil sur les autres compte rendus et poser des questions (il faut s'assurer qu'il y ait quelqu'un de chaque groupe qui reste à côté de leur papier pour répondre à des questions éventuelles). Une fois que les participants auront vu toutes les analyses, clore avec des questions générales de réflexion, telles que: quelles idées ont-ils gagnées grâce à la Matrice concernant leurs projets? Qu'ont-ils appris? Quelles questions voudraient-ils poser? etc.

THEORIES DE CHANGEMENT & EFFICACITE

Il est impossible de définir “la paix” avec des termes auxquels tout le monde s'accordent. Le RPP a remarqué, cependant, qu'il existe un large terrain d'entente en ce qui concerne les deux plus gros objectifs de l'œuvre de la paix: arrêter la violence et le conflit destructeur (aboutir à une « paix négative ») et construire une paix juste et durable (« une paix positive »). Ces objectifs constituent une vision commune de la Paix Généralisée. Toutefois, il s'agit d'objectifs nobles et ambitieux – et très généraux. Si les praticiens de la paix sont entrain de travailler vers de si grandioses et audacieux objectifs, comment peuvent-ils déceler le degré d'importance de leurs projets pour la Paix Généralisée?

A la base des choix des praticiens de stratégies et d'activités de construction de la paix sont des hypothèses relatives aux moyens de réaliser la paix ou le changement social. Ces hypothèses subjacentes sont souvent implicites, et rarement discutées. Le RPP a appris que les projets efficaces clarifient lesdites théories de changement et les évaluent continuellement pour vérifier qu'elles son convenables aux réalités du conflit.

Quels sont les théories de changement?

Des praticiens de la paix font une sélection des objectifs des projets, des méthodes, des approches et des activités sur base de “théories” subjacentes sur la façon d'atteindre la paix dans un contexte déterminé. De telles théories peuvent être formulées ainsi:

“Nous croyons que si on réussit à faire X (action), on va aboutir à Y (mouvement vers la paix)

Dans plusieurs cas (peut être la plupart des cas) ces théories ne sont pas nécessairement conscientes ou énoncées. Elles sont plutôt incrustées dans des aptitudes et approches que des praticiens de la construction de la paix et des responsables locaux ont apprises, les capacités et « technologies » de leurs organisations, leurs attachements à des méthodologies préférées, et les perspectives que les responsables locaux apportent au processus de la paix. Les dynamiques et principes politiques internationaux peuvent aussi déterminer les perspectives sur ce qui va contribuer à la paix. Certaines théories se concentrent sur *qui* doit changer: c'est-à-dire, quels individus ou groupes dans la société ou quelles relations il faut changer. D'autres théories visent ce qu'il faut changer: une institution, une politique, une norme sociale. Encore d'autres s'attachent directement à une méthodologie ou une approche précise par laquelle le changement peut ou devrait avoir lieu.

Des théories de changement opèrent à deux niveaux. Le premier type de théorie de changement décrit comment la réalisation de l'objectif du projet va contribuer à la Paix Généralisée. Autrement dit, il décrit ce que le projet prend pour hypothèse concernant ce qu'il faut pour trouver des solutions aux facteurs moteurs du conflit et réaliser la Paix Généralisée, et si projet réussit, comment ladite hypothèse contribuera à la Paix Généralisée.

Par exemple, un projet peut viser l'amélioration de la gouvernance et l'intégration des minorités. Le projet peut s'appliquer à faire changer des lois et politiques qui excluent les minorités et à promouvoir la transparence et la responsabilité du gouvernement vis à vis ses citoyens, etc. Cette approche peut trouver son fondement dans une croyance (Théorie de Changement!) qu'en résolvant l'exclusion des minorités et en montrant que le gouvernement peut servir tous les citoyens, les revendications des minorités seront résolues et, par conséquent, les tensions intergroupes vont être réduites. De la même façon, un programme focalisé sur la guérison des traumatismes peut être basée sur la théorie que ladite action va être capable de contribuer à la réconciliation nationale (un élément de la Paix Généralisée) en réduisant le nombre de personnes portant en elles des sentiments de rancœur ou hostilité dans la communauté. Il s'agit de théories qu'il faut évaluer continuellement.

Le RPP a découvert que les gens organisent aussi leur travail selon des théories de changement de au niveau de la programmation—c'est-à-dire, les théories de programme. Ce sont des théories relatives aux moyens par lesquels ses activités ou séries d'activités vont mener à l'objectif ou but formulé. (Voir le diagramme des activités et changements dans la section précédente sur la Matrice RPP.) Quel changement va résulter de chaque activité, et qu'est-ce qui doit se passer pour que des actions aboutissent aux objectifs qu'on s'est fixés?

Par exemple, dans le projet pour la bonne gouvernance décrit ci-dessus, une série d'activités comprenant des sessions de formation des fonctionnaires du gouvernement, des conseils relatifs à des lois, des subventions aux projets destinés à satisfaire les besoins des minorités, etc. Chacune de ces activités peut être guidée par une théorie ou une hypothèse qui explique pourquoi cela représente la meilleure action à poser et quels types de changements ces activités vont produire. Qu'est-ce que les fonctionnaires vont apprendre et comment vont-ils utiliser la formation qu'ils reçoivent? Qu'est-ce qui justifie que le groupe cible est le plus approprié pour ces objectifs? Etc. A chaque étape, des concepteurs de projets et ceux qui les mettent en exécution ont en main ces plus petites théories de programmation qui influencent leurs choix en ce qui concerne la nature des activités qu'il faut entreprendre et la façon de les mettre en exécution.

Théories de Changement et Efficacité de la Construction de la Paix

Le RPP se rend compte de plus en plus que des projets sont souvent moins efficaces qu'ils devraient être, parce que leurs théories de changement et de programme sont implicites (non exprimées/non formulées ou pas ouvertes), incomplètes ou pas bien conçues, non testées et parfois inappropriées pour le conflit sur lequel elles s'appliquent. Les données du RPP suggèrent que deux composantes d'une bonne théorie de changement sont souvent absentes, comme il est expliqué ci-dessous.

