



Test des outils enquêtes de démarrage/ Debere Gati / Credit: Mercy Corps 2020

# CONSTRUIRE LA COHESION SOCIALE

## Un petit guide à l'intention des praticiens de la cohésion sociale au Sahel - Tillabéri, Niger

NOVEMBRE 2020



CLAUDE DE NON-RESPONSABILITÉ : Ce guide est rendu possible grâce au soutien généreux du peuple américain par le biais de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID). Le contenu est de la responsabilité de Mercy Corps et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'USAID ou du gouvernement des États-Unis.

## **Table of Contents**

|  |    |
|--|----|
| Introduction : Objet et sections   | 3  |
| Part 1: CATALYSE   | 4  |
| Qu'est-ce que CATALYSE ?   | 5  |
| Comment fonctionne CATALYSE ?  | 5  |
| Étape 1 : Se préparer à la CATALYSE  | 6  |
| Étape 2 : S'organiser ensemble   | 6  |
| Étape 3 : Évaluer ensemble les besoins   | 7  |
| Étape 4 : Établir ensemble les priorités   | 8  |
| Étape 5 : Plan d'action commun   | 11 |
| Étape 6 : Agir ensemble  | 12 |
| Étape 7 : Surveiller et apprendre ensemble   | 13 |
| Partie 2: Approches pour la construction de la cohésion sociale                                  | 15 |
| APPROCHE n°1 : Gestion des ressources naturelles améliorée et plus collaborative                 | 16 |
| APPROCHE n°2 : Amélioration de la gestion des infrastructures communautaires                     | 17 |
| APPROCHE n°3 : Amélioration des pratiques de gouvernance locale                                  | 18 |
| APPROCHE N°4 : inclusion accrue des groupes marginalisés   | 19 |
| APPROCHE n°5 : confiance accrue et interaction pacifique entre les groupes                       | 20 |
| APPROCHE N°6 : Amélioration de la compréhension commune des conflits et des possibilités de paix | 21 |
| APPROCHE N°7 : Amélioration des relations entre les acteurs de la sécurité et les communautés    | 22 |
| Sensibilité aux conflits et Do no Harm   | 23 |

# Introduction : Objet et sections

Ce guide a été conçu pour aider les praticiens de la cohésion sociale à concevoir des projets avec les communautés elles-mêmes. La **théorie globale du changement du programme PEACE stipule que si les communautés sont pleinement impliquées dans l'évaluation, la conception et la mise en œuvre des projets communautaires, et que ces projets visent à rassembler les diverses communautés pour renforcer la confiance, améliorer les interactions sociales, faciliter la coopération et soutenir la tolérance, alors la résilience des communautés à l'extrémisme violent s'améliorera.**

Pour Mercy Corps l'Extrémisme Violent est défini comme "un type de violence politique qui nie les autres visions du monde". Cela signifie que l'extrémisme violent est compris comme un type de violence qui prend ses racines dans divers domaines, construit sur des idéaux, une analyse et compréhension du monde qui s'affirme comme étant la seule et unique voie acceptable. C'est donc une idéologie qui prend ses racines dans l'intolérance aux idées contraires.

La définition de Mercy Corps de la cohésion sociale est "un sens de l'objectif partagé et de la confiance entre les membres d'un groupe ou d'une localité donnée et la volonté de ces membres de s'engager et de coopérer les uns avec les autres pour survivre et prospérer". La cohésion sociale favorise l'intégration des individus, leur attachement au groupe et leur participation à la vie sociale, les poussant à agir ensemble, au-delà et dans la reconnaissance de leurs différences. C'est pourquoi Mercy Corps part de l'hypothèse que le renforcement de la cohésion sociale est un moyen de contrer l'extrémisme violent ; une cohésion sociale accrue rendra plus difficile pour les organisations extrémistes violentes (OVE) d'exploiter les différences d'identité, les griefs intergroupes et le sentiment de marginalisation ou d'isolement fondé sur le groupe pour attirer de nouvelles recrues et le soutien à la violence.

Sur cette base, en étroite collaboration avec les membres de la communauté, le programme PEACE conçoit des projets de cohésion sociale à petite échelle ciblant les principaux moteurs de conflits. Les moteurs de l'extrémisme violent sont complexes et très contextuels. Au Niger, ils comprennent l'incursion des groupes extrémistes violents venant de l'autre côté de la frontière (Mali et Burkina-Faso), combinée à des tendances locales de conflit telles que le banditisme et les griefs interethniques qui sont exacerbés par une crise socio-économique croissante, la dégradation des terres et l'empiètement,



Formation des leaders communautaires en gestion et analyse des conflits / Bankilare / Crédit : Mercy Corps 2021

et un manque de responsabilité en matière de gouvernance. L'hypothèse de Mercy Corps est qu'un dialogue accru entre les groupes en conflit, une meilleure action collective pour le développement local et une meilleure coopération dans la gestion des ressources naturelles amélioreront la cohésion sociale et, par conséquent, la résilience à l'extrémisme violent. Pour **renforcer la cohésion sociale au sein des communautés, ces projets doivent être menés par la communauté.** En rassemblant les différents membres de la communauté pour travailler à des objectifs communs et cultiver de nouvelles relations et interdépendances par le biais du programme PEACE, l'élan pour rejoindre les groupes extrémistes peut être réduit. Dans le cadre du programme PEACE, ces projets à petite échelle seront testés pour déterminer leur impact sur la cohésion sociale et la résilience des communautés à l'extrémisme violent.

La **première partie** de ce guide est axée sur la stratégie et les étapes de la proposition de développement des projets communautaires, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation. Si ces projets doivent améliorer la cohésion sociale, ils doivent être menés par la communauté et respecter les processus et les valeurs de qualité qui amélioreront la cohésion communautaire. Pour améliorer la cohésion sociale au sein des communautés, le processus est tout aussi important que le projet lui-même.

La **deuxième partie** de ce guide met en lumière différentes approches pour concevoir des projets visant à renforcer la cohésion sociale. Pour chaque approche, nous identifions les facteurs de conflit qu'elle aborde, les acteurs clés impliqués dans ces conflits, la théorie du changement qui sous-tend l'approche, la composante de la cohésion sociale sur laquelle le projet cherche à agir et des exemples de projets que les communautés peuvent entreprendre.



Exercice d'analyse des conflits / Sanam / Crédit : Mercy Corps  
2021

## **PARTIE 1:** **Processus de construction de la cohésion sociale : CATALYSE**

La première partie de ce guide a pour objectif de s'assurer que le processus du développement des propositions de projets, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des projets pilotes mené par la communauté dans le cadre du programme PEACE permettra de renforcer la cohésion sociale. Mercy Corps définit la cohésion sociale comme : "Un sentiment d'objectif partagé et de confiance mutuelle entre les membres d'un groupe ou d'une localité donnée et la volonté de ces membres de s'engager et de coopérer les uns avec les autres pour survivre et prospérer." Cette définition nous montre que le processus est aussi important que le projet en lui-même quand nous cherchons à renforcer la cohésion sociale. La façon dont la communauté va coopérer pour élaborer et mettre en œuvre le projet et la façon dont l'ensemble de la communauté sera impliqué, en particulier l'inclusion des groupes marginalisés ou exclus contribueront à renforcer la cohésion sociale. Pour que ces projets améliorent la cohésion sociale, ils doivent être menés par la communauté et respecter les processus et valeurs de qualité qui amélioreront la cohésion communautaire. La première partie de ce guide se concentre sur l'approche CATALYSE, qui est l'approche fondamentale de Mercy Corps en matière de mobilisation communautaire. Cette méthode renforce la capacité des communautés à identifier et à s'organiser autour de priorités collectives. Elle favorise un changement pacifique, mené par la communauté, en donnant aux différents membres de la communauté les moyens de travailler ensemble pour relever leurs défis communs. Les différentes étapes et outils de l'approche CATALYSE sont décrits dans la première partie de ce guide.

# Qu'est-ce que CATALYSE ?

CATALYSE est la signature de Mercy Corps pour la mobilisation des communautés. CATALYSE renforce les capacités d'une communauté à identifier et à s'organiser autour de priorités collectives, à mobiliser des ressources, à mettre en œuvre des projets et à influencer les dirigeants. Elle favorise un changement pacifique, mené par la communauté, en donnant aux divers membres de la communauté les moyens de travailler ensemble pour relever leurs défis communs. Le programme PEACE applique donc CATALYSE pour mobiliser les communautés participantes dans le but de construire la cohésion sociale par la collaboration et l'action collective - en mettant l'accent sur la qualité du processus.

## Comment fonctionne CATALYSE ?

En utilisant CATALYSE, Mercy Corps guide les communautés à travers un processus participatif d'identification et de compréhension des problèmes communautaires, de développement de solutions, et de priorisation de ce sur quoi travailler à travers des projets à l'échelle de la communauté. Il réunit des membres de communautés diverses, de tous âges, sexes et identités, dans un processus commun afin d'établir une compréhension commune et une large implication.

