Analyse Psychosociale des Conflits

Guide d'utilisation

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

ACTION DE CARÊME

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Direction du développement et de la coopération DDC

Impressum

Éditeur Action de Carême | DDC
Verantwortlich Felix Wertli | Yvonne Buschor
Auteur(e)s Office for Psychosocial Issues (OPSI): Professeur associé Dr. David Becker, Kathrin Groninger, Claudia Luzar
Rédaction Charlotte Nager
Graphisme grafikcontainer, Luzern
Impression SWS Medien AG Print, Sursee
Coordonnées www.actiondecareme.ch | www.ddc.admin.ch | www.opsiconsult.com

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

Table des matières

4 Comment utiliser le guide

5 Bases conceptuelles de l'instrument

12 Conseils d'ordre pratique

14 Grille horaire

16 Explications des symboles utilisés

17 Indications pour le Module I
Le regard personnel

26 Indications pour le Module II
Le paysage du conflit

34 Indications pour le Module III
Mécanisme et fonction des conflits

44 Indications pour le Module IV
Activités du projet par rapport au conflit

52 Indications pour le Module V
Évaluation : que garder, que modifier ?

Comment utiliser le guide

Le présent guide est un complément à l'instrument d'analyse psychosociale des conflits visant à en faciliter l'utilisation. Il est essentiellement conçu pour les animateurs/animatrices qui guident et animent l'analyse psychosociale des conflits.

Le guide présent d'une part les bases conceptuelles de l'instrument d'analyse des conflits à partir de la méthode *Do No Harm* et de l'approche psychosociale. D'autre part, il fournit des méthodes et des indications d'ordre général pour mener l'analyse et il donne des explications détaillées sur les étapes de chaque module de l'instrument. Les indications pratiques aident l'animateur/animatrice à organiser et à concevoir le processus d'évaluation. Les explications détaillées sur les idées de base de chaque module et les difficultés prévisibles visent à appuyer l'animateur/animatrice pour qu'il/elle puisse guider le processus de façon sûre et compétente.

Les théories sur les conflits occupent les disciplines scientifiques les plus diverses : les sciences politiques s'attachent ainsi à systématiser et à élucider les conflits géopolitiques entre les États et entre les systèmes politiques. Les sociologues préfèrent aborder les conflits entre groupes provenant de milieux différents, tandis que la psychologie – y compris la psychologie sociale – sonde les conflits inter et intrapersonnels. Les enseignements que nous tirons d'un conflit sont aussi tributaires de la théorie dont nous nous servons pour l'examiner. L'analyse d'un conflit s'effectue à partir d'une position théorique qui est controversée par nature et qui prête à la critique. Les démarches s'employant à appréhender les conflits dans leur complexité, c'est-à-dire à mettre en lumière le jeu des mécanismes sociétaux, sociaux et individuels sont certes nécessaires si l'on veut parvenir à une compréhension réellement globale du conflit, mais recèlent aussi de grandes difficultés, car il faut pour ce faire mettre en rapport les théories les plus diverses émanant de disciplines elles aussi très diverses. Même si les termes utilisés sont parfois identiques, les réalités qu'ils recouvrent sont souvent très différentes. L'outil d'analyse psychosociale des conflits dont nous présentons ici le guide a pour but d'améliorer le travail d'un projet et non de contribuer directement à l'élaboration d'une théorie scientifique. Toutefois, il utilise nécessairement plusieurs définitions du conflit. Sans entrer dans un débat de fond, nous tenons néanmoins à signaler ici quelles sont les accents spécifiques mis dans chaque définition et dans quelle mesure les définitions se recoupent.

Définitions du conflit

Toutes disciplines confondues, on remarque que les conflits ne sont plus perçus de nos jours comme un fait absolument négatif à éviter à tout prix, mais comme un mécanisme qui recèle un potentiel positif de faire évoluer la société et l'individu. Norbert Ropers, politologue et spécialiste de la promotion de la paix, l'exprime en ses termes :

« Les conflits sont un épiphénomène inévitable de la vie en société, quelque soient les contextes culturels, et sont nécessaires au changement social. Ils expriment les tensions et les différends entre des parties diverses mais interdépendantes en matière de besoins, d'intérêts et de valeurs. Ces conflits entraînent des crises générales et des escalades destructrices surtout dans des étapes de profonde mutation politique et socioéconomique, c'est-à-dire lorsque l'enjeu du conflit est la redistribution des ressources et des possibilités de participation entre les différents groupes. »[1]

Au XIXe siècle déjà, Marx et Engels postulaient que « l'histoire de toute société jusqu'à nos jours n'a été que l'histoire de la lutte des classes ».[2] Ils introduisent ainsi une notion du conflit qui met d'une part en exergue l'existence de classes sociales et de leur corollaire, les mécanismes d'oppression, et qui pose d'autre part la lutte des classes comme le moteur de l'évolution sociétale. S'ils ne rejettent pas en bloc les hypothèses marxistes, les sociologues contemporains comme Pierre Bourdieu les enrichissent d'autres conflits d'intérêt, de nature non exclusivement économique, qui marquent l'évolution sociétale; ce sont les « luttes des classes » d'aujourd'hui : les personnes doivent désormais coopérer dans les entreprises et ont besoin pour ce faire de compétences techniques et sociales afin de faire fonctionner un processus technique complexe ou un processus de production séparé dans le temps et dans l'espace. Il s'en suit une division du travail extrêmement différenciée et étendue au monde entier dont les implications culturelles et politiques sont complexes, pour ne pas dire contradictoires. Pierre Bourdieu décrit la constitution de classes dans l'espace social en ces termes : « L'espace social est construit de telle manière que les agents ou groupes y sont distribués en fonction de leur position dans les distributions statistiques selon deux principes de différenciation (…) le capital économique et le capital culturel. »[3] Il ajoute ainsi à la notion économique du capital des modalités sociales, culturelles et symboliques qui peuvent servir de théâtre à de nouveaux conflits d'intérêts. Ceux-ci ne sont pas intrinsèquement négatifs, mais sont à chaque fois présents dans les processus de transformation sociale.

Bien qu'elles se fixent des priorités tout à fait différentes, les théories psychologiques postulent aussi qu'il faut non seulement dépasser et résoudre les conflits, mais que ceux-ci sont aussi un élément normal et nécessaire de la vie quotidienne et de toute évolution psychologique :

« On parle en psychanalyse de conflit lorsque, dans le sujet, s'opposent des exigences internes

contraires. Le conflit peut être manifeste (entre un désir et une exigence morale par exemple, ou entre deux sentiments contradictoires) ou latent, ce dernier pouvant s'exprimer de façon déformée dans le conflit manifeste et se traduire notamment par la formation de symptômes, de désordres de la conduite, des troubles du caractère, etc. La psychanalyse considère le conflit comme constitutif de l'être humain, et ceci dans diverses perspectives : conflit entre le désir et la défense, conflit entre les différents systèmes ou instances, conflit entre les pulsions, conflit œdipien enfin où non seulement se confrontent des désirs contraires, mais où ceux-ci s'affrontent à l'interdit. »[4]

En dépit des éclairages on ne peut plus divers, nous remarquons que les conflits sont une partie nécessaire de la réalité humaine, quel que soit le point de vue adopté. Dès lors, la question est moins de savoir si des conflits existent que de savoir comment ils se déroulent. Les projets ne doivent donc pas s'employer à prévenir ou à résoudre des conflits, mais à empêcher ou à mettre un terme à une spirale destructive. Le but est ainsi de transformer le mieux possible le conflit pour acquérir ou restaurer la capacité de gérer les conflits de façon constructive. *« Conflict transformation is to envision and respond to the ebb and flow of social conflict as life-giving opportunities for creating constructive change processes that reduce violence, increase justice in direct interaction and social structures, and respond to real-life problems in human relationships. »*[5]

Analyse *Do No Harm* des conflits

Pendant longtemps, de nombreux aspects des projets de coopération au développement étaient analysés, mais pas le contexte du conflit dans lequel ils étaient exécutés. Si les acteurs ont pris de plus en plus conscience qu'il faut bien connaître la situation locale pour intervenir correctement en situations de conflit, ils ne disposaient toutefois pas de bons instruments permettant d'apprécier les interactions. Pour que cela change, il a fallu attendre Mary Anderson et son approche *Do No Harm*.

L'analyse *Do No Harm* examine l'impact d'un projet sur le conflit dans lequel il intervient. Elle requiert ainsi l'énonciation et la définition des principales sources de tension et leur classement. Pour ce faire, il faut définir les conditions favorables et handicapantes au travail et mener une réflexion critique sur la logique du programme et les théories internes du changement. L'analyse *Do No Harm* s'approche d'une analyse d'impact, à ceci près que le résultat n'est pas une catégorie prédéfinie, mais une variable qui découle des circonstances. Elle permet d'identifier et de mettre rapidement en œuvre les changements potentiellement nécessaires, d'examiner et d'améliorer la cohérence entre contexte, bénéficiaires, activités du projet, thèmes transversaux jusqu'au programme et, finalement, d'identifier plus rapidement, pour les limiter ou pour les éliminer, les dommages occasionnés par le projet, la manière dont est conçu le programme, ou le bailleur de fonds.

L'approche *Do No Harm* remonte à un projet lancé au début des années 1990 par plusieurs ONG américaines et internationales, baptisé à l'époque *Local Capacities for Peace-Project*. La cheville ouvrière de la conception de cet instrument était la société de conseil *Collaborative for Development Action* (CDA) basée à Cambridge (Massachusetts, USA) et, en particulier, sa présidente Mary B. Anderson. La vocation de l'approche *Do No Harm* est d'empêcher que les interventions de la coopération au développement alimentent les conflits violents. Son titre frappant lui a assuré une diffusion rapide. Mise au point au départ pour l'analyse des projets d'aide humanitaire en zone de conflits, elle a ensuite été adaptée aux contextes conflictuels dans la coopération au développement et dans la promotion de la paix. L'analyse *Do No Harm* se propose d'examiner tous les projets de développement *(working in conflict)* et toutes les mesures de promotion de la paix *(working on conflict)*. Si elle est conçue pour s'appliquer à tous les niveaux sociaux, la méthode accorde toutefois sa priorité au plan sur lequel le projet se réalise. Du point de vue du cadre temporel, elle peut être utilisée lors de la planification, lors de l'exécution (suivi) ou lors de l'évaluation. Elle se fonde sur le postulat que toute intervention dans un conflit agit sur celui-ci et fait donc partie de son contexte, peu importe que l'effet soit délibéré ou non. L'analyse *Do No Harm* se divise en sept étapes :

La méthode commence par analyser le contexte afin d'identifier le « théâtre » du conflit. Il s'agit d'un espace géographique et social dans lequel s'ins-

crit l'intervention à évaluer. Dans ce « théâtre », il faut ensuite déterminer les conflits violents ou potentiellement violents. Cette première étape se clôt sur la définition des parties au conflit et sur le choix du conflit principal. Il ne faut pas oublier les divers niveaux sur lesquels se déroulent les conflits à analyser. Il peut ainsi s'agir d'un vaste conflit social qui se concrétise toutefois d'une façon précise dans une communauté et se présente de façon encore plus circonscrite dans les activités quotidiennes du projet. Toute bonne analyse du conflit tient compte de ces différents niveaux, mais s'intéresse tout d'abord à la réalité du projet, ainsi qu'à l'identification du conflit principal et des parties au conflit.

La deuxième étape s'attache à analyser les éléments diviseurs *(dividing factors)* et les sources de tension sur les différentes catégories : systèmes et institutions, lieux, attitudes et actes, valeurs et intérêts divergents, différences de vécu, symboles et fêtes. Certains éléments qui semblent diviseurs au premier abord peuvent aussi apparaître comme rassembleurs lorsqu'on y regarde de plus près, de même que certains éléments apparemment rassembleurs peuvent en fait être des facteurs de division. À ce stade, il est important de garder présent à l'esprit qu'il n'y a rien de mauvais ou de bon. Les facteurs de division sont simplement ceux qui ont tendance à séparer les parties en conflit, tandis que les éléments rassembleurs assurent la cohésion.

Dans la troisième étape, ce sont les éléments rassembleurs *(connecting factors)* et les capacités locales de promotion de la paix qui sont analysés pour les mêmes catégories : systèmes et institutions, lieux, attitudes et actes, valeurs et intérêts communs, vécu commun, symboles et fêtes.