Le rapport entre les objectifs de construction de la paix et les théories de changement solides

Planificateurs et exécutants de projets commettent deux sortes d'erreurs en ce qui concerne des programmes de construction de la paix.

On pourrait appeler la première erreur "vide pour imprécision." Les objectifs sont formulés en termes vagues, amorphes et largement inaccessibles. Par exemple, les objectifs de « réaliser l'harmonie et la sécurité communautaire, » de « renforcer les processus démocratiques, » et de « promouvoir la

coexistence et la tolérance » ne sont pas mesurables. Comment pourrait-on savoir si on fait des progrès ou si on a réalisé le but ?

On peut appeler la seconde erreur ainsi : “les activités ne constituent pas un objectif” ou “le processus n'est pas le plus important produit!” Dans ce genre d'erreur les objectifs sont formulés en termes d'activités ou de processus, plutôt que d'être présentés comme des changements que le projet aimerait voir dans le contexte donné. Par exemple, un projet peut avoir l'intention de « encourager la création d'associations de paysans, » de « rapprocher la jeunesse, » ou de « tenir un débat national sur les défis de la construction de la paix. » Quels changements résulteront de ces associations de paysans, des rencontres de la jeunesse ou du débat national?

Le RPP a observé que les programmes efficaces formulent leurs objectifs de construction de la paix comme *des déclarations des changements recherchés dans le domaine sociopolitique* (même si les activités ne se mettent pas en œuvre à ce niveau). Les programmes qui formulent leurs objectifs de cette façon sont plus aptes à établir une connexion entre leurs activités et les changements recherchés, à établir des liens efficaces entre le niveau Individuel/Personnel et le niveau sociopolitique et à lier la conception de leurs programmes à l'analyse du conflit.

Ces types de projets prennent en considération trois questions pour déterminer leurs objectifs:

1. Est-ce que les objectifs sont une *déclaration d'un changement* au niveau sociopolitique? Cela est effectivement une affirmation concernant la voie par laquelle le projet – ayant par nécessité des effets sur une seule partie du conflit – va apporter une contribution à la Paix Généralisée.
2. Si ses objectifs sont atteints, comment est-ce que cela va contribuer à la Paix Généralisée? Quelle est la théorie de changement du projet?
3. Sont-ils les bons objectifs pour ce contexte, c'est-à-dire, est-ce que sa théorie de changement est appropriée? Est-ce que l'atteinte des objectifs résoudra les facteurs moteurs importants du conflit et de quelle façon?

Des connexions explicites et bien formulées entre des activités, objectifs et Paix Généralisée

Les recherches qu'a rassemblées le RPP révèlent que beaucoup de programmes sont moins efficaces qu'ils ne devraient être, parce qu'ils font des hypothèses non testées, et en fin de compte, irréalistes concernant la façon dans laquelle leurs activités vont aboutir à des changements dans la Paix Généralisée. Ceci représente un problème au niveau de leur théorie de changement!

Par exemple, certains praticiens qui travaillent avec des responsables politiques supposent que s'ils parviennent à changer des perceptions individuelles des responsables clés (au niveau Individuel/Personnel), ces responsables vont alors initier des changements de politiques au niveau Sociopolitique. Le RPP s'est rendu compte que cette hypothèse n'est souvent pas juste. Les projets qui identifient explicitement et examinent leurs théories de programmes et de changement sont plus aptes à produire des effets sur la Paix Généralisée. Il faut que ces programmes voient clairement ce qu'ils attendent être le résultat de leurs activités, et comment ces changements vont aboutir aux objectifs et l'impact voulu sur la paix.

La Figure 1 ci-dessous présente la “Matrice RPP Plus,” qui montre comment l’analyse du conflit, la Paix Généralisée et les théories de changement tiennent ensemble. Il faut remarquer que la présente version de la Matrice contient des sous catégories de changement dans les domaines Individuel/Personnel et Sociopolitique. Cette plus grande spécificité concernant des sous catégories peut être utile dans un positionnement de l’objectif du projet dans la zone sociopolitique.

Le RPP s'est rendu compte que des stratégies efficaces de la construction de la paix prennent en considération les liens entre l’analyse du conflit et la Paix Généralisée, les objectifs du projet, et les activités du projet. Elles explicitent également des théories de changement et de programme. Dès lors, il y a lieu d'affirmer que des programmes efficaces de construction de la paix:

- Identifient les forces motrices du conflit, les acteurs clés et une vision de la Paix Généralisée pour leur trouver des solutions.
- Formulent des objectifs de programmes qui reflètent des changements au niveau sociopolitique (que ce soit un changement institutionnel ou d’une attitude collective, d’un comportement ou des relations entre les parties) et se posent la question de savoir si leur théorie concernant la façon dans laquelle leurs objectifs vont faire une contribution à la Paix Généralisée est appropriée dans le contexte précis du conflit en question.
- Définissent une série d'activités et se demandent, à chaque étape, quelle sera la contribution que lesdites activités vont apporter, et comment les changements en provenance de ces activités vont aboutir à un objectif sociopolitique. Les activités d’un programme commencent souvent au niveau Individuel/Personnel. Les bons projets possèdent une stratégie claire et des hypothèses vérifiées concernant la façon dans laquelle ils vont transférer les effets du niveau Individuel/Personnel au niveau sociopolitique, et comment ils vont établir des liens entre Plus de Personnes et Personnes Clés.