Dans le programme PEACE, la communauté est comprise au niveau du village : la communauté est l'ensemble des personnes vivant dans un même village, y compris tous les groupes ethniques et socioprofessionnels.

Des structures de gestion communautaires sont créées et/ou renforcées, en s'appuyant sur les groupes ou organismes communautaires existants lorsque cela est possible. Ces structures réalisent des projets et tiennent la communauté informée. Les projets sont développés, dirigés et suivis par la communauté elle-même. Mercy Corps sert de facilitateur et de mentor, soutenant la communauté et aidant à catalyser l'action.

CATALYSE est itératif, offrant de multiples possibilités de planification et de mise en œuvre des projets, la communauté s'appropriant de plus en plus les projets au fil du temps - tout en renforçant les relations et la cohésion.

Mobiliser les communautés via CATALYSE :

- › Augmente les processus de prise de décision participative en réunissant diverses parties prenantes dans un processus commun qui favorise l'adhésion collective
- › Développe l'inclusion des populations souvent marginalisées et jette les bases de structures et de normes sociales plus inclusives

### Sept principes fondamentaux de l'approche CATALYSE, indépendamment des objectifs ou du contexte du programme :

*Être dirigé par la communauté*

*Offrir des possibilités multiples et itératives d'action collective*

*Encourager la participation active*

*Donner la priorité à l'apprentissage et au développement des capacités*

*Renforcer le capital social et la cohésion communautaire*

*Mettre l'accent sur l'équité et l'inclusion sociale*

*Démontrer la valeur de la bonne gouvernance et travailler au renforcement des systèmes de gouvernance*

- › Favorise le **renforcement des relations** entre les entreprises locales, le gouvernement, les membres de la communauté, les groupes civiques et les ONG
- › Favorise le développement de relations sociales plus fortes - **capital social ou cohésion sociale** - reliant les communautés et conduisant à la création de réseaux par-delà les clivages traditionnels
- › **Exploite les ressources et les atouts locaux**, tant humains que matériels, et apporte des ressources supplémentaires des donateurs et du gouvernement
- › Garantit **l'appropriation locale** du développement
- › Promeut une citoyenneté plus **active et mieux informée**
- › Construit ou renforce les mécanismes et les systèmes grâce auxquels les communautés peuvent maintenir un **environnement propice au changement social**

En utilisant le processus CATALYSE, Mercy Corps aide non seulement à développer les compétences pour créer et mettre en œuvre efficacement des projets dirigés par la communauté, mais aussi à **modeler efficacement les principes de bonne gouvernance** et les valeurs de l'action collective. En **mettant autant l'accent sur le processus de mobilisation que sur les résultats des projets, la communauté, à la fin du processus, sera plus susceptible de continuer à utiliser les compétences et les relations acquises pour mener à bien leur propre développement.**

### **Qu'est-ce que cela signifie : un projet dirigé par la communauté ?**

Le renforcement de la capacité des communautés à mener collectivement et pacifiquement leurs propres processus de développement est l'un des principaux objectifs de CATALYSE. Mercy Corps ne dirige pas le processus, mais accompagne plutôt la communauté pour qu'elle réalise ses propres plans. Un processus est dirigé par la communauté lorsqu'il lui donne le contrôle des décisions sur la manière dont les ressources doivent être investies, tout en renforçant la capacité de la communauté à planifier, travailler et apprendre ensemble. Pour garantir l'appropriation par la communauté, il faut s'assurer :

- › Les processus participatifs de prise de décision sont normalisés
- › Une partie diverse et représentative de la communauté participe aux phases de conception, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation du projet
- › Les mécanismes de réponse communautaires permettent de fournir un retour d'information au Mercy Corps et aux dirigeants de la communauté sur les progrès réalisés, avec des exigences de réactivité
- › Les communautés investissent leurs ressources (financières, de travail, en nature, autres) dans le projet en contrepartie des ressources et du financement de Mercy Corps

## **ÉTAPE 1 : Se préparer à la CATALYSE**

The first step in CATALYSE involves preparing and making initial contact with the community, which establishes the foundation for continued partnership. This involves creating a CATALYSE plan that outlines our mobilization strategy, and also involves gathering initial information about the community, getting a better understanding of the broad context, and making initial contact with community leaders.

### **Se préparer à se mobiliser**

*Créer un plan de mobilisation CATALYSE*

*Rassembler des informations préalables sur la Communauté*

## Étape 2 : S'organiser ensemble

Une fois que vous avez eu une réunion d'introduction avec les dirigeants de la communauté, les principaux objectifs sont de créer des relations, d'établir la confiance et de créer un sentiment d'appropriation du projet au sein de la communauté.

Les premières interactions avec la communauté donnent le ton à l'ensemble du projet. Réfléchissez à ce que sont les **principes de bonne gouvernance** à ce stade. Mettons-nous *l'accent sur l'inclusion* en rencontrant un large échantillon de la communauté, y compris des représentants de groupes traditionnellement marginalisés ? Sommes-nous en train de modéliser la **facilitation participative** en étant vraiment curieux des réponses aux questions et en écoutant pour comprendre ? Envisageons-nous une **participation significative** en donnant à chacun la possibilité de s'exprimer ?

### Organiser ensemble

*Organiser des réunions d'introduction avec la communauté*

*Assurer l'inclusion des groupes marginalisés*

*Faire participer les groupes communautaires existants*

## Étape 3 : Évaluer ensemble les besoins

Au cœur de CATALYSE se trouve l'objectif de faire en sorte que **l'ensemble de la communauté sente qu'elle a eu son mot à dire** et que le plan reflète ses intérêts. Le processus d'évaluation participative vise à recueillir des données auprès de la communauté et permet d'aboutir à des plans qui s'appuient sur une compréhension approfondie des problèmes de la communauté et des solutions qui lui sont pertinentes. Cela **renforce l'appropriation par la communauté**. Cette méthode positionne les membres de la communauté comme les meilleurs experts de leur propre situation, et leur permettent d'exploiter et d'analyser leurs propres connaissances et ressources.

La conduite d'une évaluation participative devrait être l'occasion de **modéliser la prise de décision participative**, qui met en évidence les objectifs communs, permet la collaboration et la compréhension. Elle peut approfondir l'engagement individuel et collectif dans le processus, et aboutir à des liens plus forts et à une action plus cohérente. **Un espace participatif est également un espace dans lequel les personnes sont en mesure de contribuer de manière égale**. Si les membres d'une communauté individuelle dominent les discussions, tout le monde ne pourra pas contribuer. Il est essentiel d'établir des règles de base permettant à chacun de partager son point de vue.

### Évaluer les besoins ensemble

*Mener une évaluation participative*

› *Outil de cartographie des ressources/communautés*

› *Chronologie historique et calendrier saisonnier*

› *Outil de diagramme de Venn*

› *Le triangle de Galtung*

› *Matrice de vulnérabilité*

*Récit : paix et conflit*

*Synthétiser les résultats*

*Documenter les résultats dans le profil communautaire*

### Mener une évaluation participative

General principles to take into account when preparing for a participatory assessment are:

- › **Centrée sur le participant** : Réfléchir à la planification du point de vue du participant et prendre en compte ses besoins et ses attentes

- › **Processus structuré et transparent** : Le processus doit appliquer la *triangulation*, ou utiliser trois méthodes ou plus pour rassembler diverses sources d'information afin d'obtenir différents points de vue et de confirmer les informations. Cette méthode est également un *modèle de transparence*, car il serait irresponsable de ne s'appuyer que sur quelques sources d'information.
- › **Inclusivité des perspectives** : Il s'agit d'une occasion de faire participer le plus grand nombre possible de personnes. Il est inévitable que les points de vue des différents individus et groupes soient contradictoires. Précisez que le but de ce processus est de *comprendre la complexité* des questions en jeu. *L'établissement des priorités se fera plus tard.*
- › **Équipe diversifiée** : Le fait d'avoir une équipe diversifiée composée de représentants de différents milieux et rôles travaillant ensemble est un modèle d'inclusion et de collaboration.
- › **Facilitation sensible** : La diversité des points de vue conduira inévitablement à des désaccords. Assurez-vous de disposer de facilitateurs compétents qui comprennent l'importance de faire ressortir et d'honorer toutes les contributions, de façonner le processus, de gérer les conflits, etc.
- › **Insistez sur la valeur du processus** : Il y a une valeur inhérente à se réunir en tant que communauté pour rassembler et analyser des informations et dialoguer sur des questions importantes. *La démonstration de processus participatifs* donnera le ton pour le reste de CATALYSE.
- › **Documentation** : Assurez-vous d'avoir un plan pour saisir les informations qui se présentent, y compris la prise de notes, le compte-rendu des informations par le personnel, la prise de vidéo ou de photos, etc. Les informations recueillies à la fin doivent être synthétisées et partagées avec tout le monde.