La quatrième étape examine les rapports entre le projet et le conflit, afin de savoir si le projet encourage plutôt les éléments diviseurs ou bien les éléments rassembleurs. Cette question est toujours difficile à traiter dans les projets, car personne ne veut nuire délibérément à autrui et parce que les effets négatifs du projet sont plutôt indirects. Il est aussi possible qu'un projet réalise des actions tout à fait judicieuses, mais que celles-ci n'aient aucun rapport avec le conflit. Lors de cette étape, nous analysons l'intervention ou les diverses caractéristiques de celle-ci en posant les questions suivantes : pourquoi (but formulé), où (lieu d'intervention), quoi (teneur de l'intervention), quand (calendrier), avec qui (bénéficiaires), par qui (employés/ées du projet) et comment ?

La cinquième étape se penche sur les effets des transferts de ressources et des messages éthiques implicites. Dans le premier cas, il s'agit par exemple d'effets de redistribution, de marché, de substitution et de légitimation. Quant aux messages éthiques implicites, ils sont exprimés par exemple au travers de différents niveaux de vie, l'utilisation des ressources, la concurrence entre ONG, la tension et la méfiance, les échelles de valeurs différentes, la diabolisation et la victimisation. Les messages éthiques implicites sont véhiculés par les comportements des personnes intervenant dans le projet, des comportements qui n'ont souvent rien à voir avec le projet (mépris des cultures locales, appropriation de ressources limitées à des fins privées, etc.). La méthode identifie les effets (potentiels) des transferts de ressources et des messages éthiques implicites tant sur les éléments diviseurs et les sources de tension que sur les éléments rassembleurs et les capacités locales de promotion de la paix. Cette analyse prend comme base les caractéristiques de l'intervention (cf. la 4e étape) et les éléments identifiés comme diviseurs ou comme rassembleurs (2e et 3e étapes).

Lorsqu'un élément de l'intervention exerce des effets négatifs sur les éléments diviseurs ou rassembleurs, la 6e étape élabore des mesures correctrices en fonction des caractéristiques de l'intervention (cf. la 4e étape).

La dernière étape a pour but de définir les mesures correctrices à mettre en œuvre et de modifier la conception de l'intervention. Il faut alors analyser les effets potentiels des mesures correctrices sur les éléments diviseurs et rassembleurs et choisir les meilleures parmi celles-ci.

Approche psychosociale

Selon Becker & Weyermann[6] il faut distinguer trois dimensions « psychosociales » :

Certains projets reçoivent l'étiquette de psychosocial. Il s'agit pour l'essentiel de projets dans les domaines de l'éducation, de la santé ou de l'aide sociale qui interviennent auprès d'individus ou de groupes qui présentent des besoins et des problèmes particuliers (victimes de violations des

droits humains, anciens soldats, personnes vivant avec le SIDA, personnes vivant dans une extrême pauvreté, etc.).

La méthode psychosociale va plus loin. Dans tous les projets, y compris dans ceux qui ne portent apparemment que sur des infrastructures, elle s'intéresse à ce que ressentent les individus dans un contexte donné. Elle s'attache ainsi toujours à faire le lien entre les dimensions individuelles et sociales de la réalité. En permettant une analyse de la dynamique entre individu et contexte, elle vise toujours à traiter les mécanismes psychosociaux destructeurs.

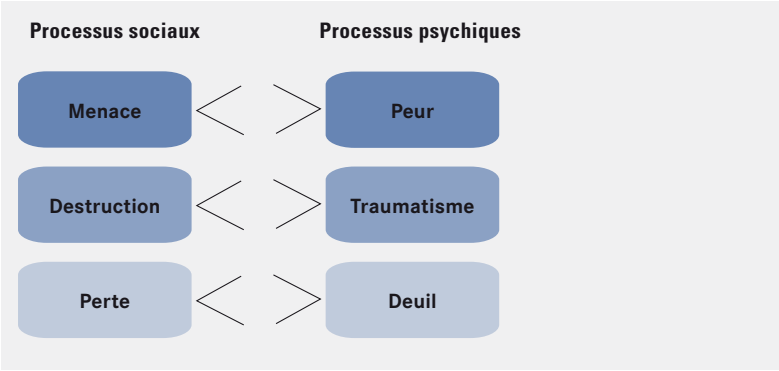
Les aspects psychosociaux sont également importants pour le développement institutionnel. Il s'agit ici d'améliorer l'efficacité, l'efficience et les processus de communication dans les structures organisationnelles, au sein du personnel et dans les domaines d'activités. Le but est d'améliorer la qualité du travail et de prévenir l'épuisement professionnel *(burn-out)* en encourageant, d'une part, les processus de réflexion et de protection au sein de l'équipe et, d'autre part, en favorisant la responsabilisation *(empowerment)* de l'ensemble du personnel de projet.

Si l'on postule que l'approche psychosociale recherche toujours le lien entre le vécu personnel et le contexte social, on peut ainsi définir les notions-clés suivantes[7]:

Menace – peur

Le pendant individuel du phénomène social qu'est la menace, est la peur, un mécanisme psychologique sain en soi, puisqu'il nous protège des dangers. Cependant, lorsqu'elle devient chronique en raison de certains événements sociaux, la peur est à l'origine d'inhibitions et d'un sentiment d'impuissance et de désespoir perpétuel qui fonctionne ensuite comme un électron libre. Les conséquences en sont les suivantes :

- Culture du silence, attitude défensive, repli sur soi, prudence, méfiance ;
- Les émotions réprimées finissent tout de même par s'exprimer tôt ou tard, mais souvent dans un contexte qui entrave, voire empêche toute reconnaissance et toute assimilation de ces émotions, ce qui accentue encore la peur ;
- Difficultés à se protéger, incapacité de gérer les conflits.



Dans le projet, il s'agit d'aborder et de traiter les peurs, une étape indispensable avant de mettre sur pied des démarches de responsabilisation *(empowerment)* et des stratégies de transformation de conflits.

Destruction – traumatisme

Le terme de traumatisme a beau être dans toutes les bouches, on n'y voit encore trop souvent qu'une atteinte psychique. Or, dans les conflits sociopolitiques, les traumatismes s'inscrivent dans une démarche sociale et ne sauraient être compris que si l'on fait le lien entre les processus individuels et les processus sociaux.

- Les traumatismes individuels font partie des stratégies d'oppression dont sont victimes des peuples tout entiers ;
- Les traumatismes constituent une expérience de l'impuissance poussée à l'extrême, qui rend plus difficiles les démarches ultérieures d'*empowerment* et de transformation ;
- L'assimilation des traumatismes est toujours en lien avec la place que les sociétés accordent aux victimes des conflits ;
- *Dealing with the past* (faire la lumière sur le passé) et la question de la justice transitionnelle, se rapportent principalement aux traumatismes ;
- Dans un pays où tout le monde est traumatisé d'une façon ou d'une autre, il ne s'agit pas de mettre en place des cliniques psychiatriques en nombre, mais plutôt d'incorporer les traumatismes à la vie sociale et politique ;
- Dans un contexte de persécution et de répression, les traumatismes ne représentent pas un moment isolé d'horreur, dont les conséquences psychiques sont graves, mais un long

processus constituant une épreuve douloureuse et chronique.

Perte – deuil

Dans les conflits qui dégénèrent de façon violente, même pour travailler à leur transformation et aux perspectives de paix, il faut toujours faire un travail sur les pertes : perte de la vie, perte de la maison et du travail, perte d'amis, perte de l'estime de soi, perte de la foi, de la confiance, etc. Si on peut compenser certaines pertes, il faut en revanche faire le deuil de la plupart d'entre elles. Dans le deuil, on distingue deux étapes :

- Négation, rage, reconnaissance de la perte
- Apprendre à vivre avec cette perte, avec la profonde tristesse qui s'ensuit, avec le deuil

Ces étapes sont souvent très difficiles à atteindre pour les pertes traumatiques. Il s'agit d'un processus non seulement individuel, mais aussi toujours social. Sans deuil, il ne peut y avoir de réconciliation après les conflits.

L'approche psychosociale aborde ainsi la dimension affective des conflits et fait en sorte que leurs dynamiques complexes puissent être traitées, aussi au-delà du savoir des experts en psychologie.

Intégration des méthodes psychosociales et *Do No Harm*

Lorsque l'analyse politique du conflit englobe une analyse de l'importance du conflit pour les individus, elle en dégage les conséquences pour la vie de l'individu, de la famille et du contexte social. La prise en compte du plan individuel, c'est-à-dire du vécu émotionnel, des épreuves psychiques et des traumatismes, permet de nuancer et de préciser les dimensions du conflit, évite les généralisations et les stéréotypes inacceptables, et est indispensable à une compréhension globale du conflit politique. Sans la dimension psychosociale, l'analyse du conflit reste schématique. De même, si les interventions psychosociales excluent les dimensions économiques et politiques, leur réussite et leur durabilité seront limitées et auront au contraire tendance à accentuer le sentiment de folie éprouvé par les victimes, puisqu'elles excluent la réalité sociale comme source de souffrance. Les chocs psychiques peuvent être traités grâce à des méthodes d'autoréflexion, à l'analyse des relations sociales, à l'*empowerment* et à la sécurisation des ressources.

Les analyses *Do No Harm* publiées portent essentiellement sur des questions sociales et politiques, telles que les effets de distribution des ressources ou le niveau de vie, et sur des aspects culturels. Jusqu'à présent, les aspects psychosociaux, qui mettent en rapport les émotions et les intérêts des individus avec les conditions de vie de la société, n'ont pas été ajoutés à l'instrument. L'approche *Do No Harm* – une méthode d'analyse – est foncièrement différente de l'approche psychosociale – qui se fonde pour l'essentiel sur les enseignements tirés de la pratique en cabinet et du travail thérapeutique. Depuis quelques années, les aspects psychosociaux sont davantage acceptés dans la coopération internationale. Il semble en effet évident que les crises humanitaires déclenchent des mécanismes psychosociaux destructeurs. Néanmoins, on accorde toujours très peu d'attention à l'identification et au traitement des conséquences psychosociales des conflits, parce que les analyses des besoins et les programmes de la coopération internationale et de l'aide humanitaire considèrent les interventions psychosociales séparément des autres domaines d'activités, comme l'aide alimentaire, les soins de santé ou la reconstruction, au lieu de les intégrer. Une autre raison explique cette situation : les théories psychologiques du conflit et les méthodes de réadaptation et de traitement des traumatismes restent aujourd'hui encore trop centrées sur l'individu.

En guise de synthèse, signalons que l'analyse *Do No Harm* constitue un gros progrès, mais que les projets peinent souvent à faire le lien entre l'analyse générale des conflits et leur réalité quotidienne. On a ainsi l'impression que cette approche doit être davantage concrétisée ou opérationnalisée. Certains de ses aspects semblent aussi trop schématiques et ont une tendance marquée à se tenir éloignés des conflits. À l'inverse, l'approche psychosociale n'est pas en premier lieu un instrument, mais plutôt une conception qui s'emploie à appréhender les interactions entre processus individuels et processus sociaux et l'importance des processus émotionnels. Ainsi cette approche déploie une plus grande proximité envers les personnes et leur vécu, mais elle est aussi lourde à appliquer, perturbante pour nombre de personnes et s'accommode mal du cadre rigide d'un instrument d'analyse. Si nous visons dans notre

instrument la combinaison et l'interdépendance des deux approches et des deux grilles d'analyse, c'est clairement dans le but de procéder à une analyse multidimensionnelle du conflit pour favoriser les démarches d'évaluation et d'auto-évaluation, en postulant que cette formule compense les carences de chaque approche. L'intégration des dimensions psychosociales dans l'analyse *Do No Harm* non seulement accroît la cohérence et l'intensité de l'analyse, mais s'avère aussi à même de mettre à jour et d'aborder en bonne et due forme les problèmes au sein de l'organisation et d'énoncer les conflits dans lesquels les employés/ées sont partie prenante ou qui sont inhérents aux structures de l'organisation. L'important dans notre instrument, c'est autant l'intégration des aspects psychosociaux que l'effort résolu de configurer la grille d'analyse pour favoriser sa capacité de transformation des conflits. Ainsi, nous ne considérons pas nécessairement que les éléments diviseurs aggravent le conflit ou que les éléments rassembleurs le résolvent, mais nous les analysons afin d'identifier leur capacité de transformation.

Nous sommes profondément reconnaissants à Mary Anderson et à ses collaborateurs/collaboratrices pour leur travail et leur instrument. Nous disposions ainsi d'une base solide pour notre propre travail. Toutefois, nous assumons entièrement la responsabilité de la compréhension de leur instrument, de notre interprétation, de son développement et de nos modifications. Avec cet instrument intégré, nous présentons un nouvel instrument d'analyse qui, nous l'espérons, ne trahira pas les espoirs placés en lui.