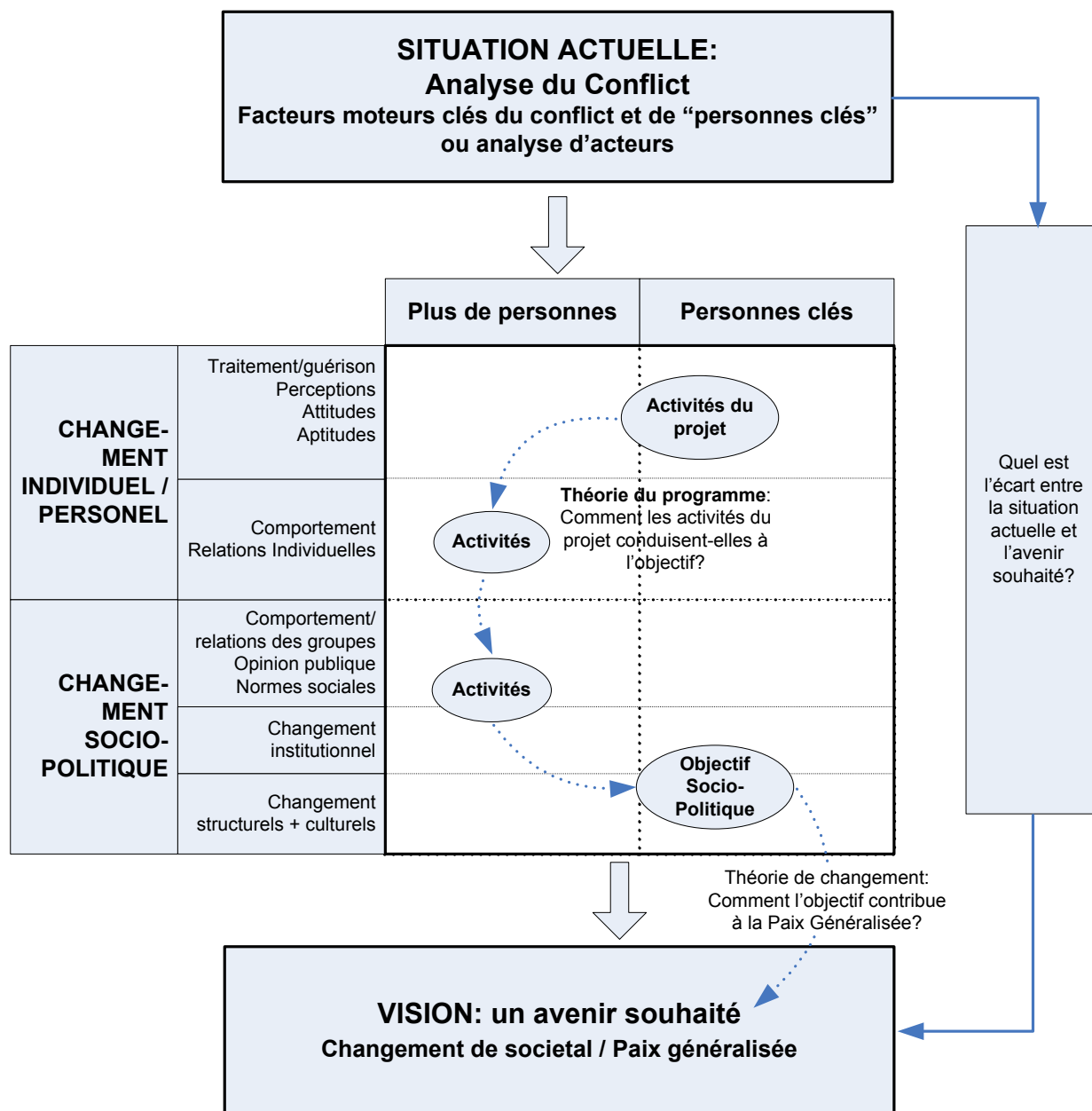


Figure 1: La Matrice RPP Plus

Deux exemples d'illustration

Ci-après se trouvent deux exemples de la manière dont les théories de changement et de programme ont été identifiées et testées.

Projet de résolution de conflit communautaire au Liberia

A la suite de 14 ans de guerre civile au Liberia, une grande ONG internationale a reçu une subvention pour mettre sur pied des Conseils de Paix Communautaires (CPC), un mécanisme communautaire de

gestion des conflits, au moyen d'une approche spécifiquement inter ethnique. Les CPC étaient également conçus pour promouvoir une plus grande participation démocratique à travers la formation et le développement d'un nouveau cadre de leaders. Une équipe d'évaluation a d'abord identifié des théories de changement subjacentes et des hypothèses de programme en discutant avec le personnel local et international du projet. L'évaluation a révélé les théories de changement subjacentes suivantes:

Théorie 1: L'établissement d'un nouveau mécanisme au niveau communautaire pour régler les différends contribuera à la paix en permettant à la communauté d'éviter des incidents qui ont le potentiel de s'intensifier pour devenir une grave violence.

Théorie 2: Des structures inclusives de résolution de problèmes communautaires amélioreront la communication, le respect et les relations entre sous groupes dans la communauté, de même que l'accès pour les groupes marginalisés à la prise de décision. Cela va développer les aptitudes de la communauté à la résolution de problèmes et prévenir l'éclatement de la violence, en permettant la résolution des différends avant qu'ils ne s'intensifient et provoquent la violence. Cela va aussi réduire des revendications des groupes marginalisés, et ainsi prévenir la violence, en leur fournissant un forum pour être entendus et chercher la satisfaction de leurs besoins.

Théorie 3: En créant un nouveau cadre de dirigeants dotés de valeurs et d'aptitudes démocratiques, on pourra encourager un leadership plus efficace et plus attentif qui va manifester de la volonté et la capacité de répondre aux besoins des gens.