**Les profils communautaires peuvent inclure ces catégories d'informations:**

*Problèmes/conflits intra et inter communautaires ;*

*Principaux moyens de subsistance ;*

*Les biens et ressources communautaires ;*

*Les connecteurs et les diviseurs ;*

*Les infrastructures socio-économiques existantes ;*

*Projets en cours ;*

*Organisations communautaires actives et inactives ;*

*- Relation avec le gouvernement ;*

## Profil communautaire

Les informations recueillies à partir des évaluations doivent être rassemblées dans un profil communautaire. Cela permet de s'assurer que les données des évaluations sont facilement accessibles et que tous travaillent à partir des mêmes informations.

Une fois rédigé, il est important de partager le document avec l'ensemble de la communauté pour qu'il soit examiné, discuté et approuvé. Un exemplaire du profil approuvé par la communauté doit être conservé dans les dossiers des fonctionnaires et des mobilisateurs concernés et un autre doit être remis à la communauté pour ses dossiers. Les profils peuvent être utilisés par la communauté à l'avenir lorsqu'elle envisage d'autres projets ou des plans de développement communautaire à long terme.

## Étape 4 : Établir ensemble les priorités

Maintenant que vous disposez d'une grande quantité d'informations sur les problèmes qui affectent la communauté, la prochaine étape consiste à **faciliter un processus de recherche de consensus et de hiérarchisation** pour parvenir à un accord sur les questions les plus importantes à traiter dans le cadre des projets communautaires. Cela se fera dans le cadre de plusieurs ateliers.

De nombreuses communautés se sont engagées dans d'autres activités d'évaluation par le passé. Cependant, même lorsque les résultats sont partagés avec la communauté, les membres de la communauté eux-mêmes n'ont souvent pas été impliqués dans le processus d'analyse et de sélection des questions. Par le biais de CATALYSE, les communautés elles-mêmes participent à la hiérarchisation des questions. CATALYSE offre une série d'outils qui peuvent être utilisés lors des réunions communautaires pour identifier et prioriser les questions pour la planification du développement local. Ensemble, ces outils vous permettront de recueillir et d'analyser les commentaires de la communauté sur leurs besoins, de prioriser les besoins les plus critiques pour la communauté et de commencer à générer des solutions et des projets potentiels.

## Établir des priorités ensemble

*Faciliter l'établissement participatif des priorités ;*

› *Vote par points*

› *Arbres à problèmes*

› *Matrice de classement des problèmes*



### Outil : Vote par points

Le vote par points est une méthode simple et rapide que les groupes peuvent utiliser pour établir des priorités lorsqu'il existe de nombreuses options. Il peut être utilisé pour déterminer par où commencer à traiter une question, ou quel projet commencer en premier. Dans CATALYSE, le vote par points peut commencer à réduire les problèmes que la communauté voudrait prioriser et traiter. **C'est l'occasion de revoir, de finaliser et finalement de hiérarchiser la liste des problèmes de la communauté qui sont apparus au cours de l'évaluation participative.** Comme la communauté ne sera pas en mesure de résoudre tous les problèmes à la fois, le vote par points permet de déterminer lesquels sont les plus importants et doivent être traités en premier.

Après avoir analysé les informations de l'évaluation et créé un profil de la communauté, notez les principaux problèmes identifiés par la communauté sur un tableau de conférence ou dans des zones marquées au sol. Réunissez les membres de la communauté et partagez la liste des problèmes identifiés lors de l'évaluation. Demandez aux membres de la communauté s'il y a quelque chose qu'ils pourraient changer, enlever ou ajouter, et laissez-les discuter de la liste jusqu'à ce qu'ils parviennent à un consensus autour des problèmes énumérés.

Donnez à chaque personne le même nombre de pierres, d'autocollants ou d'autres objets. Pour indiquer leurs priorités, ils doivent placer des points/pierres/autocollants à côté du ou des problèmes qu'ils estiment les plus importants pour la communauté. Ils peuvent choisir des questions distinctes (c'est-à-dire mettre leurs pierres à côté de différents problèmes) ou ils peuvent voter tous ensemble sur une question qu'ils jugent particulièrement importante. Le choix leur appartient.

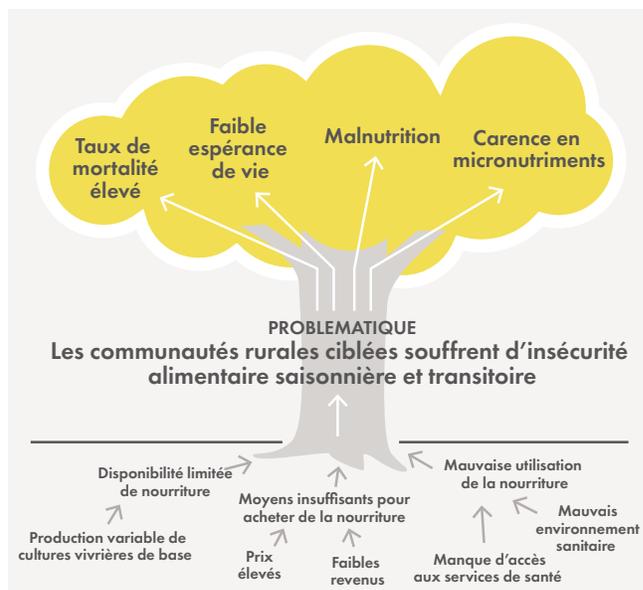
Lorsque tout le monde a placé ses points, comptez le nombre pour chaque point et faites une liste de priorité sur une nouvelle page du tableau de conférence (en classant les points par ordre de nombre de votes qu'ils ont reçus). Il y a généralement quelques gagnants clairs. **Vous pouvez ensuite discuter avec le groupe pour savoir s'il est d'accord pour que ces questions soient prioritaires et sur lesquelles il faut commencer à travailler.** Rappelez à la communauté que ceux qui n'ont pas été sélectionnés ne sont pas éliminés et peuvent être réexaminés dans les années à venir.



### Outil : Arbre à problèmes

L'arbre à problèmes permet aux communautés de visualiser et de cartographier les causes et les effets d'un problème. Souvent, les problèmes identifiés par les communautés peuvent être les symptômes d'autres problèmes. L'arbre à problèmes aide les participants à décomposer les questions en fonction de la "racine" du problème, en veillant à ce que les plans de développement s'attaquent aux causes profondes plutôt qu'aux symptômes.

Sur une feuille du tableau de conférence, dessinez un arbre et écrivez le problème identifié au centre ou dans le "tronc" de l'arbre. Cela devient le "problème central". La formulation n'a pas besoin d'être exacte car les racines et les branches le définiront plus précisément. Ensuite, demandez à la communauté d'identifier les causes du problème central - celles-ci deviennent les racines. Quelles sont les causes ou les facteurs qui contribuent au problème prioritaire ? Certaines de ces causes sont-elles liées ? Comment ? Continuez à poser des questions qui aideront les membres de la communauté à identifier les "racines" de leur problème prioritaire. Ensuite, identifiez les conséquences du problème - celles-ci deviennent les branches. Que se passe-t-il à la suite de cette question ou de ce problème ? Quels sont les autres problèmes qu'il crée ? Vous pouvez écrire les causes et les effets directement sur le tableau de conférence. Vous pouvez également utiliser des post-it/cartes que les participants peuvent déplacer et réorganiser selon une logique de cause à effet.



Arbre à problèmes

Le cœur de l'exercice est la discussion, le débat et le dialogue qui sont générés au fur et à mesure que les facteurs sont arrangés et réarrangés, formant souvent des racines et des branches de subdivision. Prenez le temps de permettre aux gens d'expliquer leurs sentiments et leur raisonnement, et notez les idées et les points qui se présentent sur un tableau de papier séparé sous un titre tel que : solutions, préoccupations et décisions. Une partie importante de cette activité est que toutes les parties prenantes aient la possibilité d'exprimer leurs expériences et leurs idées.

### Assurer l'inclusion des groupes marginalisés

La stratégie consiste d'abord à évaluer le niveau de volonté de la communauté à faire de la place pour ce type d'inclusion. Lors de la première réunion d'introduction, visez à inviter l'ensemble de la communauté à participer. Si cela n'est pas possible ou peu susceptible de déboucher sur un processus d'inclusion, l'étape suivante consiste à réunir séparément les groupes marginalisés et minoritaires afin de développer



Espace de dialogue jeunesse / Louga Banda / Crédit : Mercy Corps 2021

des relations et d'identifier des priorités communes à l'écart du groupe plus large, puis de trouver des moyens d'intégrer leurs points de vue. Le processus de mobilisation est l'occasion de fournir à ces groupes : 1) un forum sûr et constructif et un objectif commun autour duquel les groupes historiquement exclus peuvent se rassembler ; et 2) un processus d'exploration des points communs et une synthèse des priorités. La création de ces liens et de ce capital social peut renforcer le sens commun des groupes marginalisés au sein de leur communauté. Recherchez également les possibilités d'élargir le capital social de liaison des groupes marginalisés au sein des communautés afin de garantir que leurs voix soient intégrées avec succès dans un discours social plus large. Il est essentiel d'atteindre ces groupes de manière cohérente et persistante tout au long du processus CATALYSE pour s'assurer qu'il est réellement inclusif.