1 Norbert Ropers, 2002 Friedensentwicklung, Krisenprävention und Konfliktbearbeitung. Technische Zusammenarbeit im Kontext von Krisen, Konflikten und Katastrophen, Eschborn : Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), p. 11. http://www2.gtz.de/dokumente/bib/02-5163.pdf

2 Karl Marx, Friedrich Engels, 1848, Le manifeste du parti communiste, http://abu.cnam.fr/cgi-bin/go?manifeste2,161,180

3 Pierre Bourdieu, 1994, Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action, Paris : Seuil, p. 20.

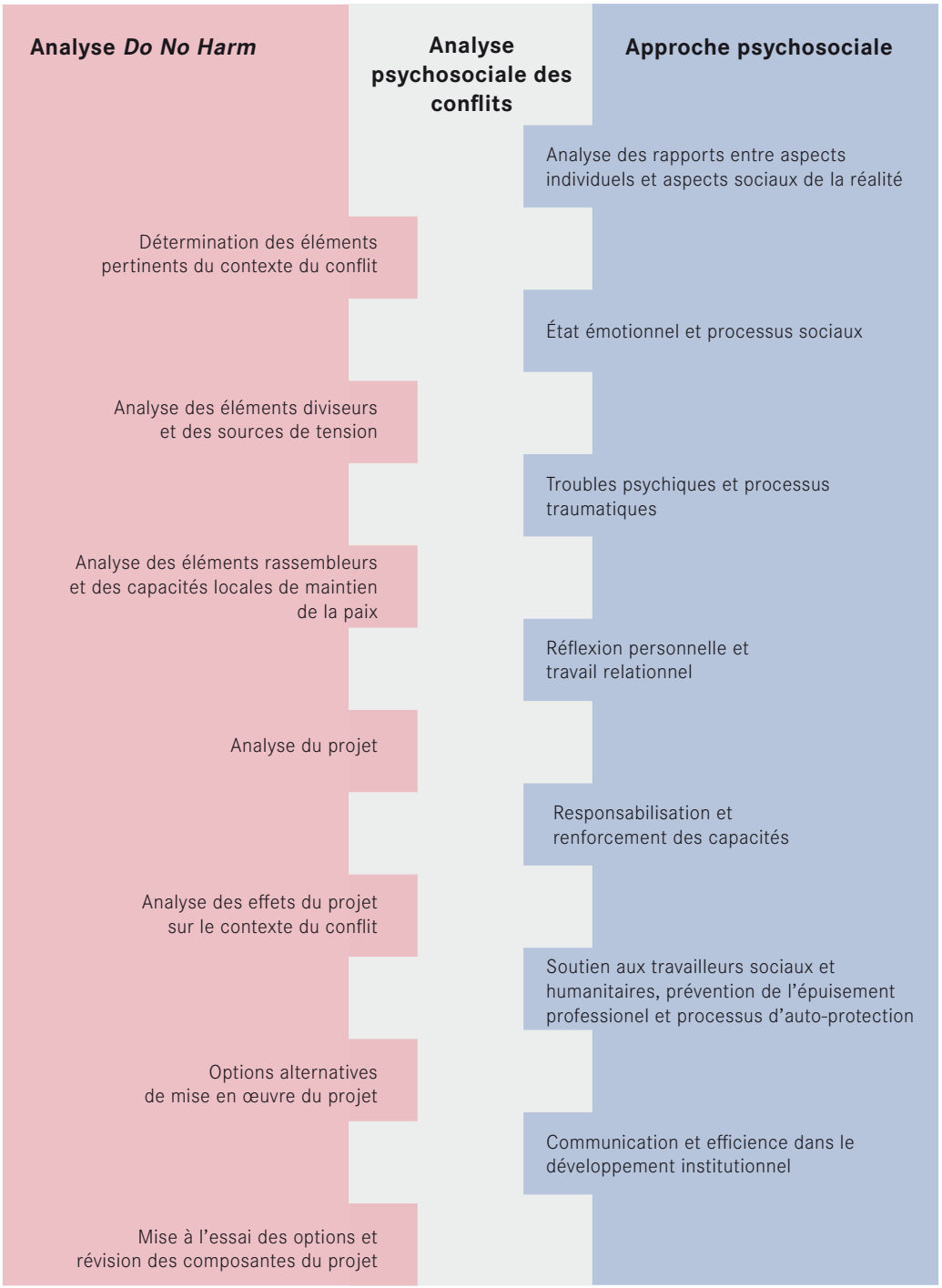
4 J. Laplanche, J.-B. Pontalis, 1967, Vocabulaire de la psychanalyse, http://interpsychonetv2.free.fr/Marie/glossaire2.pdf .

5 Paul Lederach, 2003, The Little Handbook of Conflict Transformation. Intercourse: Good Books, p. 12.

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

7 Pour les autres explications sur l'approche psychosociale, nous faisons aussi référence à la publication susmentionnée et aux notions fondamentales exposées par les auteurs.

Sujets qui sont combinés dans l'analyse psychosocial des conflits



Conseils d'ordre pratique

Animation

L'analyse psychosociale des conflits peut se réaliser dans les groupes les plus divers. Il est important qu'une personne anime les débats, c'est-à-dire qu'elle se charge de la gestion du temps, de la consignation des résultats, de la conduite des débats, etc. À défaut d'un animateur/une animatrice externe, c'est l'un des membres du groupe qui peut assumer cette fonction. Les équipes peuvent aussi se partager la responsabilité et confier à de petits groupes la préparation et la conduite des différents modules. Cette procédure constitue un gain de temps et aboutit en règle générale à une meilleure compréhension de l'instrument dans son ensemble, car chaque participant/e se sent responsable et prend également le temps nécessaire pour connaître à fond le module dont il/elle a la charge. Dans la mesure du possible, il faut combiner les deux méthodes, c'est-à-dire faire appel à un animateur/une animatrice externe déjà familiarisé/e avec l'instrument et partager les responsabilités au sein du groupe.

Le présent guide se propose de préparer au mieux l'animateur/animatrice à sa tâche et explique de façon aussi précise que possible la méthodologie des étapes de chaque module. Il résume les sujets de chaque étape et fournit les informations nécessaires à la compréhension des concepts et des idées sous-jacents afin d'aider à leur explication. Par ailleurs, il précise le rôle que l'animateur/animatrice assume pendant la démarche et les méthodes qu'il/elle applique. Il énonce aussi les principes de la dynamique de groupe qui aident à créer une ambiance propice à l'échange. Puisqu'il n'est pas rare que le travail en groupe bute contre des difficultés inattendues, le guide suggère dans ce cas à l'animateur/animatrice des idées sur façon de les gérer d'une manière adéquate. En dépit des indications et explications fournies, les situations qui se présenteront seront souvent différentes de ce que nous avons prévu dans ce guide. En outre, des aspects abordés dans une étape pourront réapparaître dans une autre. Ainsi, même si les explications ne sont pas complètes, elles pourront aider à comprendre les processus et à s'y préparer. Elles s'avèrent aussi utiles pour adapter les tâches et les consignes de l'instrument au contexte et aux besoins du groupe. Loin d'être un corset rigide, le guide a pour vocation d'aider l'animateur/animatrice à accompagner le groupe de façon réfléchie et compétente dans la démarche de gestion des conflits.

L'animateur/animatrice assume une grande responsabilité. Il/elle doit faire preuve d'intérêt et de capacité d'écoute, associer tous les participants/tes aux débats, animer la démarche, poser des questions et ne pas se hâter excessivement, sans toutefois perdre de vue les contraintes de temps.

Cet instrument interpelle le vécu des participants/tes. Les émotions et les controverses enrichissent l'analyse et elles permettent aussi de créer une dynamique de groupe plus intense. Il appartient à l'animateur/animatrice d'en prendre conscience, de les associer au débat et de les contrôler. Pendant l'analyse psychosociale des conflits, la dynamique de groupe ne relève pas du hasard, mais dépend du contexte du conflit, et c'est pour cela elle est considérée comme une partie importante de l'instrument. Plus la collaboration au sein du groupe est intense et empreinte de confiance, plus les résultats obtenus seront parlants et plus les changements introduits dans le projet seront porteurs.

L'entrée en matière

La façon dont l'animateur/animatrice se présente influence l'ambiance au sein du groupe. Dès lors, celui-ci/celle-ci devrait réfléchir à ce qu'il/elle doit dévoiler de lui/elle-même en fonction du groupe et du contexte local. Une entrée en matière de nature personnelle est une invitation à faire jouer la confiance et la reconnaissance mutuelle. Plus les participants/tes capteront le profil de l'animateur/animatrice et plus ils/elles se sentiront en sécurité et en confiance à son égard, mais aussi envers la dynamique de groupe. Avant d'aborder les modules, l'animateur/animatrice devrait par ailleurs présenter brièvement le cadre de l'atelier. D'une part, il/elle doit expliquer au groupe ce qui l'attend : une analyse psychosociale des conflits, c'est-à-dire une analyse du travail dans le projet à la lumière du contexte du conflit. Cette approche englobe tant l'analyse des conflits individuels que celle des conflits sociaux que le projet aborde ou avec lesquels il a à faire. Elle a pour objectif de limiter l'impact négatif du projet sur le conflit et de mettre en œuvre des changements dans la façon de gérer les conflits. Du point de vue conceptuel, l'analyse

psychosociale des conflits combine l'approche psychosociale et l'analyse *Do No Harm*. D'autre part, l'animateur/animatrice doit présenter aux participants/tes les étapes de l'analyse et leur durée. À cet effet, vous trouverez dans les pages suivantes une grille horaire qui présente un programme très serré sur deux jours et demi. Il est préférable de répartir l'analyse sur trois jours. Il faut considérer que dépendant de l'équipe et du focus de l'analyse il est possible de raccourcir des étapes spécifiques ou même de les sauter. Ceci amène bien sûr des conséquences sur l'emploi du temps.

Grille horaire

Premier jour

6 heures et 30 minutes, sans les pauses

Module I	**Le regard personnel**		
Étape 1	Ma perspective	35 min	
Étape 2	Conflits dans le projet	40 min	
Étape 3	Conflits dans le pays	30 min	**105 min**
	Pause		
Étape 4	Choix	30 min	
Étape 5	Rashōmon	90 min	
	Synthèse	10 min	**130 min**
	Pause		
Module II	**Le paysage du conflit**		
Étape 1	Acteurs	15 min	
Étape 2	Objet du conflit	60 min	**75 min**
	Pause		
Étape 3	Thèmes psychosociaux principaux	60 min	
Étape 4	Synthèse	20 min	**80 min**

Deuxième jour

5 heures et 30 minutes, sans les pauses

Module III	**Mécanisme et fonction des conflits**		
Étape 1	Introduction	10 min	
Étape 2	Éléments rassembleurs et éléments diviseurs	30 min	
Étape 3	Introduction	10 min	
Étape 4	Déroulement du conflit	30 min	
Étape 5	Évolution du conflit	30 min	
	Synthèse	10 min	**120 min**
	Pause		
Module IV	**Activités du projet par rapport au conflit**		
Étape 1	Activités et dimensions	40 min	
Étape 2	Projet et conflit	30 min	
Étape 3	Messages implicites	40 min	**110 min**
	Pause		
Étape 4	Partenariats	20 min	
Étape 5	Conflits au sein de l'équipe	60 min	
Étape 6	Enregistrement des résultats	20 min	**100 min**

Troisième jour

3 heures, sans les pauses

Module V	**Évaluation : que garder, que modifier ?**	
Travail et débat en groupe	120 min	
Pause		
Assemblée de clôture : décisions	60 min	

Explications des symboles utilisés

Les symboles ci-dessous aident à s'orienter rapidement dans les instructions des modules et des étapes qui les composent.

Objectif à atteindre durant cette phase.

Éléments d'orientation permettant de bien gérer le temps.

Informations qui aident à comprendre et à expliquer l'idée de base.

Indications sur le rôle qu'adopte l'animateur/animatrice dans le groupe et sur la méthode qu'il/elle emploie.

Précisions concernant la communication et la dynamique de groupe, afin de garantir une ambiance propice à l'échange.

Les sautes d'humeur au sein d'un groupe sont normales. Ces indications aident l'animateur/animatrice à les gérer.

Repères permettant de résumer les résultats.

Le regard personnel

235 min

Le Module I pose les jalons de la suite de l'analyse. Il permet en effet de décider de l'aspect du projet qui sera traité, c'est-à-dire du conflit analysé. C'est aussi le moment où les participants/tes se mettent en situation les uns/une par rapport aux autres et par rapport au sujet. Le contact et la communication sont importants pour ce module.