Est-ce que les théories de changement et de programme sont adéquates? Le projet a eu une série d'hypothèses qui l'évaluation a mises en doute :

1. On a présumé que les CPC allaient régler tous les différends susceptibles de se transformer ou devenir des sources d'une violence plus généralisée. (Si les CPC réglaient en fait ce genre de différends, alors ils contribueraient directement à arrêter un facteur clé dans le conflit. Sinon, les CPC contribueraient peu ou pas du tout à la Paix Généralisée.)
2. Le programme était basé sur l'hypothèse que les interactions au sein des CPC seraient positives, que les groupes marginalisés pourraient s'exprimer et être pris au sérieux, et que ces derniers étaient des « personnes clés » dans le conflit, dans le sens qu'ils allaient prendre des armes si leur marginalisation continuait;
3. On a eu l'hypothèse que le nouveau leadership allait jouir d'une crédibilité et d'une autorité dans la communauté.

L'équipe d'évaluation s'est rendu compte que les gens ne recourraient pas, pour la plupart, aux CPC pour la résolution des disputes les plus sérieuses et explosives, lesquelles avaient à faire avec le régime foncier. Bien que les CPC soient bien organisés et formés, au fur et à mesure que les communautés se repeuplaient et les modèles de leadership traditionnels se rétablissaient, ils étaient essentiellement exclus du règlement des problèmes fonciers. Parallèlement, l'espoir (et la théorie) pour un modèle alternatif de leadership s'est avéré sans fondement, comme les chefs traditionnels ont gagné le contrôle des CPC ou les utilisaient pour la résolution des problèmes qu'ils préféraient que quelqu'un d'autre résolve, comme ceux de la violence domestique. L'évaluation a recommandé que l'organisation étende le mandat des

CPC et leur capacité pour s'occuper des problèmes de terres, par l'établissement de connexions des commissions foncières aux autres nouvelles structures gouvernementales. Il faut aussi mentionner que les CPC représentaient un pas de plus dans le développement, même s'ils étaient incapables de réaliser aussi bien qu'on ne l'espérait une contribution à la Paix Généralisée.

Reconstruction pluriethnique et projets économiques dans les Balkans

La CDA a mené une étude approfondie concernant la récurrence de la violence inter ethnique au Kosovo au printemps de 2004, et l'influence des politiques et programmes entrepris par la communauté internationale sur la prévention de la violence en certains villes et villages. Entre autres choses, l'étude a décelé les théories de changement qui étaient à la base des diverses approches visant à améliorer les relations inter ethniques. Comme il est souvent le cas, ces théories subjacentes étaient fortement influencées par des politiques et des hypothèses (tacites) de la communauté internationale. Les multiples subventions et programmes de développement étaient directement liés à la mise en application des standards internationaux et à des croyances très répandues concernant le retour des réfugiés, les relations inter ethniques et la création d'un futur état multiethnique. Une approche commune de programmes cherchait à récompenser les gens qui entreprenaient des contacts ou des activités inter ethniques à travers des subventions pour des projets conjoints, tels comme des coopératives agricoles conjointes, des relations d'affaires inter ethniques, des cybercafés au service de la jeunesse multiethnique, des ONG et entreprises multiethniques, des projets de reconstruction et développement, entre autres.

L'étude a identifié les théories de changement suivantes:

Théorie 1: Si on développe des activités qui procurent des bénéfices économiques aux deux communautés ethniques (interdépendance économique), les gens seront motivés par un intérêt personnel à résister aux efforts d'incitation à la violence inter ethnique.

Théorie 2: Si on donne des occasions aux gens de travailler ensemble sur des problèmes pratiques en commun, la méfiance et des stéréotypes négatifs vont s'effondrer, et des habitudes de coopération vont être établies.

Théorie 3: Si les gens ont des emplois et une stabilité économique, ils seront moins à l'autre groupe.

L'étude a révélé que l'incapacité de la programmation de construction de la paix à réaliser les impacts souhaités était due en partie aux théories de changement erronées, et en partie aux problèmes liés à la conception et mise en exécution du projet. Plusieurs hypothèses relatives à la façon dont ces projets pouvaient contribuer à la Paix Généralisée se sont avérées fausses, par exemple:

- Bien que des Kosovars Albaniens et Kosovars Serbes aient cité l'économie comme un de leurs plus graves problèmes, ils faisaient référence à l'oppression et injustice du passé et actuel comme moteurs d'hostilité continue. Aux yeux des Kosovars Albaniens, une faible économie alimentait l'hostilité principalement parce qu'ils la voyaient comme une conséquence du blocage Serbe dans la reconnaissance de leur indépendance. Autrement dit, le retard pour une solution du problème du statut international du Kosovo et les actions Serbes de bloquer l'indépendance constituaient des facteurs moteurs du conflit.

- L'amélioration des relations et l'accroissement de la confiance inter ethnique qu'on attendait comme résultat de la prise de décision conjointe et de la coopération dans des projets de reconstruction n'ont pas eu lieu. Ceci était en partie dû à une théorie de changement inadéquat pour ledit contexte. Beaucoup de gens voyaient l'assistance octroyée pour des projets multiethniques non comme des « carottes », mais comme une forme de contrainte qui a conduit à un ressentiment. Les bénéficiaires des programmes ont évité l'esprit multiethnique, en se partageant les ressources octroyées ou en adoptant une attitude pluriethnique de pure forme. Là où il y avait une interaction et une coopération sincères, le contexte mettait des limites à l'effet de « débordement » que les projets avaient espéré voir se réaliser. Les « règles de jeu » implicites ont permis des interactions d'affaires socialement « permises » mais sanctionnaient des gens qui créaient des relations dans d'autres domaines.
- Les théories de programme étaient, en partie, insuffisantes, comme des organisations se disaient que la confiance, les attitudes et les intérêts qu'allaient créer les projets pourraient changer les relations et le comportement des gens en d'autres domaines au-delà des limites des projets. Une pression sociale pour se conformer, un ressentiment continu sur les injustices du passé et celles du moment ainsi qu'une manipulation politique ont tous obstrué cela, et les projets ne faisaient pas suffisamment de suivi des interactions qu'ils avaient facilitées, n'apportaient pas suffisamment de ressources aux aspects humains (comme le dialogue) dans leur programmation ou ne payaient pas suffisamment d'attention à la dynamique intra ethnique pour s'en occuper efficacement.
- L'hypothèse que les interactions, la coopération et l'amélioration des relations allaient conduire à une réduction de la violence s'est avérée inadéquate. Tandis que beaucoup de gens qui participaient dans ces projets, et d'autres qui entretenaient des relations avec des gens de l'autre groupe ethnique, ne participaient pas dans la violence, et prenaient parfois le grand risque de protéger leurs amis parvenant de l'autre ethnicité, ces relations n'ont pas conduit à un changement de comportement collectif. Autrement dit, les endroits considérés comme ayant les « meilleures » relations inter ethniques ont subi la plus grande violence, comme des résidents locaux n'ont pas pris de mesures de précautions ou de protection, comme ils croyaient que la violence n'allait pas éclater dans *leur* communauté.