## Participation des dirigeants communautaires et des autorités locales

CATALYSE vise à mobiliser les communautés pour qu'elles puissent agir ensemble et obtenir des résultats de développement local avec le système de gouvernance, en utilisant les voies et les possibilités de soutien qui leur sont offertes. Cela inclut notamment le gouvernement local, les autorités, et les chefs communautaires ou traditionnels, comme ceux qui sont le plus souvent en position de pouvoir et d'influence pour aider les communautés et leurs projets à réussir.

Chaque étape du processus CATALYSE doit prendre en compte les intérêts et l'impact des autorités et des décideurs, ainsi que les stratégies visant à les inclure et à obtenir leur soutien. Cela peut être une considération clé pour déterminer les projets à poursuivre en premier parmi les exercices de priorisation. Pendant et après le choix d'un sujet et la définition d'une stratégie pour le projet local, la communauté devra valider la proposition avec les responsables de la commune et du gouvernement local.



Exercice de cartographie / Ourou Barke Village / Crédit : Mercy Corps 2020

Réfléchissez à la manière dont le plan d'action communautaire peut s'intégrer ou s'articuler avec les processus plus larges de planification et de budgétisation du développement local. Dans certains cas, les fonctionnaires seront activement engagés tout au long du processus, ou il pourra leur être demandé de fournir un soutien technique pour aligner le plan sur les exigences du gouvernement national ou régional en matière de planification du développement, ou encore ils participeront activement au processus CATALYSE. Le processus de mise en relation de ces plans offre une opportunité de soutenir le capital social de rapprochement et de liaison.

## Étape 5 : Plan d'action commun

Maintenant que la communauté a établi des priorités, il est temps d'élaborer des solutions et un plan d'action. À ce stade, il faut élaborer des solutions concrètes aux problèmes identifiés et traduire ces solutions en projets concrets et réalisables. En préparation de la phase de mise en œuvre, mettez en place les rôles, les responsabilités, les ressources et les systèmes de suivi et d'évaluation. Enfin, discuter des structures et du renforcement des capacités nécessaires pour assurer la réussite de la mise en œuvre du projet.

## Développer des solutions

Passer des questions prioritaires à la création de solutions est un point critique dans ce processus. Il est souvent beaucoup plus facile de parler de tous les problèmes qui se posent que de trouver des solutions. Le choix d'un projet spécifique doit inclure une discussion sur les avantages et les inconvénients des différentes options à la lumière de ce qui est ressorti au cours du processus de recherche de consensus.

## Créer des plans d'action

Un plan d'action est un document évolutif qui comprend un plan concret pour la mise en œuvre des projets prévus et inclut des activités, des budgets, des rôles, des responsabilités et un plan de suivi et d'évaluation. Pensez au plan d'action en termes de ressources et faites le point sur ce dont vous avez besoin pour que la mise en œuvre soit une réalité. Quelles ressources proviendront de Mercy Corps, de la communauté et/ou d'autres sources ? Les modèles du programme PEACE relient ces plans d'action concrets aux objectifs et indicateurs plus larges de la cohésion sociale, afin de suivre les progrès réalisés pour avoir un impact sur la dynamique sociale de la communauté.

Lors de la formulation des activités, réfléchissez à la manière d'intégrer des possibilités ciblées de créer des relations et de la confiance entre divers groupes et sous-populations de la communauté. En engageant les communautés dans des projets qui profitent à un large éventail de personnes, les membres des communautés font l'expérience directe de l'impact positif d'une action collective qui franchit les barrières traditionnelles. Le processus CATALYSE offre également une opportunité d'engagement direct entre les groupes marginalisés et les détenteurs traditionnels du pouvoir. Le fait de travailler ensemble sur des projets de développement menés par la communauté permet d'abaisser les barrières qui limitent l'inclusion des groupes marginalisés dans la prise de décision, en particulier les jeunes et les femmes, en augmentant leur confiance et en démontrant leur capacité à contribuer aux affaires de la communauté.



Formation en santé animale / Séfoga / Crédit : Mercy Corps 2021

### Plan d'action commun

*Développer des solutions*

*Vision et résolution des problèmes*

*Matrice d'impact/effort*

*Créer des plan d'action*

*Clarifier les structures*

*Contribution communautaire*

*Renforcer les capacités des groupes cibles*

*Finaliser les plans de mise en œuvre*

## Étape 6 : Agir ensemble

Après une analyse minutieuse, la résolution des problèmes et une planification détaillée, il est temps de mettre en œuvre les plans d'action.

## Mise en œuvre active

Cette phase peut commencer par un événement de lancement pour marquer le début officiel de la phase "Agir ensemble". Cet événement peut susciter l'enthousiasme et attirer l'attention sur le projet, sensibiliser à l'importance de la question qu'il aborde et définir les attentes des membres de la communauté pendant la mise en œuvre du projet. Il est également important de célébrer les petits succès tout au long de la phase de mise en œuvre, ce qui peut renforcer l'engagement et le sentiment de confiance et d'accomplissement de toutes les personnes impliquées.

## Suivre les progrès

Les membres de la Communauté devraient prendre l'initiative de suivre les progrès des plans d'action. Comme les membres de la communauté ont participé à l'élaboration des indicateurs, ils devraient également déterminer avec le personnel du programme quels outils de suivi utiliser pour suivre les progrès. Communiquez clairement aux membres de la communauté le rôle que Mercy Corps et le personnel des partenaires auront pendant la phase "Agir ensemble", y compris tout soutien continu ou évaluation des besoins en matière de développement des capacités. Au fur et à mesure de la mise en œuvre des projets, les membres du CAC doivent s'engager dans un suivi et une réflexion continue sur la façon dont les projets se déroulent et adapter si nécessaire. De bons systèmes de suivi permettront de mettre en évidence les problèmes à un stade précoce afin de les résoudre et de les corriger.



Test des outils de référence / Debere Gati / Crédit : Mercy Corps 2020

## Communication stratégique

Avant le début de cette phase, établissez des mécanismes de communication qui permettront de maintenir ouvertes les lignes de communication entre toutes les parties prenantes du projet, y compris les CAC, le gouvernement local, la communauté au sens large, Mercy Corps et le personnel des partenaires. Le fait de **disposer de boucles de rétroaction efficaces souligne l'importance de la responsabilité et de la transparence**, et garantit que les flux d'informations seront efficaces dans les deux sens. L'organisation de réunions de la communauté au sens large pour ceux qui ne sont pas directement impliqués dans la mise en œuvre offre la possibilité d'être informés des progrès, de donner un retour d'information et de voir que leurs commentaires sont pris en compte. Cela peut renforcer la responsabilité et la transparence et susciter l'adhésion au processus. **Une communication systématique réduira la probabilité de conflit et servira de modèle à des processus de dialogue inclusifs pour la prévention des conflits.**

## Célébration de l'achèvement du projet

Une fois le projet terminé, prévoyez une célébration pour honorer les réalisations, reconnaître les contributions des membres du CAC, des fonctionnaires, de Mercy Corps et d'autres partenaires, et se réjouir d'une future collaboration.

### Agir ensemble

*Mise en œuvre des activités*

*Suivre les progrès*

*Communication stratégique*

# Étape 7 : Surveiller et apprendre ensemble

Le processus CATALYSE a un plan de suivi et d'évaluation en place dès le départ qui 1) fournit des informations aux personnes pour leur permettre de prendre des décisions, 2) suit les progrès vers des indicateurs spécifiques - en particulier sur les résultats de la cohésion sociale dans PEACE, et 3) facilite l'apprentissage. Les membres de la communauté doivent être pleinement impliqués dans le suivi, la réflexion et l'évaluation des projets communautaires, dans leur propre mise en œuvre de ces projets et dans celle des autres partenaires du programme, y compris le gouvernement.

## Méthodes d'évaluation participative

L'implication des membres de la communauté dans le processus de suivi et d'évaluation est une étape essentielle dans la construction de l'appropriation par la communauté. Il peut s'agir de stratégies simples pour mener des séances de réflexion participative avec les membres de la communauté lors des phases clés du cycle de projet. Les outils de suivi et d'évaluation participatifs peuvent être un moyen efficace de créer une responsabilité mutuelle pour toutes les personnes impliquées dans un projet. Cette section présente un certain nombre d'approches qui peuvent être adaptées au contexte.

- › **Session de réflexion participative** : Perhaps the most straightforward way to engage community members in reflection on progress at different intervals throughout a project is to create a reflection guide with key questions related to the project.
- › **Observation directe** : À l'aide d'un formulaire d'observation détaillé, les observateurs enregistrent ce qu'ils voient et entendent sur un site de programme. Les informations peuvent porter sur l'environnement physique ou sur les activités, processus ou routines en cours.