Étape 1 : Ma perspective

Le but est de réfléchir sur soi-même et d'échanger avec les autres sur le vécu qui influence notre perspective.

env. 35 min

D'une certaine façon, toute **perspective** est subjective, car il n'y a pas de perspective objective au sens strict. Dès lors, pour adopter une perspective aussi objective que possible, il faut considérer d'un œil critique le point de vue de l'individu et son histoire et tenir compte d'autres perspectives. Si l'on veut prendre conscience de notre perspective, il faut réfléchir à des aspects très variés, comme l'influence de la profession, des croyances religieuses, des opinions politiques, du milieu culturel, du genre, de l'organisation à laquelle nous appartenons, des méthodes et des connaissances dont nous sommes porteurs, etc.

Le rôle de l'animateur/animatrice est de créer une ambiance détendue propice à la communication. Il/elle doit d'emblée veiller à la confiance et à l'implication des participants/tes. Pour les échanges en groupe de deux et les présentations dans le groupe, il/elle doit s'assurer que les participants/tes se mélangent bien. La méthode choisie offre une atmosphère ludique qui aide le groupe à rompre la glace et à se concentrer davantage sur sa tâche. Si les participants/tes ne se connaissent pas tous, leur nom doit être affichés de manière visible.

L'exercice permet aux participants/tes de faire connaissance et d'améliorer la culture du dialogue. Les échanges à deux les aident à aborder le sujet dans un cadre décontracté et à se mettre en situation par rapport au sujet et au groupe. Il leur est ensuite plus facile d'intervenir devant tout le groupe.
Même lorsque les participants/tes se connaissent de longue date, ce tour de présentation est utile car il crée une ambiance propice à la communication. En outre, il est consacré à un sujet spécial dont ils/elles n'ont peut-être encore jamais discuté.

Épuiser le sujet : L'idée n'est pas d'épuiser le sujet, mais de favoriser la réflexion personnelle sur notre perspective subjective.

« Je n'ai pas vécu de guerre » : Il n'est pas besoin d'avoir vécu une guerre pour vivre des conflits. Tout le monde a fait l'expérience de la guerre, de la persécution et de la fuite – même si ce n'est pas personnellement – à travers des membres de sa famille ou des ascendants, des amis ou des connaissances, ou encore dans des livres de fiction ou des documentaires.

Tour de présentation trop personnel ou trop impersonnel : S'il faut aborder des sujets personnels, ceux-ci ne doivent cependant pas surcharger la présentation. Le fait que chacun/e soit présenté/e par son/sa interlocuteur/interlocutrice empêche la présentation de devenir trop personnelle ou trop impersonnelle. Il est possible d'arriver à un équilibre en posant des questions. L'animateur/animatrice influence la façon dont les participants/tes se présentent. Sa façon de se présenter et les touches personnelles qu'il/elle met dans ses paroles servent de repère aux participants/tes.

Étape 2 : Les conflits dans le projet

Le but de cette étape est de saisir dans toute leur diversité les conflits que le projet aborde ou qu'il rencontre et de trouver un titre descriptif.

env. 40 min

Les conflits sont la plupart du temps des conflits d'intérêts. En soi, les conflits ne sont pas problématiques et sont au contraire l'un des moteurs de développement. Ils encouragent les rapports dialectiques avec soi-même, avec ses semblables, entre systèmes et leur donnent une structure. Agissant partout, les conflits sont plus ou moins présents. Souvent, c'est la façon dont les conflits se déroulent qui est problématique. Ils peuvent en effet dégénérer, sombrer dans la violence et se solder par de grandes destructions, comme c'est le cas lors d'une guerre. Cependant, lorsque nous parlons de conflits dans les projets, nous entendons généralement par là des problématiques que nous gérons ou que nous devons gérer.

L'animateur/animatrice doit organiser le travail en groupe. Pendant la présentation, il/elle doit animer, structurer et ordonner le débat. Il/elle doit noter la liste des titres sur le tableau/*paper board*. Cette liste montre aux participants/tes la vaste gamme de types de conflits et constitue un moyen d'aborder ce champ thématique complexe. Cet échange encourage la réflexion sur les similarités et les différences des expériences de conflits que l'on fait dans le projet.

Pour de nombreux groupes, il n'est pas facile d'énoncer les conflits qui se déroulent dans leur projet. D'une part, ils ont tendance à considérer les conflits comme des problèmes que les parties concernées doivent résoudre elles-mêmes et d'autre part, ils sont réticents à parler de leurs propres problèmes. En même temps, il y a aussi des gens qui ressentent le besoin de commencer à parler. Ainsi, soit les groupes seront réservés, soit ils se lanceront dans une discussion véhémente. Dresser la liste des conflits aide à contenir les personnes qui font preuve de virulence et à encourager celles hésitantes à formuler les difficultés rencontrées.

Les participants/es n'y voient aucun conflit : Certaines personnes évitent les conflits, ne les voient pas et idéalisent la réalité. Il est alors difficile de les énoncer. Dans cette situation, il faut présenter les conflits comme un phénomène normal et quotidien dont l'analyse est importante pour que le projet soit productif. On peut alors utiliser comme synonyme de conflit les termes de « problème » ou

de « problématique ».
Les participants/tes manquent de confiance les uns/unes envers les autres et manquent de courage pour appeler les conflits par leur nom : Il n'est pas facile d'aborder les conflits entre collègues, avec les supérieurs, avec les programmes, etc., et les différences culturelles en la matière peuvent être très grandes. Il ne faut pas oublier la peur de nos propres sentiments et des réactions d'autrui. Aussi est-il important de mener cet échange dans un petit groupe. La description d'une brève scène doit prendre la forme d'un compte rendu qui empêche tout jugement de valeur. Dans le dialogue à deux, il ne s'agit en aucun cas de prendre parti pour l'une ou l'autre position, d'élaborer des pistes de solution ou de tenir une sorte de cellule de crise. L'objectif est de transcrire le plus fidèlement possible ce que l'interlocuteur/interlocutrice a à dire.

Les titres restent incompréhensibles : Les participants/tes peinent parfois à trouver une synthèse, à réduire le problème abordé à un titre clair et bref. C'est là que l'animateur/animatrice – et aussi le reste du groupe – peut et doit intervenir. Dans la position d'une personne extérieure, il est d'habitude plus facile de trouver un bon titre. L'important, c'est que les parties qui ont soulevé le conflit puissent réellement s'identifier au titre donné. Peu importe donc si, parfois, on relate une brève histoire en lieu et place d'un titre. Il suffit que l'animateur/animatrice surveille le temps et propose ensuite un titre.

Le groupe se lance dans un débat : Il est important que l'explication du conflit suite à l'énonciation du titre reste brève et qu'il ne s'en suive pas un long débat. Il y aura du temps ultérieurement pour le débat une fois que le groupe aura sélectionné le conflit à analyser.

Étape 3 : Les conflits dans le pays

Le but de cette étape est d'énoncer les principaux conflits dans le pays et d'échanger sur les différentes perspectives.

env. 30 min

Les **principaux conflits dans un pays** dépendent de la situation politique et économique d'une part et du système de gouvernement, de l'autre. Autant dire que la situation des libertés fondamentales et la question de l'autonomie et de la dépendance entre citoyens/citoyennes et État varient considérablement. Le système de gouvernement marque aussi de son empreinte la justice, les rapports de travail, l'accès aux ressources, à la santé, à l'éducation et à l'aide sociale, les rapports entre la majorité et les minorités ou les relations de genre. Ce cadre peut faciliter ou entraver les activités du projet. Il s'agit ici de réaliser de façon ludique une brève description du contexte du projet.

L'animateur/animatrice doit diriger le débat du groupe. Les principaux conflits du pays sont transcrits sur le tableau/*paper board*.

Il n'est pas toujours facile de parler des principaux conflits du pays. D'une part, la réalité est très complexe, de l'autre, les perspectives et la façon d'en parler sont très différentes et dénotent aussi une charge émotionnelle très différente. La participation et la façon de mener le débat sont conditionnées par le cadre culturel et politique et la mesure dans laquelle il permet d'énoncer les conflits et les tabous.

Faible participation au débat : Les raisons peuvent en être différentes. Dans certains pays, on ne parle pas ouvertement des conflits, la peur règne sur le plan politique. Il est aussi possible que les conflits soient un sujet éternel et que les participants/tes ne soient guère motivés/ées à énoncer ce qui est évident pour tous/toutes. L'animateur/animatrice doit veiller à ce que tous/toutes participent pleinement. Il/elle peut s'adresser directement aux individus pour leur demander leur opinion ou encore lancer des questions critiques ou provocatrices afin de susciter une réaction. Si ces méthodes échouent, il/elle peut aussi demander aux participants/tes pourquoi ils/elles ne souhaitent pas s'exprimer.

Trop de participation, les participants/tes se disputent : Que des positions controversées soient défendues de manière animée dans le débat est bienvenu dans la mesure où un climat convivial est préservé. Il est important de dégager les différents postulats et points de vue. Toutefois, il faut contenir le débat dès que les participants/tes commencent à analyser les tenants et aboutissants et dès que la discussion dérive.

Les minorités ne prennent pas la parole : L'animateur/animatrice doit veiller à ce que tous/toutes les participants/tes puissent présenter leur point de vue et aller au bout de leur argumentation. Il/elle doit aussi veiller à l'équilibre entre hommes et femmes et éviter d'avoir le dernier mot en abusant de sa fonction. L'équipe ne s'accorde pas toujours sur une description du contexte.

Difficultés de compréhension de l'animateur/animatrice : L'animateur/animatrice doit veiller à l'avancement de l'analyse et à la synthèse des résultats. Il/elle doit donc bien comprendre les enjeux. À cet effet, poser des questions est permis, voire important, surtout s'il/elle n'est pas de la région. De cette manière, il/elle manifeste aussi son intérêt et son désir de réaliser une analyse rigoureuse. Ce faisant, il/elle peut approfondir ses connaissances.

Élaboration de la liste : S'il s'avère difficile d'énoncer les conflits, l'animateur/animatrice devra formuler des propositions pour aider les participants/tes. Ces propositions peuvent faire l'objet d'un débat.

Étape 4 :
Choix

Le but est de choisir un conflit qui est au centre des activités du projet et qui tienne également compte du contexte du pays. La décision oriente et détermine toute la suite de l'analyse.

env. 30 min

Il faut laisser à chaque personne suffisamment de temps pour faire son choix. Ce processus doit être bien structuré et organisé, de sorte que le groupe, après un premier tri, s'accorde sur le choix d'un conflit. Il faut alors redéfinir le conflit retenu. Pour cette démarche de mise au point, l'animateur/animatrice doit assurer une conduite dynamique du débat au sein du groupe.

La sélection par vote donne un caractère ludique au processus. Il vaut la peine d'épuiser le temps imparti de 30 minutes, de sorte que tous/toutes les participants/tes prennent part au choix et s'estiment a posteriori satisfaits/tes de la décision. Certains/nes tenteront d'imposer leurs préférences et seront déçus/nes si le groupe ne choisit pas l'une ou l'autre de leurs propositions. Au final, cette étape détermine le sujet de l'analyse postérieure. Néanmoins, force est de constater que des conflits apparemment différents sont en fait en proie aux mêmes problèmes. Ainsi, en réalité, il s'agit plus de réaliser une synthèse des titres proposés que d'effectuer un choix exclusif.

Le principal risque qui pèse sur le choix est de sélectionner un conflit soit trop vague, soit au contraire trop précis et trop détaillé. En l'occurrence, l'animateur/animatrice doit veiller à ce que le groupe parvienne à une synthèse claire et compréhensible des diverses idées et des niveaux de conflit (projet et pays) abordés dans les discussions. Parfois, un groupe sait d'avance sur quoi il veut focaliser l'analyse. Dans ce cas, le processus de sélection n'a pas à être aussi structuré. Mais la formulation d'une définition claire de l'objet de l'analyse ultérieure lors de l'étape 4 est importante.

Étape 5: Rashōmon

Le but est d'une part d'aborder le conflit sous différents angles et de déterminer l'importance de ces perspectives et, d'autre part, de s'imprégner concrètement et émotionnellement du conflit.

env. 90 min

La mise en scène permet aux participants/tes d'aborder le conflit de façon ludique et les invite à penser aux différentes manières de percevoir et de comprendre les conflits, y compris sur le plan émotionnel. Les émotions influencent les propos et les actes durant le conflit. C'est là que le premier lien psychosocial peut être établi, c'est-à-dire que l'on peut percevoir et comprendre le conflit sur des plans très différents, qui tous jouent un rôle important et dont nous ignorons souvent les interrelations.