**EXERCICES:
ETUDIER LA THEORIE DE CHANGEMENT & LA MATRICE RPP PLUS**

A. Formuler un Objectif Solide pour la promotion de la Paix

1. En premier lieu localiser l'objectif du projet sur la Matrice. Est-ce que l'objectif est du niveau de changement Individuel/Personnel ou Sociopolitique? Plus de Personnes ou Personnes Clés?
2. Si l'objectif est exprimé en *termes très généraux et très vagues en tant qu'éléments de vision de chacun pour la paix* (paix, réconciliation, coexistence pacifique, sécurité, etc.) il faut essayer d'agencer l'objectif en termes plus précis en tant que changement recherché au niveau Sociopolitique. Par exemple :

Objectif initial: "On va atteindre une coexistence pacifique entre les trois groupes ethniques du district."



Objectif reformulé: "Des responsables des trois groupes ethniques du district vont régulièrement avoir des consultations pour résoudre des problèmes mutuels et intervenir ensemble pour enrayer la violence."

3. Si l'objectif est exprimé comme une activité (par exemple, formation, dialogue,...) ou un processus (par exemple, "les gens vont participer à la prise de décision...") il faut essayer d'agencer l'objectif en termes plus précis en tant que changement recherché au niveau Sociopolitique.

Objectif initial: "Donner aux femmes la possibilité et l'aptitude de participer dans le processus politique dans leurs communautés."



Objectif reformulé: "Des femmes et des groupements de femmes seront capables de s'adresser aux autorités locales leurs problèmes particuliers, ce qui va engendrer des changements de politiques et/ou actions du gouvernement."

4. Maintenant, il s'agit de placer l'objectif reformulé sur la Matrice. Cela devrait être dans le domaine Sociopolitique, soit dans la « colonne » Plus de Personnes ou celle de Personnes Clés.

Remarque relative à la procédure:

Cet exercice doit se concentrer sur un projet précis. Si c'est au cours d'une consultation avec une seule équipe du projet, on devrait travailler ou bien sur un projet existant ou un projet en vue.

La partie la plus difficile de l'exercice consiste à identifier le changement *précis* qu'on recherche. Le groupe aura peut-être besoin d'aide pour formuler clairement un objectif.

B. Identifier la Théorie de Changement d'un Projet

1. Dans ce contexte de conflit, quels sont quelques aspects envisagés de la Paix Généralisée: quelle est la vision de la paix? Il faut essayer d'être aussi précis que possible. Par exemple, « la réconciliation » et « l'harmonie » sont trop vagues et générales pour être une vision claire. Il faut préciser davantage la vision. Une vision plus concrète pourrait être formulée comme suit : « Les gens ont mis le passé derrière eux et sont capables de vivre ensemble », ou « Des conflits qui naissent sont résolus sans recourir à la violence. » Il faut se réserver à peu près dix minutes pour développer une certaine conception de la Paix Généralisée dans le contexte particulier. Placer cette vision dans la Matrice Plus (Vision: Un Avenir Souhaité).

Remarque relative à la procédure:

L'identification des aspects bien précis de la Paix Généralisée est une étape utile qui permet d'explorer les relations entre l'objectif du projet et la réalisation de progrès vers la vision. Au cours de la facilitation de ce processus, la tâche la plus difficile est d'amener les participants à être précis en ce qui concerne leur vision de la Paix Généralisée.

2. Etant donné l'objectif du projet et le(s) type(s) de changements qu'on recherche:
 - a. De quelle façon la réalisation de cet objectif contribuera à la Paix Généralisée tel qu'on en a articulé les grandes idées ?
 - b. Est-ce que la réalisation de l'objectif va résoudre les facteurs moteurs du conflit, et si oui, comment?

Par exemple, si les objectifs du projet de la jeunesse ex-combattante présenté dans la section précédente, sont «d'améliorer la sécurité communautaire grâce à la réintégration de la jeunesse ex-combattante », comment ceci pourrait contribuer à la vision de la paix, et comment cela pourrait résoudre les facteurs moteurs du conflit?

3. Il s'agit d'écrire la théorie de changement du projet. Le « comment » dans la question précédente conduit à la théorie de changement. Il faut la transformer en une déclaration du type: « La réalisation de X (l'objectif) va contribuer à la Paix Généralisée par le moyen de Y, parce que... » Par exemple:

La réintégration de la jeunesse dans la communauté diminuera la violence en réduisant l'influence des groupes armés et leur capacité d'opérer des recrutements de la jeunesse. Cela va aussi accroître la confiance et la coopération au sein de la communauté en jetant des ponts entre les jeunes des différents groupes ethniques et en rassemblant les membres de la communauté autour d'une cause commune – ce qui, à son tour, incitera les communautés à résister contre la violence.

Remarque relative à la procédure:

Si on travaille avec une équipe du projet relativement petite, on peut demander aux participants de faire les étapes #2 et #3 en pairs ou groupes de trois personnes—et ensuite comparer dans une discussion en plénière ce que les différents groupes ont trouvé—l'étape #4 ci-dessous.