## Évaluation à mi-parcours

PEACE mettra en œuvre une évaluation à mi-parcours, destinée à évaluer les progrès du programme jusqu'à présent, l'impact sur la cohésion sociale, et à affiner l'approche basée sur l'apprentissage.

- › **Entretiens avec des informateurs clés** : Il s'agit d'interroger un certain nombre de personnes sélectionnées pour leurs connaissances et leur expérience du projet. Les entretiens sont qualitatifs, approfondis et semi-structurés, s'appuyant sur des guides d'entretien qui énumèrent des sujets ou des questions ouvertes pour sonder les opinions et les expériences des informateurs.
- › **Entretiens avec des groupes de discussion (avec enquête appréciative)** : Les participants sélectionnés discutent librement entre eux des problèmes, des idées et des expériences. Un modérateur introduit le



Les jeunes de Daya célébrant les réalisations du programme PEACE / Daya Peulh / Crédit : Mercy Corps 2021

sujet, fait avancer la discussion et tente d'éviter que quelques participants ne dominent la discussion. Les groupes de discussion doivent être homogènes, avec des participants ayant des antécédents aussi similaires que possible.

- › **Entretiens avec des groupes communautaires** : Ces entretiens ont lieu lors de réunions publiques ouvertes à tous les membres de la communauté. L'interaction principale se fait entre les participants et l'interviewer, qui préside la réunion et pose des questions sur la base d'un questionnaire préparé.
- › **Enquêtes** : Des questionnaires simples comportant un nombre limité de questions, pour la plupart, fermées permettent de recueillir rapidement des données sur l'impact d'un projet. L'avantage des enquêtes est que les données quantitatives peuvent être collectées et analysées assez rapidement.
- › **Études de cas** : Les études de cas enregistrent des anecdotes qui illustrent les lacunes ou les réalisations d'un programme. Elles relatent des incidents ou des événements concrets, souvent à partir de l'expérience d'une personne.
- › **Le changement le plus significatif** : Il s'agit d'une méthode qualitative permettant de se faire une idée de ce qui a été l'impact le plus important du projet pour les membres de la communauté. Cette méthode consiste à recueillir une série d'histoires personnelles auprès des participants, en leur posant la question ouverte : "Quel a été le changement le plus important qui s'est produit dans votre vie (ou dans votre famille ou votre ménage) à la suite de votre participation au projet ? Les histoires recueillies sont ensuite analysées afin de faire ressortir les exemples les plus significatifs de changements apportés au cours du programme, et pourquoi ceux-ci ont été jugés significatifs.

## **Analyser, documenter et communiquer les résultats**

Une fois que vous avez recueilli et analysé les données, préparez un bref rapport pour mettre en évidence les résultats de l'évaluation participative. Il s'agit d'un élément important pour saisir les leçons apprises et informer la prochaine (et les suivantes) série d'interventions. **Le rapport d'évaluation est également l'occasion de réitérer l'importance de la responsabilité et de la transparence.** Les résultats de la plupart des programmes sont imparfaits - évaluer l'impact, examiner les forces et les faiblesses et en rendre compte à la communauté au sens large est un exercice important d'ouverture et un moyen d'établir la confiance et de renforcer les possibilités d'engagement en cours.

Organiser des sessions de feedback avec les communautés pour partager les résultats de l'évaluation. Présentez les informations de manière à ce qu'elles soient faciles à comprendre et structurez la session de manière à laisser du temps pour le retour d'information et le dialogue. Partager les résultats avec la communauté permet également de recueillir leurs perceptions des résultats et de recueillir des recommandations du point de vue de la communauté sur les prochaines étapes ou sur la manière de s'améliorer.



Test des outils enquêtes de démarrage/ Debere Gati / Credit: Mercy Corps 2020

## **PARTIE 2:** **Approches pour la construction de la cohésion sociale**

La deuxième partie de ce guide vise à garantir que la mise en œuvre des projets dans le cadre du programme PEACE conduira à une cohésion sociale accrue dans les communautés ciblées en s'attaquant aux principaux facteurs de conflit. Mercy Corps définit la cohésion sociale comme : "Un sentiment d'objectif partagé et de confiance entre les membres d'un groupe ou d'une localité donnée et la volonté de ces membres de s'engager et de coopérer les uns avec les autres pour survivre et prospérer." Dans le contexte du projet PEACE, nous cherchons à accroître la cohésion sociale à travers les dimensions suivantes : la confiance, les interactions positives, la coopération, la tolérance à la différence, l'action collective et l'inclusion sociale. Les profils communautaires réalisés dans les villages de PEACE ont fait ressortir les principales causes de conflits dans la zone d'intervention du programme. Ce sont ces sept domaines d'interventions qui sont décrits dans cette partie. Pour chaque domaine, nous identifions les types de facteurs de conflits à traiter, les acteurs clés, la théorie du changement qui sous-tend l'approche, et des exemples de projets que les communautés peuvent entreprendre. Nous soulignons également les résultats pertinents de l'étude de base de PEACE qui devraient être pris en compte lors du soutien à la mise en œuvre des projets.

## APPROCHE N°1 : Gestion des ressources naturelles améliorée et plus collaborative

La concurrence pour des ressources naturelles rares est connue comme une cause et un moteur de conflit dans beaucoup d'endroit, très présent au Niger. En même temps, les plateformes de gestion des ressources naturelles peuvent être un moyen précieux d'engager les communautés en conflit à coopérer et à développer des liens. En offrant aux communautés en conflit la possibilité de collaborer et de gérer pacifiquement les ressources partagées, Mercy Corps favorise un environnement dans lequel les groupes sont capables de travailler ensemble pour forger des relations basées sur la confiance et les interactions positives, contribuant ainsi à renforcer la cohésion sociale. En améliorant la gestion des ressources naturelles, ces projets chercheront à accroître les composantes suivantes de la cohésion sociale : la **coopération** et les **interactions positives**.

### Les facteurs de conflit à traiter :

- › Litiges concernant l'accès aux points d'eau
- › Litiges concernant l'accès aux pâturages et aux couloirs de pâturage
- › Une délimitation peu claire des champs et des couloirs de pâturage
- › Le manque d'accès à la terre et aux autres ressources par les groupes marginalisés ou minoritaires
- › Tensions autour des droits de propriété et des lois, en particulier entre les jeunes et les femmes - qui cherchent à obtenir des droits de propriété - et les personnes âgées
- › Litiges autour de l'exploitation de l'or

### Les acteurs clés :

- › Agriculteurs et éleveurs
- › Chefs traditionnels, religieux, femmes, jeunes et gouvernements locaux
- › Populations nomades/sédentaires
- › Groupes marginalisés (femmes, jeunes, groupes ethniques minoritaires, etc.)
- › Différents groupes ethniques

### Exemples de projets :

- › Renforcement des capacités de médiation et de négociation entre les acteurs du conflit
- › Initiatives visant à améliorer l'accès à la terre pour les groupes marginalisés
- › Délimitation commune des terres
- › Amélioration ou réhabilitation des infrastructures basées sur les ressources, telles que la construction de points d'eau communs
- › Sensibilisation à la réglementation sur l'utilisation des terres
- › Série d'ateliers sur les questions techniques liées à la terre et à l'eau

### Le S&E en action : Appliquer les résultats de l'enquête de référence à PEACE

Le conflit de ressources entre agriculteurs et éleveurs est une préoccupation urgente pour les communautés de PEACE.

La défense des biens est l'une des justifications les plus souvent citées pour justifier l'exercice de la violence.

La pénurie d'eau entraîne des tensions dans les communautés. Les puits, en particulier, ont été cités comme un lieu fréquent d'interactions négatives.

Le contrôle et l'accès aux ressources naturelles découlent d'une compréhension historique des droits sur les ressources naturelles, qui ont été greffés sur les systèmes de gouvernance postcoloniaux.

## Théories du changement

*Si les communautés ont la possibilité de collaborer pour gérer pacifiquement les ressources partagées, elles renforceront alors leurs relations basées sur la confiance et les interactions positives, ce qui contribuera en fin de compte à une plus grande cohésion sociale.*

*Si les communautés ont la possibilité de s'attaquer aux facteurs de conflit liés à l'accès aux ressources naturelles et à leur gestion, elles seront alors moins susceptibles de se disputer des ressources rares et plus susceptibles de vivre ensemble pacifiquement.*

## APPROCHE N° 2 : Amélioration de la gestion des infrastructures communautaires

Au-delà des ressources naturelles, le partage des infrastructures communautaires peut être source de tension entre les communautés et au sein de celles-ci. Lorsque ces ressources ne sont pas gérées en collaboration, ou que la mauvaise gouvernance, l'exclusion ou les normes empêchent d'y accéder de manière égale, des conflits peuvent survenir. Comme pour la gestion des ressources naturelles dans l'approche n° 1, aider les communautés à gérer les ressources partagées par la coopération peut à la fois s'attaquer aux causes profondes des conflits et offrir des possibilités d'établir la confiance et des interactions positives, ce qui, en fin de compte, conduit à une plus grande cohésion sociale. En améliorant la gestion des infrastructures communautaires, ces projets chercheront à accroître les composantes suivantes de la cohésion sociale : la **coopération** et les **interactions positives**.