Selon la taille du groupe et le temps à disposition, on choisit le nombre de personnages. Il en faut au moins trois, et au maximum autant que le nombre de personnes dans le groupe. Si le groupe est grand, la préparation d'un personnage peut se faire en petit sous-groupe ; s'il est petit, chaque participant/e prépare un personnage individuellement. Choisir les personnages ne doit pas prendre trop de temps. La présentation des personnages peut se faire selon différentes modalités. On peut simplement passer en revue les personnages, et chaque participant/e décrit à tour de rôle le personnage qui lui a été attribué. On peut aussi organiser un véritable jeu de rôle, c'est-à-dire des scénettes de théâtre. Quoiqu'il en soit, l'exercice doit être guidé de manière soignée, faute de quoi il peut devenir ennuyeux et la démarche risque d'être contre-productive. Il est intéressant ensuite de commenter en groupe comment les participants/tes se sont sentis/ies dans la peau des personnages.

Les jeux de rôle permettent d'exprimer les émotions en donnant libre cours à sa créativité. Grâce à la distance ainsi créée, il est aussi plus facile a posteriori d'aborder le sujet des sentiments.

Expression de sentiments tels que le deuil, la peur ou la rage : Il est bon que les sentiments soient représentés et exprimés dans le jeu, même si cela peut paraître dramatique. Il faut les admettre et les reconnaître, même si l'on ne les décrypte pas encore en détail. L'animation est plus difficile lorsque le groupe refoule tout sentiment ou lorsque ceux-ci s'expriment brusquement en échappant à toute maîtrise. Il faut y voir là le signe que le groupe est dépassé par les événements et qu'il faut prendre du temps pour analyser ce qui se passe.

Le caractère ludique s'évanouit : L'animateur/animatrice doit aider le groupe à représenter la gravité du sujet sous la forme du jeu et de l'humour. Il/elle doit parfois leur rappeler qu'il s'agit d'un jeu. L'animateur/animatrice doit permettre l'improvisation et l'intensité, tout en posant des jalons qui donnent au processus une structure claire et cohérente. Il est important qu'à la fin du jeu soit discuté ce qui s'est passé, ce que cela implique, et en particulier identifier les moments clés.

Synthèse

Qu'avons-nous fait et quels résultats avons-nous obtenus ?

env. 10 min

Dans l'étape 1 : L'animateur/animatrice doit énoncer les différents vécus des membres du groupe en matière de conflits et en déduire le rapport avec leur perspective des conflits.

Dans l'étape 2 : Il /elle doit présenter de façon ordonnée la diversité de conflits dans le projet et décrire la dynamique de groupe.

Dans l'étape 3 : Il/elle doit systématiser les points de vue sur les principaux conflits du pays et décrire la dynamique de groupe.

Dans l'étape 4 : Il/elle doit répéter la définition du conflit retenu.

Dans l'étape 5 : Il/elle doit énoncer l'irritation ou les émotions suscitées par les différentes visions du conflit ou exprimées durant le débat. Il/elle doit en outre en conclure que nous devons avoir conscience de notre position dans le conflit pour nous livrer à une analyse rigoureuse. Ainsi, être conscient de nos sentiments et y réfléchir font aussi partie d'une analyse globale du conflit.

C'est à ce stade que l'on élabore le *Document de synthèse n° 1 : La définition du conflit*. En raison du jeu Rashōmon, il est parfois nécessaire de compléter la définition énoncée lors de l'étape 4.

Module II

Le paysage du conflit

155 min

Pour analyser un conflit, il faut un système qui permette d'en étudier les divers aspects et dimensions. Nous appelons ce système un paysage du conflit. Il dispose de plusieurs grilles d'analyse pour décrire le conflit et comprendre les nombreuses interactions qui existent entre ses différentes composantes.

Étape 1 : Acteurs

Le but est d'identifier les acteurs qui jouent un rôle dans le conflit et de déterminer le niveau du conflit auquel ils participent. Cela n'est pas aussi facile qu'il paraît.

env. 15 min

Les acteurs principaux ont en fait déjà été identifiés dans le jeu Rashōmon. Il s'agit maintenant de les nommer à nouveau et de les associer aux différents niveaux du conflit : international, national, communal et familial/individuel. Il est important de savoir que chaque conflit a un théâtre principal, comme par exemple la communauté ou la famille, mais qu'en fait chaque conflit se déroule au moins sur deux niveaux, le niveau familial/individuel et un autre niveau.

Une animation structurant efficacement les discussions permettra au travail de groupe de parvenir rapidement à des résultats. Ceux-ci doivent être consignés de façon claire, lisible et compréhensible pour tous/toutes dans un tableau préparé sur le *paper board*. Un modèle de tableau qui pourra aussi être utilisé lors des prochaines étapes, est présenté à la page suivante.

Il est probable que le jugement porté par les participants/tes sur les acteurs du conflit ainsi que la compréhension de leurs rôles et de leurs intentions varient considérablement au sein du groupe. Ceci peut conduire à une discussion très animée.

Comment distinguer les acteurs importants des acteurs secondaires ? Le sujet de l'analyse n'est pas le conflit dans le pays en général, mais le conflit défini par le groupe. Il faut donc veiller à ce que le groupe identifie les acteurs qui sont réellement impliqués dans le conflit choisi. Dans la mesure du possible, il faut chercher à distinguer les acteurs des parties au conflit.

Recherche de l'intégralité : Il est difficile d'éviter que la liste des acteurs aboutisse à des simplifications, ce qui peut gêner certains participants. N'oublions pas qu'une analyse est une visionschématique de la réalité. Il ne s'agit pas de chercher la vérité absolue mais de nommer les acteurs les plus importants pour le projet.

Parties au conflit / Acteurs principaux

Niveaux	
International	
National	
Communal	
Familial | Individuel	

Étape 2 : Objet et formes du conflit

Cette étape a pour but de comprendre l'enjeu du conflit, c'est-à-dire son objet, et la façon dont le conflit se déroule, c'est-à-dire les moyens utilisés. Pour ce faire, nous considérons le conflit dans ses différentes dimensions.

env. 60 min

Un seul et même conflit présente des aspects très différents. Nous désignons ceux-ci par le terme de **dimension du conflit** et en distinguons quatre. Il est important de bien lire la description de ces dimensions dans le manuel et de comprendre que chaque conflit se déroule en fait dans chacune de ces quatre dimensions. Parfois, il se déroule surtout dans l'une d'entre elles, mais on peut en principe l'analyser dans les quatre dimensions. Ainsi, les victimes d'un tremblement de terre ont assurément un problème d'**économie politique**, car elles ont perdu leurs moyens de subsistance. En même temps, elles sont aussi atteintes sur le plan **subjectif**, car elles ont peur, portent le deuil et sont traumatisées. Leur situation est aussi tributaire de la façon dont elles peuvent décider elles-mêmes de la reconstruction. Il en va dès lors de leur **participation politique**. Et elles ont assurément une **appartenance culturelle** menacée ou transformée par le séisme, etc. Nous voyons donc que tout est présent.

Parfois, l'objet du conflit ne semble pas clair au premier abord. Toutefois, en regardant de plus près la façon dont se déroule le conflit, nous remarquons de très nombreuses interactions qui pourraient avoir un lien avec le conflit et l'objet du conflit peut ne plus sembler si clair. Les conflits sont toujours des conflits d'intérêts et ne sont pas mauvais en soi. Ce qui est problématique, c'est la façon dont le conflit se déroule ou dont les parties imposent leurs intérêts. Souvent, celles-ci ont recours à la violence, dont nous distinguons trois formes : directe, structurelle et symbolique. La **violence directe** s'exerce entre individus et peut être soit physique, soit psychique. En revanche, la **violence structurelle** s'exprime par l'inégalité du pouvoir au sein des structures sociales, comme les institutions, les valeurs et les normes. Les individus ont alors des chances inégales dans la vie. Souvent, les victimes ne perçoivent pas la violence structurelle, ayant intériorisé leurs possibilités limitées de s'épanouir. Il en va de même de la **violence symbolique**, une forme de pouvoir relayée par les discours officiels, les idéologies et les media de masse qui déguise en lois naturelles certains rapports de force, comme lorsqu'on prétend que les femmes sont naturellement moins intelligentes que les hommes. La violence symbolique est nécessaire à la reproduction de certains rapports de force et de domination.

Grâce à une animation qui systématise bien la démarche, les groupes parviennent à des résultats. Si le débat ne doit pas dériver,

il est néanmoins important de bien réfléchir à ce stade. Certaines dimensions du conflit sauteront aux yeux de tous, mais d'autres n'ont probablement pas encore traversé l'esprit des participants/tes. Il est donc essentiel d'énoncer les nombreux aspects et de les inscrire sur le tableau, dont un modèle se trouve à la page suivante. Le tableau fait le lien avec l'étape 1.

Le débat sur les diverses opinions est non seulement très probable, mais aussi important.

La compréhension des dimensions du conflit s'emmêle, car plusieurs dimensions se recoupent : Ce n'est pas grave si les mêmes sujets apparaissent dans plusieurs dimensions. S'il est certes important de nommer clairement les dimensions, l'enjeu et la forme du conflit, il y a cependant toujours des rapports entre les dimensions. Le but de l'exercice n'est donc pas de tracer des limites tout à fait claires entre les dimensions, mais plutôt de présenter les interactions de façon nuancée.

Les moyens sont difficiles à définir : Lorsque des armes entrent en action dans un conflit, il est facile de les nommer. Toutefois, les conflits armés sont les plus rares et il est bien plus difficile de nommer les formes de violence structurelle ou symbolique. L'animateur/animatrice doit venir en aide au groupe en posant des questions pertinentes. Il peut être utile de présenter à nouveau aux participants/tes un exemple de violence structurelle, qu'ils/elles peuvent ensuite appliquer au contexte du conflit.

Pas assez de temps : Le temps est parfois insuffisant pour ces étapes, car le besoin de raconter et d'échanger est grand. Même s'il faut s'en tenir dans les grandes lignes à la programmation générale, il faut parfois simplement accorder plus de temps aux participants/tes.

Niveaux de connaissances très divers : Les sujets sont trop compliqués pour les uns/unes et trop simples pour les autres. Dès lors, l'animateur/animatrice doit tirer parti des différences de niveaux de connaissances, permettre de poser des questions et inviter le groupe à y répondre.

Débat théorique : Les participants/tes commencent à discuter des catégories du paysage du conflit et à proposer d'autres théories et notions. Si ce débat peut s'avérer intéressant, il dépasse cependant le cadre de cet atelier. L'animateur/animatrice doit donc veiller à ce que la discussion sur les théories et les méthodes ne dérive pas.

Dimensions du conflit

Dimensions	
Individu | Sujet	
Appartenance culturelle	
Économie politique	
Participation politique	

Étape 3 : Thèmes psychosociaux principaux

Cette étape consiste en une analyse approfondie de la dimension du sujet. Elle permet de décrire et de discuter de façon plus précise des trois thèmes psychosociaux principaux, soit la peur, le traumatisme et le deuil.

env. 60 min

Nous abordons ici des thèmes émotionnels qui concernent non seulement les bénéficiaires du projet, mais aussi les employés/ées eux-/elles-mêmes. Dans ce débat, il est important de partir du vécu de chacun/une, avant d'élargir graduellement le regard sur les effets subis par l'ensemble du groupe des personnes affectées. Pour que le débat soit bon, il n'est pas nécessaire de posséder des notions poussées de psychologie. Il s'agit ici avant tout de permettre aux impressions personnelles et au ressenti individuel de s'exprimer et d'en parler. Il faut commencer par expliquer brièvement les trois notions et leurs équivalents sociaux ou vérifier comment l'équipe les comprend. Il n'y a pas une seule et unique définition correcte de ces notions et l'important est de saisir la signification de ces termes dans le contexte local. C'est toujours la notion de traumatisme qui pose le plus de problèmes, car les concepts de peur et de deuil ont des équivalences en langage populaire qui en facilitent la compréhension.

Le débat peut et doit être animé. Tant que l'on travaille en petits groupes, l'animateur/animatrice doit aller de l'un/une à l'autre et s'assurer qu'ils/elles abordent tous/tes le sujet. Dans la seconde partie, il/elle doit aider les participants/tes à résumer les débats en groupe.