4. (Pour une discussion de groupe en plénière) Il s'agit de discuter la théorie de changement comme énoncée au # 3. Est-elle valide dans lesdites circonstances? Si l'objectif est réalisé, est-il probable qu'il va apporter la contribution souhaitée? De quoi dépend la contribution ? Qui d'autre doit faire quelque chose pour que les objectifs de la Paix Généralisée soient atteints ? Est-ce qu'un autre objectif ou une autre théorie pourrait être plus approprié ou plus pratique?

C. Etudier des Théories de Programme

Il s'agit d'utiliser le tableau de la page suivante pour étudier les théories de programme qui sont à la base des différentes activités à chaque phase du projet. Les deux premières colonnes correspondent au tableau présenté dans section sur la Matrice RPP. Ayant rempli celui-là, on peut simplement ajouter une troisième colonne et la remplir d'éléments.

Au stade actuel, on veut comprendre la logique et des hypothèses qui guident le choix des activités d'un projet et la façon de les mettre en exécution. Pourquoi a-t-on décidé de travailler avec le groupe X et pas le groupe Y – quelle est la logique du choix? Pourquoi un programme de formation est-il nécessaire à ce stade – et non une autre activité ? Pourquoi était-il important d'impliquer les dirigeants communautaires à ce stade ? Plus important encore, pourquoi et comment lesdites activités qu'on a choisies vont apporter les changements qu'on souhaite ? Sous quelles conditions se produiront ces changements?

Remarque sur la procédure:

Si le groupe n'a pas encore rempli les deux premières colonnes du tableau, il sera nécessaire de le faire à ce moment. Il faudra jusqu'à une heure pour bien faire cette tâche, alors il faut allouer le temps pour l'accomplir. (Voir instructions au chapitre sur la Matrice dans le présent manuel.) S'il ne reste que de compléter la troisième colonne sur théories de changement, 20 à 30 minutes suffiront.

Une équipe d'un projet voudra peut-être faire cet exercice en groupe entier, ce qui serait possible s'il y a de 5 à 7 personnes. Pour des groupes plus grands il serait préférable de les diviser en petits groupes de 2-4 participants.

Une fois que les groupes ont rempli le tableau, on peu animer une discussion sur les questions présentées dans la section « Questions de Réflexion » ci-dessous. Si plusieurs petits groupes ont pris part à l'exercice, il se peut qu'ils aient trouvé des théories de changement différentes—ce qui serait un bon point de départ pour une discussion concernant lesquelles sont correctes ou appropriées.

OBJECTIF DU PROJET:			
	Activité Proposée/Accomplie	Changements Réels/Attendus suite à l'activité	Théorie de Programme: Pourquoi un tel choix? Comment se produiront lesdits changements?
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			

Questions de Réflexion

1. Selon chacun des participants, est-ce que les théories de programme sont valides dans ce contexte ? Est-ce que les changements attendus vont naître des activités envisagées ? Comment ?
2. Y a-t-il des endroits où on devrait mettre en doute ses hypothèses? Quelles évènements ou conditions pourraient survenir (ou pas) pour affecter négativement l'impact du programme?
3. Est-ce que les activités – et les changements qui y sont associés – se convergent vers l'objectif attendu? Quelle est la probabilité que l'objectif sera réalisé si toutes les activités et changements sont réalisés avec succès?

CRITERES D'EFFICACITE

Même si un programme n'accomplit pas entièrement les nobles objectifs d'arrêter la violence ou mettre en place des structures justes et durables, il n'est pas par définition inefficace. Y a-t-il des critères pour déterminer quels programmes ont un plus grand impact? Quels points de référence peuvent aider à identifier si un programme a contribué au progrès vers la paix ? Comment les organisations peuvent-elles juger, au moment de planifier leurs projets, lesquelles parmi une large gamme d'approches auront un plus grand impact sur le conflit?

Efficacité du programme vs. Efficacité pour la paix

L'étude du RPP d'expériences vécues a identifié deux niveaux d'efficacité:

1. *Efficacité du projet.* Au niveau du programme, les agences évaluent l'efficacité d'une activité spécifique (par exemple éducation à la paix, atelier de concertation, projet générateur de revenus). L'évaluation de ce type consiste à se demander si le projet a réalisé ses objectifs, c'est-à-dire, s'il a réussi selon ses propres critères. A-t-il atteint les objectifs qu'il escomptait ? L'évaluation du programme à ce niveau est souvent réalisée régulièrement par les agences, même si ce n'est pas toujours d'une façon systématique.
2. *Impact sur la Paix Généralisée.* La question de l'efficacité qui se pose à ce niveau est de savoir si, une fois que les objectifs précis d'un programme sont atteints, le projet apporte une contribution à la plus grande vision (Paix Généralisée). Ceci exige d'évaluer des changements dans l'environnement global qui peuvent ou non être le résultat du projet ou du programme. Souvent ceci exige d'identifier *la contribution* du projet à la Paix Généralisée, plutôt que de chercher à y attribuer les impacts.