### Le S&E en action : Appliquer les résultats de l'enquête de référence à PEACE

La défense des biens est l'une des justifications les plus souvent citées pour justifier l'exercice de la violence.

La pénurie d'eau entraîne des tensions dans les communautés. Les puits, en particulier, ont été cités comme un lieu fréquent d'interactions négatives.

### Les facteurs de conflit à traiter :

- › Tension liée à l'exclusion autour des services (santé, banque, etc.) ou des biens (alimentation du bétail, etc.)
- › Des processus de gouvernance médiocres ou exclusifs pour la gestion des infrastructures
- › Tension autour de l'absence de transparence dans la manière dont les décisions clés sont prises en matière d'infrastructure
- › Tensions autour de l'accès aux services et infrastructures clés

### Les acteurs clés :

- › Agriculteurs et éleveurs
- › Chefs traditionnels, religieux, femmes, jeunes et gouvernements locaux
- › Populations nomades/sédentaires
- › Groupes marginalisés (femmes, jeunes, groupes ethniques minoritaires, etc.)
- › Différents groupes ethniques.

## Exemples de projets :

- › Réhabilitation des infrastructures, telles que les banques céréalières et les banques alimentaires pour le bétail
- › Renforcement des capacités des membres des comités de gestion,
- › Sensibilisation / Dialogue autour du choix consensuel et transparent des membres du comité de gestion (processus de mise en place d'un comité de gestion, équipement du comité, etc.)
- › Révision du cahier des charges et fonctionnement des comités de gestion
- › Organisation de forums sur la gouvernance locale et la vulgarisation des réglementations relatives aux infrastructures hydrauliques et à la gestion des terres et du code rural

## Théories du changement

*Si les communautés ont la possibilité de collaborer et de gérer pacifiquement les ressources partagées, elles renforceront alors leurs relations basées sur la confiance et les interactions positives, ce qui contribuera en fin de compte à une plus grande cohésion sociale.*

*Si les communautés ont la possibilité de s'attaquer aux facteurs de conflit liés à l'accès aux infrastructures et aux services et à leur gestion, elles seront alors moins susceptibles de se disputer des ressources et des pouvoirs rares et plus susceptibles de vivre ensemble en paix.*

*Si les communautés ont accru les possibilités d'interagir de manière significative au-delà des clivages, notamment par des activités qui augmentent leur capacité à mener pacifiquement des activités de subsistance et diminuent la concurrence pour les ressources, elles amélioreront alors la compréhension entre les groupes.*

## APPROCHE N° 3 : Amélioration des pratiques de gouvernance locale

Les relations positives entre les communautés et les gouvernements sont essentielles à la construction de la cohésion sociale. Des liens solides et durables entre les groupes et les institutions gouvernementales permettent d'identifier et d'atténuer pacifiquement les tensions intercommunautaires et intracommunautaires. Des institutions réceptives et responsables qui fournissent des services de manière efficace et inclusive garantissent aux communautés un accès équitable aux services nécessaires, ce qui réduit le ressentiment et les griefs liés à la perception de partialité ou d'exclusion. Les projets qui cherchent à améliorer les pratiques de gouvernance locale augmenteront les composantes suivantes de la cohésion sociale : **l'action collective et l'inclusion sociale.**

### Les facteurs de conflit à traiter :

- › Tensions entre les dirigeants locaux et leurs familles, autour de la succession de la chefferie, de l'héritage, des impôts, etc.
- › Tensions autour des frontières administratives et des territoires et reconnaissance des autorités

### Le S&E en action : Appliquer les résultats de l'enquête de référence à PEACE

Les personnes interrogées ont cité de nombreux obstacles à une véritable délibération, notamment en ce qui concerne les conflits et les questions connexes.

Les assemblées de village ont été mises en avant comme des lieux d'interaction positive, et peuvent servir de base à des modes de décision légitimes.

Une structure homogène dans les villages peut constituer une base de cohésion sociale. Cette structure est formée autour du chef du village, de l'imam, du président de la

- › Tensions entre les communautés d'accueil et les personnes déplacées
- › Manque de transparence dans les décisions de gestion locale
- › Tensions entre les communautés et les acteurs de la sécurité
- › Manque de représentation des femmes et des jeunes dans les organes de décision

### Les acteurs clés :

- › Chefs traditionnels, religieux, femmes, jeunes et gouvernements locaux
- › Groupes marginalisés (femmes, jeunes, groupes ethniques minoritaires, etc.)
- › Différents groupes ethniques
- › Les acteurs de la sécurité (police, armée, acteurs locaux de la sécurité informelle, etc.)

### Exemples de projets :

- › Renforcement des capacités ou campagnes communautaires sur les droits et responsabilités des citoyens
- › Forum d'échange ou soutien à la médiation ou à la négociation entre parties opposées,
- › Échanges sur la sécurité des citoyens
- › Mise en place de mécanismes de responsabilité locale pour accroître la transparence du processus décisionnel
- › Établir des liens entre les décideurs et la communauté par le biais de séries de dialogues ou d'assemblées publiques
- › Sensibilisation des décideurs à l'importance de l'inclusion

représentation des femmes et d'un représentant des jeunes du village : une structure de gouvernance alternative et traditionnelle. Cependant, il n'est pas clair si cette structure fonctionne de manière inclusive pour résoudre les problèmes communs, ou si elle renforce les déséquilibres de pouvoir existants.

En outre, des dynamiques différentes sont en jeu lorsque les conflits opposent des groupes qui ne font pas partie d'une structure villageoise homogène et universellement reconnue, comme par exemple entre villages, ou entre les habitants d'un village et les nouveaux arrivants, ou les groupes de passage saisonnier.

## Théories du changement

**SI** les communautés ont la possibilité de partager leurs frustrations et leurs préoccupations avec les responsables gouvernementaux et les autres dirigeants, et si les dirigeants écoutent et prennent des mesures significatives, **ALORS** les relations s'amélioreront entre les communautés et les dirigeants, et entre les dirigeants.

**SI** les institutions formelles et informelles peuvent répondre efficacement aux besoins de la société, alors les gens s'appuieront sur ces institutions plutôt que de recourir à la violence<sup>1</sup>.

**SI** les institutions formelles et informelles de la société sont ouvertes à tous et sont équitablement façonnées par toutes les populations de la société, y compris les femmes, les minorités, les jeunes et les personnes âgées, et si elles répondent à leurs besoins et les servent par une prise de décision participative, **alors** la coopération entre les groupes, la résolution précoce des problèmes liés aux griefs et la cohésion sociale se renforceront<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> De l'USAID 2013. <https://www.cdacollaborative.org/wp-content/uploads/2016/02/Theories-and-Indicators-of-Change-Briefing-Paper.pdf>

<sup>2</sup> D'après USAID 2010.

## **APPROCHE N° 4 :** **Inclusion accrue des groupes marginalisés**

La marginalisation et l'exclusion peuvent créer du ressentiment et des griefs, rendant les individus plus susceptibles de participer à la violence ou de soutenir la violence. Le programme PEACE peut offrir aux groupes marginalisés la possibilité de s'intégrer dans le tissu social en encourageant leur participation et en les aidant à jeter les bases d'une société cohésive. Cette approche est centrée sur les composantes suivantes de la cohésion sociale : **l'inclusion sociale**.

### **Les facteurs de conflit à traiter :**

- › Frustration des jeunes, des femmes, de certaines castes ou clans et des groupes ethniques minoritaires en raison leur exclusion dans la prise de décision, la vie sociale ou activités économiques
- › Conflits découlant des réactions à la frustration ci-dessus
- › Conflits liés au manque de possibilités d'éducation pour certains groupes
- › Pratiques préjudiciables aux femmes

### **Les acteurs clés :**

- › Chefs traditionnels, religieux, femmes, jeunes et gouvernements locaux
- › Groupes marginalisés (femmes, jeunes, groupes ethniques minoritaires, etc.) et groupes dominants
- › Autorités (administratives, élues, chefs coutumiers, etc.)

### **Exemples de projets :**

- › Accroître les opportunités et les atouts économiques des groupes marginalisés (par exemple, le travail contre rémunération)
- › Organisation de forums sur la gouvernance locale qui prennent en compte les besoins des groupes marginalisés,
- › Échanges entre les différents groupes communautaires pour surmonter les préjugés
- › Accès accru des groupes exclus aux possibilités d'éducation et aux autres services
- › Initiatives visant à réduire ou à promouvoir la sensibilisation à la violence domestique et sexiste
- › Intégration des jeunes et des femmes dans les structures de résolution des conflits

### **Le S&E en action : Appliquer les résultats de l'enquête de référence à PEACE**

Les jeunes ont évoqué les obstacles à une participation significative à la prise de décision, en citant leur rôle dans la mise en œuvre des décisions des autres. Le manque d'opportunités économiques pour les jeunes a également été perçu comme un facteur de conflit.