Si des doutes sur le sens des notions apparaissent au début dans les petits groupes, l'animateur/animatrice aide à les dissiper. Ensuite, il arrive parfois, lorsqu'un débat est animé et bon, que la synthèse soit quelque peu pauvre ou trop brève. L'animateur/animatrice peut alors demander des explications. Il est important de parvenir à un consensus sur les trois thèmes, même en acceptant des nuances sur un sujet fournies par l'un des autres petits groupes.

Manifestation des émotions au sein du groupe : Le débat sur les thèmes psychosociaux principaux est toujours passionnant et important, mais peut aussi fait ressortir des émotions et de la peur. Lorsqu'ils apparaissent, ces sentiments difficiles doivent être reconnus et acceptés, plutôt que niés. Il est tout à fait normal que certains/nes participants/tes fondent en larmes ou s'expriment avec rage. Cette éventualité est inhérente au sujet. Il est important

de montrer que le groupe fait preuve de compréhension envers ces sentiments. On peut aussi transmettre cela au groupe. Les expériences de souffrance et les douleurs doivent être admises dans le groupe, afin de procurer un sentiment de sécurité et de reconnaissance aux personnes en question. La dynamique est plus difficile lorsque les sentiments sont réprimés. Miser sur une consolation rapide et sur des promesses en l'air, « tout va bientôt s'arranger », est précisément l'option à ne pas retenir, car la personne se sentirait mal à l'aise et honteuse. S'il faut donc afficher une prédisposition de principe à l'écoute, il faut d'autre part poser des limites afin de pouvoir poursuivre l'analyse.

Identifier les victimes et les auteurs : La question des victimes dérive rapidement vers celle des auteurs, puis vers celle des coupables. Le danger est donc que l'on catalogue de façon simpliste les victimes et les agresseurs. Si cette tentation ne peut être totalement évitée, l'animateur/animatrice doit cependant toujours rappeler aux participants/tes l'importance de nuancer leurs propos. Il/elle doit aussi s'assurer que tous/toutes les membres de l'équipe peuvent participer au débat, même s'ils/elles ne partagent pas l'avis des autres.

Étape 4 : Conséquences et synthèse

Cette étape est importante dans la mesure où elle permet de dégager l'essentiel du Module II et de résumer les résultats dans un document. C'est aussi à ce moment que l'on montre ce que le conflit représente réellement dans l'existence des personnes.

env. 20 min

Le groupe revient ensemble sur les Documents de synthèse n° 2, 3 et 4 et les termine. Il analyse les acteurs, les dimensions du conflit et les thèmes psychosociaux principaux dans leurs interrelations. L'animateur/animatrice doit veiller à ce que le groupe ait une compréhension et une description commune du paysage du conflit.

Le groupe aborde ici en même temps de très nombreux sujets chargés d'émotions, d'où l'importance d'une animation qui, tout en étant stricte et dirigiste, sait aussi être attentive et accorder aux émotions la place qui leur revient.

Le paysage du conflit est varié, multidimensionnel et vraisemblablement non exempt de contradictions. Il y aura des opinions divergentes dans le groupe et il est important de reconnaître, d'admettre et d'autoriser cela.

Les participants/tes aimeraient relancer le débat : Au moment de la synthèse, il est parfois tentant, surtout dans ce module, de repartir dans le débat. Si cela ne pose pas de problème en soi une reprise du débat doit néanmoins avoir un objectif précis et ne pas dériver.

La fatigue s'empare des participants/tes : Le débat qui a précédé cette étape a probablement été intense et fatigant. Il n'est pas rare que, à ce moment-là, les participants/tes n'aient pas la force de réaliser une bonne synthèse, c'est-à-dire d'élaborer de bons documents. C'est précisément ici que l'animateur/animatrice doit les motiver et veiller à ce que les résultats soient consignés dans les documents de synthèse.

Module III

Mécanisme et fonction des conflits

120 min

Le but de ce module est d'étudier la dynamique du conflit, c'est-à-dire son mode de fonctionnement. Une façon d'y parvenir est de chercher ce qui rassemble les personnes et ce qui les divise, puis de réfléchir au degré d'importance de ces éléments par rapport au conflit. Une autre façon de procéder est de s'interroger sur ce qui s'est passé avant le conflit, c'est-à-dire d'examiner son histoire et son déroulement. Lorsque l'on comprend mieux la dynamique du conflit, il est plus facile de saisir le rôle qu'il joue dans les mutations tant individuelles que sociales qui s'annoncent.

Étape 1 : Introduction à la notion des éléments rassembleurs et diviseurs

Le but est d'expliquer ce que l'approche *Do No Harm* entend par éléments diviseurs *(dividers)* et éléments rassembleurs *(connectors)*. C'est sur cette base que l'on peut ensuite identifier les facteurs qui aggravent les conflits et ceux qui les transforment.

env. 10 min

Les catégories d'**éléments rassembleurs** *(connectors)* et d'**éléments diviseurs** *(dividers)* ne sont pas si faciles à comprendre, car on ne saurait simplement assimiler les éléments rassembleurs aux « bons » éléments et les éléments diviseurs aux « mauvais » éléments. Toutefois, pour simplifier l'explication, on peut partir du principe que ce qui nous divise aggrave un conflit, tandis que ce qui nous unit peut contribuer à sa transformation. En définitive, il est raisonnable de penser qu'il faille d'abord se rencontrer pour espérer résoudre un problème. D'un autre côté, cette image simple ne se vérifie pas toujours, car il faut parfois prendre un peu de recul pour résoudre un conflit. Ainsi il peut arriver qu'en réunissant trop tôt des ennemis au même endroit, de nouvelles victimes et une nouvelle période de troubles soient finalement à déplorer.
Une autre difficulté réside dans le fait qu'un même facteur peut comporter à la fois des éléments rassembleurs et diviseurs, ce qui rend la situation plus compliquée qu'il n'y paraît de prime abord. L'important est de bien percevoir que les éléments rassembleurs réunissent les différentes parties au conflit et les installent dans une relation. Ainsi, un bus peut être un élément rassembleur, dans la mesure où il favorise les rencontres entre les groupes et les parties au conflit. Toutefois, il peut aussi séparer les groupes et donc être un élément diviseur comme par exemple lorsque la loi prévoit des sections séparées dans les transports publics, comme c'était le cas à l'époque de la discrimination raciale aux États-Unis. Le célèbre boycott des bus par la population noire de Montgomery montre bien comment des éléments diviseurs peuvent devenir des éléments rassembleurs. Cette population noire a en effet fait preuve de solidarité en supportant pendant plus d'un an les difficultés liées au fait de se rendre au travail à pied. Le boycott s'est

transformé en un vaste mouvement de résistance pacifique qui a fini par aboutir à l'abrogation des prescriptions racistes et l'introduction définitive de transports publics librement accessibles à tous/tes les usagers/usagères. Cet exemple montre comment une seule et même chose peut à la fois diviser et rassembler. Lorsqu'à l'aide de cet exemple on examine attentivement ce qui unit et ce qui divise, on voit clairement que l'on ne peut pas assimiler les éléments diviseurs aux seuls facteurs négatifs ni les éléments rassembleurs seulement à une influence positive sur la transformation du conflit. Il n'en reste pas moins que cet exemple illustre l'effet que ces éléments peuvent avoir sur l'évolution du conflit. Tandis qu'une connaissance précise du contexte aide à évaluer l'influence des éléments rassembleurs et des éléments diviseurs sur l'évolution du conflit, il ne s'agit pas dans cette étape de seulement déterminer quels sont ces éléments, mais aussi de se demander s'ils contribuent ou non à la transformation du conflit.

Lorsque l'on parle de **transformation du conflit**, l'objectif n'est pas de trouver une solution simple ou rapide, qui la plupart du temps n'existe pas. Souvent, le problème dans un conflit, ce n'est pas le conflit en soi, mais la façon dont on réagit face au conflit. Si nous nous entretuons, le conflit est destructeur, mais si nous nous asseyons dans une ambiance apaisée afin de chercher une solution, le conflit ne cause aucun préjudice. Transformer le conflit, c'est donc chercher une façon plus positive et plus productive de le mener. Dans cet esprit, il faut aussi remettre en question et modifier les structures existantes.

Les catégories suivantes aident à déterminer les éléments rassembleurs et les éléments diviseurs : Les **« systèmes et institutions »** comprennent les structures politico-juridiques, les infrastructures, le commerce, les formes d'organisation militaires, etc. Les **« valeurs et intérêts »** font référence à des conceptions religieuses ou à des principes comme la protection des droits de l'homme. Quant aux **« lieux »**, ils peuvent être par exemple la place du marché ou le centre communautaire du village. Les **« expériences »** se rapportent à notre vécu, par exemple dans la famille, au travail, dans les activités sportives, à l'école, etc. Les personnes qui viennent de la même région ou qui pratiquent le même loisir ont un bagage d'expériences communes qui les unit. L'extrême souffrance peut unir, mais aussi diviser, comme en Sierra Leone, où il est rapporté que lors des distributions alimentaires dans les écoles, les « grands » subtilisent la ration des « petits » quand ils ont faim. La façon d'interpréter les expériences ou les événements historiques dépend souvent des intérêts politiques, de telle sorte que les divisions s'en trouvent accentuées ou au contraire le sentiment de lien et d'appartenance renforcé. Les **« symboles et les appartenances »** peuvent être par exemple un drapeau ou des événements importants, comme un attentat, un coup d'État ou une grève. Les symboles jouent ainsi un rôle fondamental dans le conflit de l'Irlande du Nord car ils sont l'expression de l'identité des parties au conflit. De nombreuses personnes utilisent ces symboles pour exprimer leur appartenance à l'une ou l'autre des parties. Il y a ainsi

une multitude de symboles en Irlande du Nord qui sont constamment présents et utilisés, comme par exemple les drapeaux irlandais et anglais. C'est aussi le cas pour l'utilisation des mais aussi les drapeaux palestinien et israélien.

Les catégories doivent être expliquées brièvement. Le graphique présenté dans le manuel peut être utile à cet égard. L'animateur/animatrice peut aussi utiliser d'autres exemples tirés du contexte du projet pour illustrer ses propos.

Les catégories des éléments diviseurs et des éléments rassembleurs restent trop abstraites : Utiliser des exemples est toujours utile lorsque des difficultés de compréhension surgissent. Si les exemples mentionnés ici ne suffisent pas, il vaut la peine d'examiner l'exemple de l'application concrète de l'instrument au Sénégal.

Les éléments rassembleurs et les éléments diviseurs sont certes identifiés, mais ils ne sont souvent pas suffisamment décrits : Il est important de préciser dans les Documents de synthèse pourquoi un élément donné est qualifié de diviseur ou de rassembleur.

Étape 2 : Définition des éléments rassembleurs et diviseurs

Dans cette étape, nous identifions les différents éléments rassembleurs et diviseurs du conflit, et nous réfléchissons à ceux qui aggravent le conflit et à ceux qui le transforment. Les catégories nous aideront à systématiser la démarche.

env. 30 min

Pour animer le débat de façon ordonnée, il est important de garder une vue d'ensemble. On peut utiliser le tableau fourni ci-après et l'accrocher en grand format au mur pour une meilleure présentation des éléments en discussion. Il est aussi utile de remettre une copie du tableau aux participants/tes afin de permettre un meilleur travail individuel ou en petit groupe. Selon le temps disponible et la dynamique du groupe, on peut travailler simultanément sur les différents aspects au sein de petits groupes.

La catégorisation en rassembleurs et diviseurs simplifie des relations complexes, ce qui peut provoquer de la résistance ou de la peur chez certaines personnes. D'autres peuvent trouver cette démarche intéressante, mais aussi assimiler trop rapidement les concepts.

Irritation : Les participants/tes sont irrités/ées par le fait qu'une seule chose puisse comporter aussi bien des éléments diviseurs que rassembleurs. À cet égard, il est important d'examiner dans quel contexte cette « chose » peut avoir un effet rassembleur et dans quel autre elle divise les parties, ainsi que l'influence que cela a sur l'évolution du conflit.

Dérive infinie : Lors de la détermination des éléments rassembleurs et des éléments diviseurs, il est important de ne retenir que les éléments les plus pertinents.

La compréhension des termes est trop générale et trop superficielle : Parfois, les participants/tes ont du mal à rentrer dans le sujet. Leurs propos restent trop vagues. L'animateur/animatrice doit alors insister, poser des questions et concrétiser les concepts.