Des praticiens participants au processus du RPP ont affirmé qu'ils veulent bien comprendre le rapport entre leurs projets de paix et les impacts finals, et ont exprimé leur insatisfaction concernant la façon dont les projets sont actuellement évalués. Dans son étude actuelle (depuis 2003), le RPP a continué à étudier les questions d'évaluation des impacts des efforts de construction de la paix. Au-delà des Critères RPP d'Efficacité décrits ci-dessous, l'équipe du RPP a travaillé en collaboration avec le Comité d'aide au développement de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE-CAD, le réseau des organisations bailleurs de fonds dans le domaine de l'assistance internationale) concernant la mise sur pied de lignes directrices pour l'évaluation des projets de construction de la paix et de prévention de conflits.¹

¹ Voir <http://oecd.org/dataoecd/14/24/39341279.pdf> pour une copie du rapport de la CDA élaboré pour le compte de la DAC. Le document guide ainsi élaboré est disponible à:
http://www.oecd.org/secure/pdfdocument/0,2834,en_21571361_34047972_39774574_1_1_1_1,00.pdf

Cinq critères d'efficacité

Partant de l'analyse de cas et des réflexions de praticiens sur leur propre expérience, l'étude du RPP a formulé cinq critères d'efficacité qui peuvent servir comme critères d'évaluation, à travers une large gamme de contextes et d'approches de programmation, pour voir si un projet est en train de produire (ou pas) un impact significatif sur la Paix Généralisée. Ces critères peuvent être utilisés pour la planification d'un projet en vue de s'assurer que les objectifs spécifiques du projet sont en rapport avec l'objectif global à long terme de « la Paix Généralisée. » Ils peuvent aussi être utilisés pendant la période de mise en exécution du projet pour réfléchir à l'efficacité et orienter les changements de mi-parcours, et comme une base pour l'évaluation après que le projet soit terminé.

1. *L'action aboutit à la création ou réforme d'institutions politiques pour gérer les griefs et les revendications dans des situations où de telles revendications conduisent véritablement au conflit.* La pratique de la paix est efficace si elle met en place et soutient des institutions et mécanismes pour trouver des réponses aux inégalités, aux injustices et aux autres revendications bien précis qui sont à l'origine ou qui aggravent le conflit. Ce critère souligne l'importance d'aller au-delà des impacts au niveau individuel ou personnel (comportementaux, économiques ou émotionnels) pour arriver au niveau sociopolitique. Ce critère doit s'appliquer avec une analyse du contexte qui permet d'identifier ce sur quoi *ne porte pas* et ce qu'il faut arrêter. Réformer ou bâtir des institutions qui n'ont aucune relation avec les véritables facteurs moteurs d'un conflit donné serait inefficace.
2. *L'action contribue à un élan pour la paix en incitant les participants et les communautés à mettre sur pied leurs propres initiatives de la paix en rapport avec des éléments importants de l'analyse du contexte.* Une telle vue analytique, et des projets qui en découlent, devrait s'atteler sur ce qu'on doit arrêter, ce qu'on doit renforcer dans des domaines où les gens manifestent des interactions positives, ainsi que sur des dimensions régionales et internationales du conflit. Ce critère souligne l'importance de « l'appropriation » et le caractère durable de l'action et des efforts destinés à apporter la paix, aussi bien que la création d'un élan pour la paix, impliquant Plus de Personnes.
3. *L'action exhorte les gens à résister de plus en plus à la violence et aux incitations à la violence.* L'une des voies d'inclure ou de prendre en compte les Personnes Clés qui veulent promouvoir et continuer les tensions (par exemple les seigneurs de guerre, les détracteurs) est d'aider Plus de Personnes à développer leur capacité de résister à la manipulation et aux provocations de ces personnes négatives clés.
4. *L'action aboutit à l'accroissement de la sécurité des personnes et de leur sentiment de la sécurité.* Ce critère reflète des changements positifs à la fois au niveau Sociopolitique (dans la vie quotidienne des gens) et au niveau individuel/personnel au fur et à mesure que les gens acquièrent un sentiment de sécurité.
5. *L'action aboutit à une amélioration significative des relations intergroupes, reflétées par exemple, dans des changements d'attitudes de groupes, de l'opinion publique, de normes sociales, et de comportements publics.* Ce critère reflète l'importance des relations entre groupes antagonistes, c'est-à-dire la transformation des attitudes polarisées (ou polarisables), des

comportements et des interactions pour qu'ils deviennent plus tolérants et plus coopératifs, dans l'effort de trouver solution aux injustices et aux griefs subjacentes et de développer la bonne volonté et la capacité de résoudre des conflits et maintenir la paix.

Ces critères peuvent être au mieux considérés comme des indicateurs d'impact intermédiaires applicables à la large gamme de programmes de construction de la paix en cours.

Les critères sont *additifs*.

L'expérience acquise au cours du projet RPP suggère que les Critères d'Efficacité sont additifs. Autrement dit, les programmes de paix qui réalisent un progrès dans le plus grand nombre d'entre ces critères sont jugés plus efficaces que ceux qui réalisent des changements uniquement dans un seul domaine. En plus, indépendamment des contributions aux cinq critères, un programme doit démontrer qu'elle contribue à arrêter un ou plusieurs facteurs moteurs clés du conflit. *Cela est une condition d'efficacité pour tous les programmes: ils doivent s'occuper des gens, des problèmes, et des dynamiques qui sont des contributeurs clés d'un conflit en cours, que ce soit de façon directe ou indirecte.* Evidemment, afin d'accomplir ceci, une analyse du conflit est indispensable.

Quatre questions additionnelles

Pour évaluer l'importance d'un changement précis dans un contexte donné, quatre éléments additionnels interconnectés doivent être considérés:

1. Est-ce que le changement provenant du programme particulier est assez *rapide* ? Plus tôt est toujours mieux que plus tard pour mettre fin à la violence et à l'injustice. On devrait toujours se demander si l'effort est le plus indiqué pour obtenir des résultats plus rapidement que toute autre action qu'on pourrait poursuivre, ou s'il y a d'autres voies de travail qui pourraient produire des résultats plus rapidement. Parallèlement, il faut faire attention pour ne pas nuire par mégarde en agissant à la hâte! Parfois des gens (peut-être poussés par des bailleurs de fonds) essaient de réaliser trop de choses trop rapidement, sans avoir fait l'analyse et la planification nécessaires.
2. Est ce que le changement issu d'une action donnée a des chances de *durer*? Les progrès à court terme s'ébranlent progressivement au cours des conflits. Les praticiens de la paix devraient se tenir eux-mêmes responsables des standards qui vont au delà d'un projet ou programme particulier.
3. Est ce que le changement issu de l'effort est *suffisamment important*? Si la violence se situe à l'échelle nationale, des efforts pour y trouver des solutions à un niveau local seront valables, mais seront moins importantes que des efforts qui ont des effets à l'échelle nationale. Les praticiens de la paix devraient toujours se demander: cet action a-t-elle des chances d'avoir le plus large effet possible dont on est capable de promouvoir, ou y a-t-il quelque chose d'autre qu'on pourrait faire qui soit plus à la hauteur du conflit réel? L'échelle peut aussi se rapporter à la couverture du projet. Est-ce qu'on travaille avec seulement vingt communautés parmi les trois mille – pour ainsi avoir un impact négligeable sur la Paix Généralisée? Comment peut-on étendre pour atteindre une masse critique des gens?