Les femmes ont cité des obstacles à une participation significative à la prise de décision, malgré la reconnaissance du fait qu'elles contribuent à la cohésion sociale. Les personnes interrogées ont identifié des aspects de la culture qui empêchent les femmes de jouer un rôle dans la résolution et la transformation des conflits (patriarcat et pratiques traditionnelles dans de nombreux villages).

Le projet devra reconnaître que la promotion de l'inclusion des femmes, des jeunes et d'autres groupes marginalisés dans la prise de décision peut perturber les normes et avoir un effet sur la cohésion sociale à court terme.

## Théorie du changement

*SI les groupes marginalisés sont mieux intégrés dans les communautés grâce à une participation accrue aux activités sociales, économiques et de gouvernance, ils éprouveront **alors moins de ressentiment et de griefs** et seront moins susceptibles de participer à un conflit ou de le soutenir dans un but social ou économique.*

## APPROCHE N° 5 : confiance accrue et interaction pacifique entre les groupes

Les interactions positives et la confiance entre les groupes constituent le fondement d'une société cohésive. Les possibilités d'interaction dans des espaces neutres et sûrs contribuent à faciliter les contacts entre les communautés et à développer la confiance et les relations entre les groupes en conflit. PEACE peut promouvoir la participation des groupes en conflit vers un objectif commun, en facilitant de plus grandes interactions positives et des opportunités de coopération entre les communautés pour renforcer la cohésion sociale. Cette approche se concentre sur les éléments suivants de la cohésion sociale : la **confiance** et les **interactions positives**.

### Les facteurs de conflit à traiter :

- › Les malentendus sur la religion, la culture, l'histoire, etc. entre groupes ethniques ou autres
- › Stéréotypes et préjugés
- › Intolérance liée à la diversité et aux pratiques religieuses ;
- › Promotion des systèmes de castes ancestraux qui creusent les inégalités et créent un accès inégal aux biens et aux services

### Les acteurs clés :

- › Chefs traditionnels, religieux, femmes, jeunes et gouvernements locaux
- › Les structures religieuses
- › Groupes marginalisés (femmes, jeunes, groupes ethniques minoritaires, etc.)
- › Autorités (administratives, élues, chefs coutumiers, etc.)
- › Agriculteurs et éleveurs
- › Différents groupes ethniques

### Le S&E en action : Appliquer les résultats de l'enquête de référence à PEACE

La confiance dans les membres d'autres groupes (surtout en dehors du village, ou les nouveaux arrivants dans le village) était l'une des dimensions les plus faibles de la cohésion sociale

Le mariage, le baptême et les fêtes religieuses ont été cités comme des lieux d'interaction positive, à côté des assemblées de village.

Les relations sont tendues entre des groupes hétérogènes, par exemple entre les agriculteurs et les éleveurs, les groupes ethniques, ou concernant les hostilités envers des groupes extrémistes violents.

Les relations entre ces groupes ne peuvent être transformées en travaillant uniquement sur la confiance et la tolérance, mais doivent être améliorées par des mécanismes de transformation des conflits.

## Exemples de projets :

- › Dialogues entre groupes en conflit
- › Mise en place de pratiques de médiation ou de négociation
- › Sensibilisation de la communauté pour dissiper les rumeurs et les stéréotypes (formation, prédication, débats radiophoniques, etc.)
- › Festivals culturels et événements de partage, y compris la danse, la musique et le sport
- › Contes et événements culturels partageant des histoires et des récits communs
- › Exercices ou jeux de confiance pour établir des relations entre les jeunes, les femmes ou les hommes

## Théories du changement

*Si les groupes au sein d'une communauté ont la possibilité d'interagir de manière significative au-delà des clivages, ils se comprendront et s'apprécieront mieux et préféreront résoudre les conflits de manière pacifique<sup>3</sup>.*

*Si les différents groupes ont la possibilité de communiquer ouvertement sur les malentendus et les conflits, ils amélioreront **ensuite** la compréhension entre les groupes, facilitant ainsi de plus grandes interactions positives et la coopération entre les communautés pour renforcer la cohésion sociale.*

## APPROCHE N° 6 : Amélioration de la compréhension commune des conflits et des possibilités de paix

Lorsque les communautés sont particulièrement fracturées, différents groupes peuvent être en désaccord sur l'existence ou l'étendue du conflit, ainsi que sur les principaux moteurs et solutions du conflit. Faciliter les occasions pour les groupes de partager leurs perspectives divergentes sur les défis à relever peut aider à prévenir de nouveaux conflits et à favoriser une meilleure compréhension entre les groupes. Cela peut également aider les groupes à comprendre que les conflits peuvent présenter d'énormes possibilités de changement positif et durable, y compris une cohésion sociale plus durable. En améliorant une compréhension commune des conflits et des possibilités de paix, cette approche sera axée sur la composante suivante de la cohésion sociale : la **tolérance de la différence**.

### Les facteurs de conflit à traiter :

- › Refus de reconnaître ou de discuter les événements ou les facteurs de conflit
- › Méfiance ou préjugés à l'égard des ONG et des efforts de consolidation de la paix
- › Marginalisation des femmes et d'autres groupes pour exprimer les conflits

### Le S&E en action : Appliquer les résultats de l'enquête de référence à PEACE

Les agriculteurs et les éleveurs ont des évaluations très différentes de l'intensité et des effets des conflits.

Les personnes interrogées ne reconnaissent pas toutes l'existence et les moteurs des conflits, et presque toutes limitent leur compréhension des conflits à la violence physique. Il faut poursuivre les travaux pour aider les communautés à identifier les facteurs structurels de conflit.

Les personnes interrogées considèrent les conflits de village comme "honteux" pour la famille et la communauté.

3 USAID 2010. <http://174.138.62.117/sites/default/files/PNADS460.pdf>

## Les acteurs clés :

- › Chefs traditionnels, religieux, femmes, jeunes et gouvernements locaux
- › Les chefs religieux
- › Groupes marginalisés (femmes, jeunes, groupes ethniques minoritaires, etc.)
- › Autorités (administratives, élues, chefs coutumiers, etc.)
- › Agriculteurs et éleveurs
- › Différents groupes ethniques
- › Femmes

## Exemples de projets :

- › Activités de sensibilisation des hommes et des femmes sur la perception du conflit
- › Formation et sensibilisation à l'analyse des conflits
- › Formation à la médiation, à la négociation et à la communication non violente
- › Promotion des méthodes traditionnelles pour cimenter la cohésion sociale
- › Promotion de l'implication active des femmes dans les mécanismes de résolution / analyse des conflits

## Théories du changement

*SI les membres de la communauté sont conscients de la dynamique des conflits et reconnaissent que le conflit offre une opportunité de changement positif, ils sont alors plus susceptibles de faire face à cette dynamique et de chercher à la surmonter pacifiquement.*

*SI les communautés touchées par les conflits concentrent leurs ressources culturelles, médiatiques et éducatives sur le changement des attitudes et des normes sociales afin de soutenir la résolution ouverte et pacifique des conflits, **ALORS** une culture de la paix émergera qui favorisera la coexistence et résistera à la mobilisation pour adopter la violence<sup>4</sup>.*

## APPROCHE N° 7 : Amélioration des relations entre les acteurs de la sécurité et les communautés

La présence des forces de sécurité dans les communautés peut être considérée comme un avantage pour la sûreté et la sécurité des citoyens, ou elle peut creuser un fossé entre les communautés et ceux qui les protègent ostensiblement. La méfiance à l'égard des acteurs de la sécurité peut s'étendre à la méfiance entre les différents groupes identitaires des communautés, créant une atmosphère de peur par laquelle les conflits sont plus difficiles à résoudre ouvertement et pacifiquement. Faciliter les occasions pour les acteurs de la sécurité et les communautés de se réunir

### Le S&E en action : Appliquer les résultats de l'enquête de référence à PEACE

Un niveau de soutien plus élevé aux milices locales était corrélé avec une expression plus faible de tolérance à l'égard des différents points de vue.

La présence de militaires est négativement corrélée au fait que les assemblées de village sont considérées comme un lieu d'interaction positif.

4 Modifié à partir de USAID 2010.

pour résoudre des problèmes communs et communiquer plus efficacement peut contribuer à accroître la cohésion sociale. Plus précisément, cette approche peut chercher à accroître les composantes suivantes de la cohésion sociale : la **confiance** et **l'action collective**.

Cependant, la présence des militaires était positivement liée au fait que les gens se sentaient protégés par eux.

### Les facteurs de conflit à traiter :

- › Manque de communication entre les acteurs de la sécurité (FDS) et les communautés
- › Des forces de sécurité fracturées, y compris la présence de milices locales ayant des objectifs de sécurité différents
- › Tensions autour des abus de sécurité ou crainte d'abus de sécurité

### Les acteurs clés :

- › Les acteurs officiels de la sécurité, y compris les FDS et la police
- › Milices locales ou groupes de défense
- › Chefs traditionnels, religieux, femmes, jeunes et gouvernements locaux
- › Groupes marginalisés (femmes, jeunes, groupes ethniques minoritaires, etc.)
- › Autorités (administratives, élues, chefs coutumiers, etc.)