Vue d’ensemble des éléments rassembleurs et diviseurs

	éléments rassembleurs	éléments diviseurs
Systèmes et institutions		
Valeurs et intérêts		
Lieux		
Expériences		
Symboles et événements		

Étape 3 : Introduction à la notion des séquences historiques

Le but de cette étape est de retracer l'évolution du conflit, c'est-à-dire d'examiner ce qui s'est passé avant le conflit et de comprendre les souffrances vécues par les gens.

env. 10 min

La façon dont les conflits se déroulent dépend toujours de la manière dont on a eu recours à la violence par le **passé** et de la manière dont la société a réagi face à ces épisodes de violence, par exemple par des poursuites pénales. De nombreuses personnes et de nombreuses sociétés ont été marquées par des expériences d'événements violents. Des expériences de marginalisation pour des raisons ethniques, religieuses, régionales, culturelles ou autres restent présentes dans la mémorie de la population et sont transmises aux prochaines générations. Elles sont toujours accompagneées d'un sentiment de menace, qui lui aussi reste présent et est lié à l'histoire passée. La notion des séquences historiques permet de déterminer le degré de menace ressenti dans l'histoire d'un conflit. Elle aide à montrer comment les mécanismes émotionnels (peur, rage, haine, deuil) sont fortement influencés par les menaces vécues par le passé. Dans l'évolution du conflit, ces séquences historiques peuvent se répéter ou bien avancer jusqu'à une certaine séquence.

Le graphique présenté dans le manuel aide à introduire la notion des séquences historiques. Il faut veiller à en présenter les caractéristiques séquence par séquence. Pour illustrer ses propos, l'animateur/animatrice ne doit pas prendre le conflit analysé comme exemple.

La présentation des séquences reste trop abstraite : Si l'application de la grille d'analyse des séquences du conflit occasionne des difficultés de compréhension, l'animateur/animatrice peut avoir recours à l'exemple de l'application concrète de l'instrument au Sénégal.

Le conflit semble ne pas s'adapter exactement à la grille : L'important n'est pas d'adapter toutes les facettes du conflit à la grille, mais de comprendre de façon générale l'histoire du conflit et de déterminer les différents séquences du conflit analysé. Il est donc permis de modifier la grille.

La grille semble s'appliquer surtout aux situations de guerre : Encore une fois, l'important n'est pas d'adapter toutes les facettes du conflit à la grille. La grille est un outil pour comprendre l'évolution et l'escalade du conflit. Pour les conflits qui ne sont pas de l'ordre de la guerre, les séquences peuvent être utilisées à titre métaphorique.

Étape 4 : Déroulement du conflit

Le but de cette étape est de dégager les faits et les circonstances historiques de chaque séquence et de déterminer dans quelle séquence le conflit se trouve actuellement.

env. 30 min

L'animateur/animatrice doit bien diriger et structurer les débats, tout en laissant suffisamment de place à l'échange d'expériences. Il faut toujours attribuer les informations aux séquences auxquelles elles correspondent de manière à ce que l'évolution du conflit devienne au fur et à mesure de plus en plus clair. Il est recommandé d'encourager l'identification de facteurs de nature très différente : événements sociopolitiques qui marquent la vie de toutes les personnes du pays, mais aussi le vécu individuel des différents groupes d'acteurs.

Tout le monde a des histoires à raconter. Le débat peut être un peu laborieux au début, mais, dès que les participants/tes commenceront à parler, il y aura beaucoup de sujets de conversation. Les opinions pourront diverger.

Les participants/tes ne peuvent s'adapter à la grille d'analyse parce que leur conflit n'a rien à voir avec la guerre : Si la grille d'analyse se rapporte certes à des situations de guerre et de terreur, les séquences qu'elle propose peuvent néanmoins être aussi utilisées pour d'autres types de conflit, car tout conflit a une histoire et provoque un sentiment de menace. Le cas échéant, la grille peut et/ou doit être modifiée.

L'analyse devient trop vaste : Les participants/tes abordent les différents champs conflictuels existants dans le pays au lieu de s'en tenir au conflit défini. Ils/elles ne peuvent ni définir clairement les stades ni identifier des événements historiques précis. Au contraire, les données sont considérées isolément et aucun lien ne peut être établi entre elles. Il faut alors restreindre le périmètre de l'analyse et ramener celle-ci au conflit étudié.

L'analyse devient trop étroite : Les participants/tes abordent bien le conflit défini, mais n'en prennent pas suffisamment en compte les diverses dimensions. Il faut alors élargir l'analyse et lui donner une perspective plus large.

Les participants/tes sont en désaccord sur l'interprétation « correcte » de l'histoire : Définir les événements historiques est toujours un exercice au résultat variable, qui dépend largement de celui qui détient le pouvoir d'interprétation. C'est bien pour cela que l'écriture de l'histoire est souvent polémique. Il est donc « normal » que

les participants/tes entrent dans une controverse. S'il faut laisser un certain espace de débat sur la question de l'histoire, il faut toutefois éviter qu'elle prenne trop d'envergure car il ne s'agit pas d'écrire l'histoire, mais bien de définir le séquençage des différents stades du conflit et de déterminer comment les divers groupes ont vécu ces événements.

Les participants/tes examinent les événements historiques uniquement sur le niveau social ou uniquement sur le niveau individuel, sans faire le lien entre ces deux niveaux : L'animateur/animatrice doit toujours insister sur l'importance de ce lien.

Les participants/tes ne s'accordent pas sur l'évolution séquentielle du conflit : Le séquençage en différents stades reste schématique ou peut varier considérablement pour le conflit choisi. Si l'unanimité est difficile à trouver au sein du groupe, il est préférable d'accepter les divers avis sur l'évolution du conflit, plutôt que de courir le risque d'avoir à gérer le mécontentement qui pourrait alors gagner le groupe et de prendre du retard sur le programme.

Étape 5 : Évolution du conflit

Le but de cette étape est de faire le lien entre les résultats de l'analyse des éléments rassembleurs et diviseurs et ceux de l'analyse des séquences du conflit.

env. 30 min

Nous devons ici évaluer avec un peu plus de précision l'influence que pourrait exercer l'état atcuel du conflit sur son évolution ultérieure dans les domaines économiques, politiques, sociaux, culturels et personnels et sur les lieux où les éléments diviseurs peuvent transformer le conflit.

Il est important de donner des instructions précises et de bien encadrer le travail en petits groupes, puis d'animer la présentation en séance plénière. Le mode de présentation doit être choisi en fonction des dynamiques de groupe ou même, être laissé à la créativité de chaque petit groupe. Par exemple, la présentation peut prendre la forme d'un sketch ou d'un dialogue mis en scène.

Il faut veiller à ce que les relations entre les diverses dimensions soient établies de façon ludique par les participants/tes. Même les jeux sérieux peuvent être amusants.

L'exercice est trop ambitieux : Les scénarios ont pour but de revenir sur les résultats des étapes précédentes et d'approfondir la compréhension de l'évolution du conflit, et pas de prédire l'avenir avec le plus d'exactitude possible.

Le scénario d'aggravation du conflit fait peur : Le scénario négatif sème l'angoisse parmi les participants/tes. Il faut alors leur permettre d'exprimer leurs sentiments et d'évaluer les dangers réels en se fondant sur l'avis du groupe.

Les participants/tes ont un besoin impérieux de débattre des scénarios du conflit : Pour bien gérer le temps, il est important d'avoir comme repère un programme clair et bien établi. Il est toutefois important de laisser aussi une certaine latitude, à condition qu'elle soit bien cadrée. La synthèse des résultats de ce module permet d'ordonner le débat, c'est-à-dire de consigner les résultats tout en débattant de l'évolution possible du conflit et en évaluant les processus de développement

Synthèse

Qu'avons-nous fait et qu'avons-nous élaboré ?

env. 10 min

Les étapes 1 et 2 ont abouti à l'élaboration du Document de synthèse n° 5, qui récapitule les principaux éléments diviseurs et les principaux éléments rassembleurs ainsi que leur influence sur le conflit, qu'elle soit transformatrice ou non.

Les étapes 3 et 4 ont abouti à l'élaboration du Document de synthèse n° 6, qui reprend les séquences historiques du conflit.

L'étape 5 a abouti à l'élaboration du Document de synthèse n° 7, qui énonce les perspectives de transformation du conflit sur la base de l'analyse de l'évolution historique. Nous portons ainsi ici un premier regard sur les objectifs, les axes d'intervention, les effets et les limites futurs du projet.

Module IV

Activités du projet par rapport au conflit

210 min

Dans ce module, nous examinons le lien entre les activités du projet et le conflit à l'aide des résultats analytiques des modules précédents. Les conclusions doivent être consignées conjointement par le groupe. Le but de ce module est de dégager clairement les éléments du projet qui transforment le conflit, ceux qui sont neutres par rapport au conflit et ceux qui sciemment l'ignorent. Quels éléments font obstacle à la réalisation des objectifs et quels sont les aspects du conflit dont il faut tenir compte dans la mise en œuvre du projet ?

Étape 1 : Activités du projet en lien avec les dimensions du conflit

Le but de cette étape est de décrire les activités concrètes du projet et d'examiner comment le projet tient compte des différentes dimensions du conflit.

env. 40 min

Les discussions doivent être encadrées et les principaux points consignés sur le *tableau d'affichage*. Il est important de bien gérer le temps lors de cette phase. Les éléments doivent être collectés rapidement et de façon concise car tous/toutes les participants/tes connaissent le projet. Néanmoins, l'animateur/animatrice doit exprimer son appréciation pour le travail effectué dans le projet par les membres de l'équipe. Ceux-ci/celles-ci doivent être considérés/ées comme les experts/tes du projet, ce qu'ils/elles sont véritablement. Le Document de synthèse n° 3 est ici complété.

Il est possible que les participants/tes n'aient aucune envie de parler de leur travail, parce qu'ils/elles considèrent qu'ils/elles l'ont déjà trop souvent fait. À l'inverse, il se peut qu'ils/elles le fassent volontiers, ravis de pouvoir enfin l'expliquer à des interlocuteurs/interlocutrices intéressés/ées.

Les descriptions restent trop vagues : Le danger est d'énumérer les activités de façon très générale, à la manière, par exemple, de leur présentation dans le document de projet, au lieu d'en fournir une description détaillée. Les participants/tes doivent présenter les processus de travail selon la perspective de leur fonction respective.

Les participants/tes racontent des anecdotes : Il est plaisant d'avoir des auditeurs/auditrices intéressés/ées et la tentation est grande de raconter des anecdotes que l'on n'a jamais pu relater auparavant ou au travers desquelles on peut se mettre en avant. L'animateur/animatrice doit conduire les débats de sorte à bien circonscrire le partage de telles anecdotes.

Les participants/tes ne comprennent pas le sens de cette première étape : L'objectif de cette étape est de mettre en relation ce que l'on fait avec ce qui a déjà été analysé jusqu'à présent. Pour ce faire, il faut parler des activités du projet selon l'angle de la dimension du conflit à laquelle elles se rapportent respectivement.

Étape 2 :
Effets du projet sur le conflit

Dans cette étape, nous voulons déterminer les éléments diviseurs et les éléments rassembleurs sur lesquels le projet exerce une influence. L'influence du projet a-t-elle des effets transformateurs ou/et non-transformateurs sur le conflit ?

env. 30 min

Pour répondre aux questions, il est préférable que les membres du groupe commencent par réfléchir individuellement. La présentation des résultats et le débat qui s'en suit doivent être conduits par l'animateur/animatrice. Un rapporteur/une rapporteuse doit consigner par écrit les points principaux de la discussion sur les éléments diviseurs et les éléments rassembleurs qui sont pertinents dans le cadre du projet. Les Documents de synthèse n° 4 et 5 sont repris et complétés au cours de l'exercice. Une manière de procéder est de surligner avec des couleurs différentes l'un ou l'autre élément dans les Documents de synthèse. Cela permet de voir clairement les principaux éléments diviseurs et rassembleurs qui sont pertinents dans le projet, la façon dont certains groupes sont favorisés ou non et ce que cela implique pour leur bien-être psychosocial.

À ce stade de l'atelier, il est important d'exprimer de l'appréciation et de la reconnaissance pour le travail déjà réalisé dans le cadre du projet par les membres de l'équipe, même si nous sommes sur le point de mettre en évidence la mauvaise direction involontairement prise par certaines activités du projet. Cette démarche va dévoiler des choses auxquelles les participants/tes n'étaient pas préparés/ées, tant positives que négatives, ce qui rend cette étape très intense et forte en émotions. Il est important que tous/toutes puissent intervenir, que l'animateur/animatrice accepte ces réactions et y réponde d'une manière bienveillante et encourageante afin de montrer ce qu'elles révèlent. Ces liens apparaissent en général très vite.

Les participants/tes se vexent: Il est normal que les membres de l'équipe du projet qui sont très investis dans leur travail et sont convaincus de la pertinence de leurs actions puissent se sentir offensés lorsque l'on reproche à leur projet d'occasionner des dommages. Il est toutefois aussi normal que les membres de l'équipe du projet ne soient pas omniscients et qu'ils/elles fassent des erreurs.

Les interprétations collectives restent confuses: L'animateur/animatrice doit comparer les propos tenus au cours de cette discussion avec les résultats des autres modules et aider les participants/tes à définir une interprétation claire et nuancée au moyen

de questions pertinentes. Il n'est pas toujours facile de faire face aux résultats de l'analyse qui deviennent maintenant de plus en plus évidents. Mais l'analyse fait aussi parfois ressortir des pratiques positives auxquelles on ne s'attendait pas, des pratiques à l'œuvre depuis longtemps, mais dont on ne percevait pas la signification, et donc, dont on ignorait l'importance.

Étape 3 :
Effets des messages éthiques implicites sur le conflit

Nous nous attardons dans cette étape sur des petits détails très importants. Nous passons à la loupe les préjugés dans les rapports et les structures du projet et vérifions s'ils ont un effet transformateur sur le conflit ou non.

env. 40 min

La mise en œuvre d'un projet véhicule toujours des messages implicites qui renforcent ou affaiblissent les façons dont la violence est utilisée. Comment se fait la communication entre partenaires, qui se sent responsable pour qui et pour quoi, comment sont formulées et appliquées les règles, etc., tout cela exerce une influence sur le comportement des employés/ées et du groupe cible dans le contexte du conflit. Par exemple, on constate souvent que les plans d'urgence prévoient seulement l'évacuation des expatriés/ées, ce qui véhicule le message que la vie du personnel local a moins de valeur que celle des étrangers/étrangères. L'utilisation des ressources du projet est elle aussi porteuse de messages implicites : si le véhicule du projet est aussi utilisé pour aller à la plage, on indique que celui qui a le contrôle des ressources du projet peut également les utiliser à des fins personnelles sans devoir en répondre.

Pour répondre aux questions, le groupe doit commencer par réfléchir individuellement ou en petits groupes durant quelques minutes. Ensuite, la discussion doit être encadrée par l'animateur/animatrice et un membre du groupe doit en consigner les points principaux. Le groupe élabore ici le Document de synthèse n° 8. En utilisant une autre couleur, il faut aussi indiquer sur le Document de synthèse n° 5 sur quels éléments diviseurs ou rassembleurs les messages implicites exercent une influence.

La dynamique émotionnelle de cette étape est très complexe, car on parle de choses du travail quotidien qui sont en général passées sous silence, mais qui n'en marquent pas moins les relations entre les gens.

Faible participation au débat : Il peut y avoir plusieurs raisons à cela. Il est ainsi possible que les participants/tes soient réticents/tes à énoncer les messages implicites véhiculées par des situations qui leur apportent des avantages qu'ils/elles craignent de perdre. Par ailleurs, certains/es participants/tes pourraient avoir l'impression de trahir des collègues s'ils/elles s'expriment sur les particularités culturelles, les préjugés ou la mauvaise utilisation des ressources. Il se peut aussi que les employés/ées ne souhaitent pas formuler des critiques à l'encontre de leurs supérieurs afin de ne pas nuire

à leur réputation. Ici, la seule solution consiste à tenter de dissiper la méfiance au sein du groupe et d'énoncer au moins quelques exemples. Parfois, cette étape est plus facile si l'animateur/animatrice ne fait pas partie de l'équipe du projet.

Jugements hâtifs et accusations : Il est important de préserver une ambiance favorable à la discussion et à l'analyse. Nous ne nous réunissons pas pour nous jeter nos préjugés à la figure. Ce principe devrait toujours être la règle. Il s'agit plutôt que chacun/une en soit conscient/e et comprenne comment nous fonctionnons. Il est utile de rappeler que tout le monde a des préjugés. Il ne s'agit pas de les éliminer purement et simplement, mais d'en prendre conscience afin de pouvoir les aborder et les modifier lentement.

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

Nous nous proposons dans cette étape de déterminer les éléments diviseurs et les éléments rassembleurs sur lesquels les partenariats ont un effet. Dans quelle mesure le conflit s'en trouve-t-il aggravé ou transformé ?

env. 20 min

Pour répondre aux questions, le groupe doit commencer par réfléchir individuellement ou en petits groupes durant quelques minutes. Ensuite, la discussion doit être encadrée par l'animateur/animatrice et un autre membre du groupe, qui n'a pas encore dressé le procès-verbal doit en consigner les points principaux. Encore une fois, il faut aussi surligner en couleur dans le Document de synthèse n° 5 le résultat du débat pour savoir quels éléments, diviseurs ou rassembleurs sont pertinents par rapport au partenariat. Nous verrons ainsi si le partenariat agit ou non sur les mêmes éléments que le projet. Le Document de synthèse n° 9 est élaboré.

Cette étape aussi mettra en évidence des éléments délicats, car elle porte un regard critique sur les rapports avec les partenaires du projet.

Faible participation au débat : Il peut y avoir plusieurs raisons à cela. Il est ainsi possible que les participants/tes craignent d'exprimer trop de critiques, pensant que cela mettrait en danger le partenariat dont ils tirent parti. L'analyse précise et critique du partenariat ne veut pourtant pas dire qu'il faille y mettre un terme. Nous analyserons dans la prochaine étape ce qui peut et doit être changé concrètement.

Les participants/tes laissent parler leurs émotions : Chaque membre de l'équipe du projet a un rapport émotionnel et aussi personnel avec les employés/ées des organisations partenaires, même s'ils/elles ne sont en fait pas beaucoup en contact avec eux. Il est normal que les discussions sur l'organisation partenaire fassent affleurer des expériences, tant bonnes que mauvaises, et qu'elles soient influencées par la pluralité des intérêts qui se manifeste dans le partenariat. Il est bon d'en parler en toute franchise.

Les rapports avec les partenaires du projet sont remis en question : Il est fréquent que les organisations prétendent avoir davantage de partenaires qu'elles n'en ont en réalité. Il peut aussi arriver que le groupe constate qu'il n'y a en fait pas de partenariats. C'est un problème qu'il faut aborder.

Étape 5 : Gestion des conflits dans l'équipe

Le but de cette étape est de parvenir à une compréhension commune de la culture de conflit en vigueur au sein de l'équipe.

env. 60 min

L'organisation et l'équipe assument une responsabilité particulièrement grande dans les projets en zone de conflit. Des traumatismes primaires et secondaires font souvent partie de la réalité quotidienne de sorte que la communication au sein de l'organisation, dans l'équipe et avec les supérieurs revêt une importance particulière pour **garantir la stabilité psychosociale**. Souvent la manière de gérer les conflits au sein de l'organisation, que l'on peut appeler culture de conflit, est déficiente. Lorsque les agressions externes sont intenses, les équipes ont tendance à nier les conflits internes, ce qui rend d'autant plus probable l'apparition de processus conflictuels destructeurs. S'il ne permet pas d'aborder tous les sujets pertinents, cet instrument est néanmoins utile pour dresser un bilan sur lequel l'équipe pourra se fonder pour décider si tel ou tel aspect problématique doit être traité, afin d'éviter l'épuisement professionnel, par exemple.

Pour répondre aux questions, le groupe doit commencer par réfléchir individuellement durant quelques minutes. Ensuite, la discussion doit être encadrée par l'animateur/animatrice et un autre membre du groupe, ontre que celui des étapes 2, 3 et 4, doit en consigner les points principaux.

Cette étape interpelle aussi émotionnellement le groupe. Selon le groupe et la culture de conflit en vigueur, les participants/tes parlent de façon franche, se taisent ou recherchent l'harmonie. Toutefois, la démarche d'analyse entreprise par le groupe peut modifier l'« équilibre » existant et irriter les membres de l'équipe. Il est important de vérifier ici s'il y a des thèmes qu'il convient d'aborder en marge de cette évaluation.

Insatisfaction parmi les membres de l'équipe : Il est important d'échanger sur l'état émotionnel du groupe, y compris sur les éventuelles insatisfactions. Il est ainsi d'autant plus important de bien animer la démarche lors de cette étape. Si l'objectif est d'aménager au sein du groupe un espace de communication pour les questions d'ordre personnel, cet espace ne constitue cependant pas le cadre adéquat pour discuter des changements. Il s'agit plutôt de pouvoir parvenir à une communauté de vues sur la situation actuelle.

Les participants/tes traitent d'autres conflits plutôt que du conflit défini : Il s'agit ici tant du conflit choisi que de la culture de conflit

au sein du groupe en général. Il est donc tout à fait possible que d'autres conflits soient mentionnés. Il faut les noter et compléter la liste établie dans le Module I.

Dans le débat, les participants/tes se taisent, recherchent l'harmonie ou privilégient la confrontation : Le débat peut tout à fait refléter la culture de conflit dans l'équipe. En se référant à la démarche d'analyse, on peut faire prendre conscience à l'équipe de sa propre culture de conflit.

Le désir d'aborder et de résoudre immédiatement certains conflits est trop important : Rappelons à titre général qu'il faut veiller à ce que la situation soit seulement analysée ici, et non résolue. Il faut donc contenir la tendance à vouloir s'attaquer immédiatement au conflit pour le résoudre. S'il s'avère qu'il y a impérativement besoin d'en parler immédiatement, il faut au moins convenir du moment où ce problème pourra être abordé. Dans un tel cas, il est fortement conseillé d'avoir recours à une facilitation externe.

Étape 6 : Enregistrement des résultats

Il faut enregistrer de façon claire et concise les résultats de manière à ce qu'ils puissent former une base pour la poursuite du travail.

env. 20 min

Le groupe vérifie encore une fois si les 10 Documents de synthèse sont complets et s'ils reflètent correctement la démarche.

La fatigue et l'ennui règnent : Revenir en arrière, vérifier et consigner les résultats ne constituent pas une répétition inutile, mais la base des futurs processus décisionnels. L'animateur/animatrice doit attacher beaucoup d'importance à cette phase et s'efforcer de vaincre la lassitude. Si nécessaire, il/elle peut intercaler un petit jeu pour détendre l'atmosphère.

Module V

Évaluation : que garder, que modifier ?

Que garder, que modifier?

Les participants/tes doivent s'accorder sur ce qui doit être conservé et sur ce qui doit être modifié dans la manière actuelle de procéder. Pour mettre en œuvre des changements, il faut planifier de façon concrète : qui fait quoi, avec qui, quand et comment ?

env. 180 min

Il faut décider de qui va se charger de l'animation dans le dernier module. Pour améliorer la participation et en pérenniser les effets, il peut être avantageux de préparer et conduire l'animation des discussions avec un membre de l'équipe du projet. L'approche méthodologique pour répondre aux questions-clé peut prendre la forme de travail en petits groupes ou individuel avec discussion postérieur en séance plénière. Chaque petit groupe peut travailler sur des questions-clé différentes.

Il est généralement plus facile de continuer sur sa lancée que de changer les choses. Il peut donc se produire que les membres de l'équipe du projet ne soient guère motivés pour changer les processus de travail, même s'ils sont convaincus de la nécessité de le faire. Dans ce cas, il faut faire en sorte qu'ils expriment eux-mêmes leurs besoins et leur perception des limites et des possibilités, et qu'ils soient associés à la planification.

Insistance excessive sur les erreurs : Il n'est pas toujours facile d'admettre ses erreurs. Les participants/tes peuvent ainsi se sentir frustrés/ées et se vexer. Ils/elles bloquent alors la poursuite de la démarche en trouvant tout « mauvais » ou en refusant les changements. Le but n'est pas ici de transformer le projet de fond en comble, mais de conserver ce qui fonctionne bien et de ne modifier que les aspects du projet qu'il est possible de changer.

Être trop ambitieux : Si la barre est placée trop haut, le danger est que rien ou très peu soit fait pour modifier les choses. Il est donc important de formuler les changements en fonction des possibilités du projet.

Les propositions ne sont pas mises en œuvre : Qui fait quoi, avec qui, quand et comment ? Si l'on répond clairement à cette question-clé, la planification s'en trouvera facilitée. Toutefois, il doit y avoir

quelqu'un en charge de suivre la mise en œuvre et de contrôler les résultats.

L'analyse des problèmes montre qu'ils existent des problèmes graves dans la conception du projet : Parfois on découvre de graves erreurs qui remontent à la conception même du projet par le bailleur de fonds. Mais « on ne scie pas la branche sur laquelle on est assis ». Cela signifie qu'il est difficile pour le groupe de faire face à un tel défi directement. Mais si on découvre de telles erreurs, il faut se déciderà les appréhender.