4. Est ce que les *liens* sont importantes ou assez fortes? Plus les programmes établissent des liens plus solides et plus stratégiques entre les niveaux, plus ils sont efficaces vis-à-vis de la Paix Généralisée. Les praticiens de la paix devraient se poser la question: peut-on établir des liens plus solides et plus stratégiques entre les niveaux individuels et Sociopolitique, ou entre Plus de Personnes et les personnes clés? Y a t-il quelque élément de plus à ajouter pour s'occuper de ou prendre en compte la dimension régionale, nationale et internationale du conflit?

EXERCICES: METTRE EN APPLICATION LES CRITERES D'EFFICACITE

Option A: Réflexion Individuelle

Il s'agit de réfléchir à un projet en utilisant le tableau d'Evaluation des Critères d'Efficacité (à la page suivante):

1. Quel est/était l'objectif du projet? Que fait/faisait-il?
2. Quels critères sont pertinents au projet ? (Il s'agit d'évaluer le l'importance de l'impact réel ou attendu du projet sur chacun des critères, sur une échelle de 1 à 5—où 1 indique qu'il y a peu d'impact et 5 le plus grand impact). Comment le projet produit-il cet impact?
3. Comment pourrait-on savoir si on a un impact—c'est-à-dire, quels sont quelques indicateurs ?
4. Facultatif (si le temps le permet): Est-ce que les impacts du projet se produisent assez rapidement (mais pas trop rapide) ? Est-ce que le projet est assez grand pour réaliser un impact significatif? Durable?
5. Discuter ces réflexions avec d'autres membres du group ou de l'équipe.

Option B: Réflexion en groupe

Il s'agit de réfléchir aux questions de l'Option A et les discuter en petits groupes à propos d'un projet que tous les membres du groupe connaissent et ensuite de discuter les réflexions en plénière.

Remarque sur la procédure:

D'après notre expérience, les praticiens ont tendance à prétendre avoir des impacts importants sur la paix, sans présenter aucune preuve qu'ils sont réellement en train de produire ces effets. Dans certains cas, ils se mettent à énoncer des effets ou impacts qu'ils *espèrent* produire, et non pas ceux qu'ils produisent en réalité. Au cours d'une discussion, alors, il sera important que l'animateur conteste les affirmations d'impact des participants et mette en question comment ils déterminent qu'ils ont produit des effets qu'ils prétendent.

Parfois des participants soutiennent qu'ils ont (ou auront) des effets relatifs à *tous* les critères—ce qui n'est pas réaliste. Une fois de plus, il faut bien analyser dans quels domaines ils produisent le plus d'effets.

De temps en temps, le présent exercice s'est montré un peu décourageant aux équipes de projets de construction de la paix, lorsqu'ils le prennent au sérieux et font une évaluation réaliste des résultats de leurs projets. Dans certains cas, l'équipe en question commence à voir qu'ils ne sont pas aussi efficaces qu'ils ne voudraient l'être—ce qui est démoralisant. L'animateur devrait être vigilant à cela, et être prêt à aider le groupe à s'entretenir des efforts et des changements du programme qui seraient nécessaires produire de plus grands impacts. Il y a plusieurs manières de faire ceci:

- Faire un retour en arrière vers l'analyse du conflit pour identifier les facteurs moteurs clés—et discuter quelles stratégies pourraient être mises en jeu pour que le projet puisse devenir plus efficace face au conflit. Parmi les cinq critères, lesquels seraient les plus importants à traiter ?
- Discuter les points de poids d'influence dans le conflit. (Voir le chapitre sur l'Analyse du

Conflit.)

- Etudier l'analyse des acteurs: quels groupes ou Personnes Clés du conflit ont été négligés? Quelles approches pourraient être efficaces en ce qui concerne ces personnes-là?

Discuter les rapports entre les activités, les théories de changement et les objectifs du projet. Etant donné la façon selon laquelle un changement s'opère en réalité dans le contexte particulier, qu'est-ce qu'on peut faire?

Fiche de Critères d'Efficacité

Echelle: 0 = sans impact sur ce facteur; 5 = impact majeur sur ce facteur

Grand/Rapide/Durable: Il s'agit de marquer Oui/Non et pourquoi

	Critère	Echelle: Degré d'impact	Assez Grand	Assez Rapide	Impact Durable	Niveau d'Impact? Liaisons	Indicateurs Précis Localement
1.	L'effort aboutit à la création ou la réforme d'institutions politiques pour gérer les griefs et les revendications qui sont à l'origine du conflit ou qui l'aggravent.	0 1 2 3 4 5					
2.	L'effort incite les participants et les communautés à développer des initiatives indépendantes de paix	0 1 2 3 4 5					
3.	L'action pousse les gens à résister de plus en plus à la violence et aux provocations à la violence	0 1 2 3 4 5					
4.	L'effort aboutit à l'augmentation de la sécurité des personnes et de leur sentiment de sécurité.	0 1 2 3 4 5					
5.	L'action aboutit à une amélioration profonde des relations intergroupes.	0 1 2 3 4 5					