### Exemples de projets :

- › Série de dialogues entre les communautés et les acteurs de la sécurité
- › Conception et mise en œuvre de projets communs entre les communautés et les acteurs de la sécurité ou entre les groupes de sécurité
- › Activités de sensibilisation des communautés à la présence et aux objectifs de la sécurité

## Théories du changement

*SI les institutions de sécurité et de justice protégeaient tout le monde et appliquaient les lois de manière équitable et protégeaient tous les droits de l'homme, **ALORS** l'étendue des griefs fondamentaux diminuerait<sup>5</sup>.*

*SI les communautés lésées ont la possibilité de partager leurs frustrations et leurs préoccupations avec les acteurs de la sécurité, et si ces derniers écoutent et prennent des mesures significatives, les relations s'amélioreront alors entre les communautés et les forces de sécurité et entre les groupes de sécurité.*

5 USAID 2010.

# Sensibilité aux conflits et Do no Harm

Tous les projets - même ceux qui cherchent explicitement à promouvoir la paix - doivent inclure une analyse délibérée du conflit et l'application de la sensibilité au conflit aux activités du projet. Avant de mener toute activité, toutes les personnes qui "touchent au projet", y compris le personnel du programme, les partenaires, le personnel opérationnel et financier et les chauffeurs, doivent participer à une formation "Do no Harm". En outre, les membres de l'équipe du programme et des partenaires doivent effectuer une analyse des conflits au début de l'analyse du programme, puis revoir cette analyse et adapter la mise en œuvre du programme en conséquence.

Les étapes de base de Do No Harm - une approche permettant d'atteindre la sensibilité aux conflits - sont présentées ci-dessous, accompagnées de questions clés liées aux pièges communs aux projets de cohésion sociale comme PEACE. Pour plus d'informations sur Do No Harm et l'analyse de sensibilité aux conflits à Mercy Corps, voir ici<sup>6</sup>.

## Étapes

## Questions clés pour la paix

### Analyse des conflits

**Étape 1 : Comprendre le contexte du conflit :** Identifier les conflits qui sont dangereux en termes de destruction ou de violence. DO NO HARM est utile pour comprendre les impacts des programmes d'assistance sur les schismes socio-politiques qui causent, ou ont le potentiel de causer, la destruction ou la violence entre les groupes.

- › Quels sont les groupes spécifiques en conflit dans un lieu donné ?
- › En quoi leurs structures de direction ou de gouvernance diffèrent-elles ?

**Étape 2 : Analyser les DIVIDERS et les TENSIONS :** Analyser ce qui divise les groupes. Certains DIVIDERS ou sources de TENSION entre les groupes peuvent être enracinés dans une injustice historique profonde (causes profondes) tandis que d'autres peuvent être récents, de courte durée ou manipulés par les chefs de sous-groupe (causes proches). Ils peuvent résulter de facteurs économiques, écologiques, démographiques, politiques ou identitaires.

- › Comment les différents groupes accèdent-ils (ou non) différemment aux ressources ?
- › Comment les différents groupes valorisent-ils différemment les ressources ?
- › Quels dirigeants ou processus sont considérés comme légitimes par les différents groupes ?

**Étape 3 : Analyser les CONNECTEURS et les CAPACITÉS LOCALES POUR LA PAIX :** A: Analyser comment les gens, bien qu'ils soient divisés par le conflit, restent également connectés entre les lignes de sous-groupes. Les marchés, les infrastructures, les expériences communes, les événements historiques, les symboles, les attitudes partagées, les associations formelles et

- › Quels principes de gouvernance communs les groupes partagent-ils ?
- › Quels sont les besoins communs des groupes en matière de services sociaux ou de sécurité ?

<sup>6</sup> Internal Mercy Corps' worksheet: <https://library.mercycorps.org/record/20909?ln=en>

## Étapes

informelles ; tous ces éléments peuvent fournir des raisons ou des occasions de se réunir au-delà des divisions. De même, toutes les sociétés ont des individus et des institutions dont la tâche est de maintenir la paix entre les groupes. Il s'agit notamment des systèmes judiciaires (quand ils fonctionnent !), de la police, des anciens, des enseignants ou du clergé et d'autres personnalités respectées et dignes de confiance

## Questions clés pour la paix

› Quels sont les types de dirigeants ou d'influenceurs auxquels on fait confiance dans les groupes ?

## Analyse du programme

**Étape 4 : Analyse de l'aide :** Examinez minutieusement tous les aspects du programme d'aide. Où et pourquoi l'aide est-elle offerte, qui est le personnel (externe et interne), comment a-t-il été engagé, qui sont les bénéficiaires prévus de l'aide, selon quels critères sont-ils inclus, que fournit-on, qui décide, et comment l'aide est-elle fournie, entreposée, distribuée ?

› Comment sont choisies les liaisons entre les sites ?

› Qui participe aux réunions sur la conception des projets ? Qui est laissé de côté ?

› Comment le gouvernement est-il impliqué dans le processus ?

› Comment les objections aux projets sont-elles identifiées ? Comment ces objections sont-elles traitées ?

**Étape 5 : Analyser l'impact du programme d'assistance sur les DIVIDERS et les CONNECTEURS :** Analyser les interactions de chaque aspect du programme d'aide avec les DIVIDERS/TENSIONS et CONNECTEURS existants. Nous demandons : Qui gagne et qui perd (ou ne gagne pas) de notre aide ? Ces groupes chevauchent-ils les DIVISIONS que nous avons identifiées comme potentiellement ou réellement destructrices ? Sommes-nous en train de manquer ou d'ignorer des opportunités de renforcer les CONNECTEURS ? Sommes-nous en train de miner ou d'affaiblir les CONNECTEURS par inadvertance ? Nous nous demandons : Quelles ressources apportons-nous dans le conflit ? Quel est l'impact de nos TRANSFERTS DE RESSOURCES ? Nous demandons : Quels messages transmettons-nous par notre façon de travailler ? Quel est l'impact de nos MESSAGES ÉTHIQUES IMPLICITES ? Chaque aspect de la programmation doit être examiné pour ses impacts réels et potentiels sur les DIVISEURS et les CONNEXES.

› Qui contrôle les terres et autres ressources qui seront utilisées par le projet ?

› Qui bénéficiera réellement des projets communs ?

› Comment les contractants sont-ils sélectionnés ?

› Comment pouvons-nous nous adapter si des plaintes sont déposées à propos du projet ?

› Comment mesurons-nous le succès de nos projets et quels messages cela envoie-t-il ?

## Adaptation du programme

**Étape 6 : Envisager (et générer) des options de programmation :** Enfin, si notre analyse 1) du contexte du conflit ; 2) des DIVIDERS et des TENSIONS ; 3) des CONNECTEURS et des CAPACITÉS LOCALES DE PAIX ; et 4) de notre programme d'assistance montre que notre assistance exacerbe les DIVIDERS entre les groupes, alors nous devons réfléchir à la manière de fournir le même programme de manière à éliminer ses impacts négatifs, qui aggravent le conflit. Si nous constatons que nous avons négligé les capacités locales de paix ou les CONNECTEURS, alors nous devrions revoir notre programmation pour ne pas manquer cette occasion de soutenir la paix.

- › Comment accueillir d'autres projets qui ne cadrent pas avec nos théories du changement ?
- › Comment allons-nous saisir et traiter les erreurs ?
- › Comment pouvons-nous nous adapter aux communautés de la phase 2 ? (tout en préservant la conception de la recherche, si possible ?)

**Étape 7 : Tester les options de programmation et le projet de refonte :** Une fois que nous avons choisi une meilleure option de programmation, il est crucial de vérifier les impacts de notre nouvelle approche sur les DIVISEURS et les CONNECTEURS et de les ajuster en conséquence.

## CONTACT

EMILIE TANKORA

Responsable des programmes cohésion sociale, paix et  
conflits | Niger et Burkina Faso  
etankora@mercycorps.org

LISA INKS

Directrice | Paix et conflits  
links@mercycorps.org

NATALIE HILL

Conseiller principal | Gouvernance et partenariats  
nhill@mercycorps.org

### About Mercy Corps

Mercy Corps est une organisation mondiale de premier plan motivée par la conviction qu'un monde meilleur est possible. En cas de catastrophe, de difficulté, dans plus de 40 pays à travers le monde, nous travaillons en partenariat pour mettre en œuvre des solutions audacieuses — aidant les gens à triompher de l'adversité et à construire des communautés plus fortes de l'intérieur. Maintenant et pour l'avenir.



**MERCY  
CORPS**

45 SW Ankeny Street  
Portland, Oregon 97204  
888.842.0842

[mercycorps.org](http://mercycorps.org)



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE