

CONFERENCE EPISCOPALE DU BURKINA FASO
OCADES CARITAS BURKINA



**RÉFÉRENTIEL
COHÉSION SOCIALE ET PAIX
DE L'OCADES CARITAS BURKINA**

Un guide pratique pour améliorer les effets de nos interventions sur la cohésion sociale et la paix au Burkina Faso



VERSION 2019

Une vision pour la cohésion sociale et la paix au Burkina Faso

L'OCADES Caritas Burkina agit selon la conviction que la cohésion sociale et la paix sont les gages d'un développement politique, économique et social durable. Or le Burkina Faso connaît des mutations socio-politiques et sécuritaires qui affectent les dynamiques du vivre-ensemble et le dialogue inter-religieux que ce soit au niveau national ou local, un risque pour l'atteinte de nos objectifs de charité et de solidarité chrétienne.

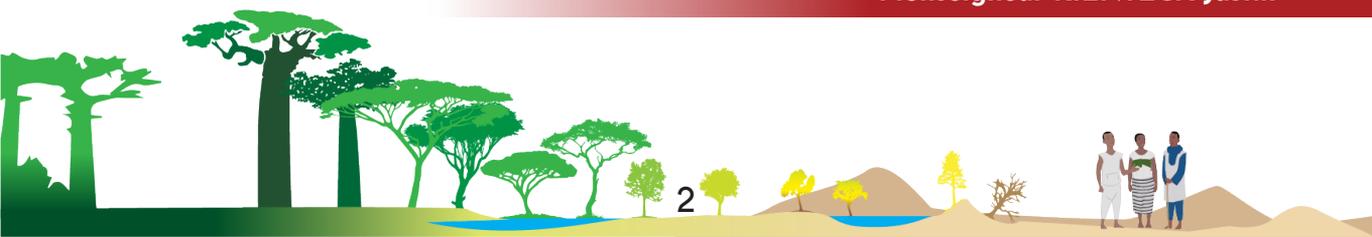
Aussi, l'OCADES Caritas Burkina oriente son Plan Stratégique III pour la période 2019/2023 vers la promotion de la cohésion sociale et de la paix (Objectif Stratégique 2) pour un développement humain intégral et durable dans lequel s'inscrit le présent référentiel. Il est né de la volonté du réseau OCADES de diriger son énergie, ses compétences et ses outils de travail vers le renforcement de la cohésion sociale et de la paix via ses actions (programmes, projets, communications) et ses comportements (relations aux partenaires et populations, principes et approches d'action).

Conçu par l'OCADES Caritas Burkina et testé par les équipes au sein de son réseau sur les interventions existantes, ce guide opérationnel a, en toute humilité, pour ambition de nous appuyer au quotidien pour concrétiser et systématiser une approche d'adaptation continue à chaque contexte. C'est une façon pour l'OCADES Caritas Burkina de renforcer sa responsabilité auprès des populations et plus particulièrement les plus vulnérables.

C'est aussi une invitation à l'adresse de nos partenaires, tant ce guide n'est pas limité aux interventions de CARITAS mais à toute intervention de développement, de vivre ensemble, ou d'urgence dans notre pays.

Mai 2019

**Le Président de l'OCADES Caritas Burkina
Monseigneur KIENTEGA Justin**



« Là où l'eau coule en permanence,
le feu ne peut pas prendre »

(Abbé SERE Constantin Safanitié)



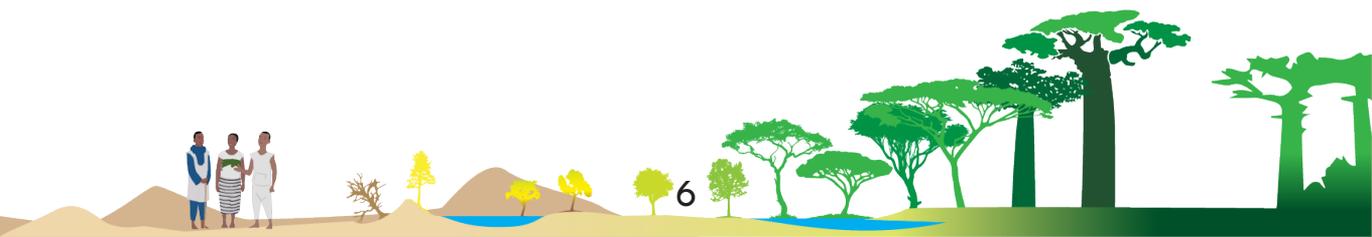
REFERENTIEL COHESION SOCIALE ET PAIX DE L'OCADES CARITAS BURKINA

Une vision pour la cohésion sociale et la paix au Burkina Faso	2
LE REFERENTIEL : INTRODUCTION	6
A quoi sert ce référentiel ?.....	7
4 Principes de base, très simples :	6
De quelles interventions parle-t-on ?.....	6
Qui peut utiliser ce référentiel ?.....	7
Où et quand utiliser ce référentiel ?	7
Comment utiliser ce référentiel ?.....	9
UN GUIDE PRATIQUE EN TROIS ÉTAPES	12
ETAPE 1 : Comprendre le contexte	13
ETAPE 2 : Analyser les interactions entre l'intervention et le contexte et adapter les interventions.....	17
ETAPE 3 : Internaliser l'approche par le suivi et la capitalisation.....	23
DES OUTILS POUR CHAQUE ETAPE.....	28
ETAPE 1 : Comprendre le contexte	29
OUTIL 1 : MEMO - Analyser le contexte, les points à vérifier	29
OUTIL 2 : Une grille de questions pour analyser le contexte (le conflit) en détail	30
OUTIL 3 : Des questions pour identifier ce qui rassemble et ce qui divise (les connecteurs et les diviseurs).....	31
OUTIL 4 : Outils de cartographie d'acteurs et compréhension des intérêts et besoins	32
ETAPE 2 : Analyser les interactions et adapter l'intervention.....	34
OUTIL 5 : Les bonnes questions à se poser pour renforcer la logique d'intervention	34
OUTIL 6 : MEMO - Analyser les interactions, les points à vérifier	35
OUTIL 7 : Généraliser les dispositifs de feedback terrain.....	39
OUTIL 8 : MEMO - Adapter l'intervention, les point à vérifier	40
OUTIL 9 : Une méthode de recherche de solutions en équipe	40
ETAPE 3 : Internaliser l'approche par le suivi et la capitalisation.....	42
OUTIL 11 : MEMO - Capacités de l'équipe en matière de CS&P, les points à vérifier.....	42
OUTIL 12 : L'adaptation des indicateurs habituels... et quelques indicateurs nouveaux! ..	43
OUTIL 13 : Un exemple pour suivre le contexte simplement et sans coût !.....	44
OUTIL 14: MEMO - Suivi et indicateurs, les points à vérifier	45
OUTIL 15 : 4 indicateurs communs pour l'OCADES Caritas Burkina	46
OUTIL 16 : MEMO - La collecte de données sensible au contexte.....	47
OUTIL 17 : L'argumentaire pour un budget adapté.....	48
OUTIL 18 : Une stratégie de communication qui renforce la cohésion sociale et la paix...49	
OUTIL 19 : MEMO - Communication sensible au contexte.....	50



- **Intervention** : une intervention est un projet, un programme ou tout simplement une activité de la vie quotidienne de toute organisation. L'intervention peut impliquer un investissement pour les infrastructures, ou des activités moins tangibles (un évènement, une animation...)
- **Cohésion sociale et paix (CS&P)** : ces termes génériques signifient un cadre où les conflits ne sont pas fuis ni cachés, mais résolus sans violence, en écoutant les besoins et intérêts de chacun.
- **Point Focal CS&P** : dans chaque Secrétariat Exécutif Diocésain et au Secrétariat Général existent des personnes qui ont acquis une compétence pour utiliser ce référentiel et optimiser les effets d'une intervention en matière de cohésion sociale et paix. Que vous soyez du réseau OCADES ou partenaire, n'hésitez pas à les mobiliser ! **Exemple: En sollicitant le Point Focal CS&P du Secrétariat Exécutif Diocésain pour un exercice d'analyse conjoint d'un projet.**
- **Interaction** : lorsqu'une intervention interagit avec son contexte (et vice-versa !), on l'appelle ici « interaction ». Il en résulte des effets à court terme et des impacts à long terme. **Exemple: Une aide alimentaire massive a un effet sur les prix des denrées disponibles localement et donc sur les revenus des producteurs locaux qui vont diminuer. c'est une interaction entre l'intervention et le contexte économique local.**
- **Non-bénéficiaires** : les non-bénéficiaires sont les acteurs qui vivent sur la zone d'influence du projet, et qui peuvent, sans être bénéficiaires, être impactés par le projet ou avoir une influence sur lui. **Exemple : les habitants d'un village voisin, non-bénéficiaires, qui peuvent bloquer le projet en estimant être lésés par rapport aux voisins bénéficiaires.**

LE RÉFÉRENTIEL COHÉSION SOCIALE & PAIX DE L'OCADES CARITAS BURKINA : INTRODUCTION



INTRODUCTION DU REFERENTIEL DANS NOS PRATIQUES

A quoi sert ce référentiel ?



Une méthode, des outils, des exemples pour guider à :
... améliorer nos interventions ...
... et multiplier les effets (positifs) de nos interventions sur la cohésion sociale et la paix !



De quelles interventions parlons-nous ?

Tout type d'intervention !

Ce guide et les outils proposés nous sont utiles pour :

- Les projets/programmes ciblant directement la cohésion sociale **Exemple : une activité de renforcement du dialogue intercommunautaire;**
- Les projets/programmes de développement, de promotion des droits, d'urgence, etc., menés au niveau national, diocésain ou paroissial;
- Les activités portées avec les partenaires de l'OCADES Caritas Burkina **Exemple : plaidoyer, coopération, etc. ;**
- Les activités quotidiennes et de communication internes et externes des organes du réseau OCADES.



Ainsi, chaque intervention, réunion, communication, décision, peut être appuyée par cette approche « Cohésion sociale et Paix ».



4 Principes de base très simples

1. Chaque contexte est spécifique et mouvant. Il influe sur nos interventions.
2. Toute intervention, directement ou indirectement, peut stimuler des changements au service de la paix et de la cohésion sociale, ou attiser des tensions et conflits qui existent dans le contexte.
3. Lorsque l'on identifie un impact négatif, il est toujours possible d'inventer une autre solution, lorsque l'on identifie un impact positif, il est toujours possible de le renforcer encore et de capitaliser !
4. La clé ? Les équipes doivent intégrer une culture interne d'analyse, de curiosité et de créativité pour produire des options alternatives adaptées à chaque situation.

Qui peut utiliser ce référentiel ?

Tout le monde, chacun dans son domaine !

Ce référentiel est dédié à tous les acteurs opérationnels du réseau OCADES et à ses partenaires pour les guider vers une démarche double :

- Renforcer les impacts et la pertinence des interventions en matière de cohésion sociale et de paix (en pensant la logique de toute intervention à travers ce filtre) ;
- Analyser la capacité de chaque projet ou programme à attiser, même involontairement, les tensions et les conflits, et rechercher des options qui au contraire stimuleront l'apaisement.

Des utilisations différentes du référentiel selon nos rôles et notre expérience

« Je suis Point Focal Cohésion Sociale et Paix dans mon diocèse. Le guide, je l'ai dans ma tête maintenant, mais parfois, je retourne chercher des conseils, des idées. Si j'étais animatrice sur le terrain et que je n'avais pas suivi de formation, j'aurais besoin de suivre les étapes indiquées dans le guide une à une, et d'utiliser directement les outils proposés, en tout cas les premières fois ! »

(Lydie, Point Focal Cohésion Sociale et Paix du réseau OCADES)



Où et quand utiliser ce référentiel ?

Au début, pendant et après toute activité !



Ce référentiel est utile lors de :

- **La conception des interventions** : pour renforcer la logique de l'intervention et clarifier sa contribution souhaitée à la cohésion sociale et à la paix et pour adapter les spécificités de l'intervention au contexte spécifique dès sa conception;
- **L'exécution de l'intervention** (à chaque démarrage d'activité par exemple), pour valider/adapter les hypothèses de départ et les risques, suivre le contexte (qui est mouvant) et les effets du projet (via des mécanismes de feedback par exemple) et adapter les interventions en continu pour renforcer la cohésion sociale et la paix;
- **La pérennisation des activités ou infrastructures après projet**, pour continuer à les adapter au quotidien en fonction du contexte et perpétuer une culture de cohésion sociale et de paix;
- **L'animation quotidienne d'une équipe ou de la vie de l'organisation.**

Comment utiliser ce référentiel ?



Une approche en trois étapes :



1. **Comprendre le contexte de cohésion sociale et paix** (et donc aussi des tensions et conflits) **de chaque zone d'intervention** ;
2. **Concevoir et adapter les interventions vers une amélioration des impacts positifs et la réduction des effets négatifs sur la cohésion sociale et la paix** ;
3. **Suivre et capitaliser pour internaliser l'approche.**

Ces trois étapes se répètent plusieurs fois tout au long de l'intervention, car souvenez-vous, le contexte est mouvant !

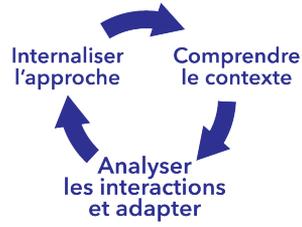
Dans ce guide pratique, on les appelle Etape 1, 2 et 3, mais elles ne se suivent pas systématiquement dans cet ordre !

Si l'activité a déjà démarré, il est toujours possible d'adapter l'intervention en commençant par l'étape 2 !

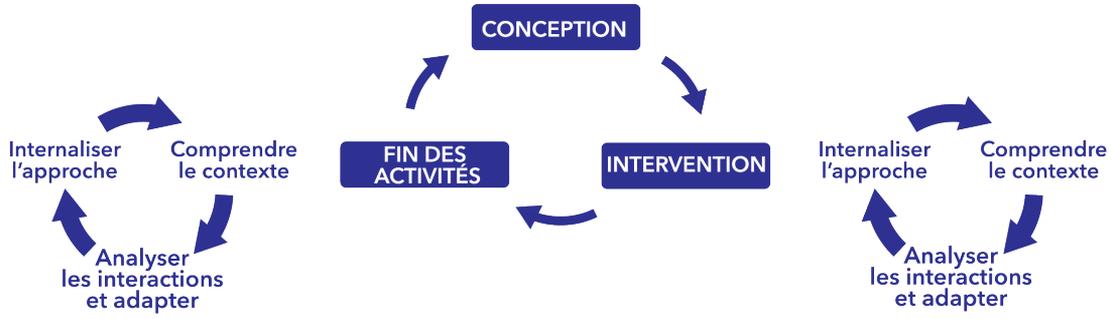
Si on prend le guide pratique au moment de la conception, c'est bien le moment d'inscrire un budget dédié à l'approche, qui est évoqué en étape 3 de ce référentiel !



Suivez le guide en trois étapes simples



Il n'est jamais tard pour bien faire !



Pour chaque étape, le référentiel :



Propose une explication claire des travaux à mener, pourquoi et comment.



Partage des outils testés par le réseau OCADES Caritas Burkina pour vous aider à mener les analyses et trouver des solutions.



Illustre par des retours d'expériences, analyses et témoignages.



Vous invite à commenter, noter vos retours d'expériences au fil de votre pratique.

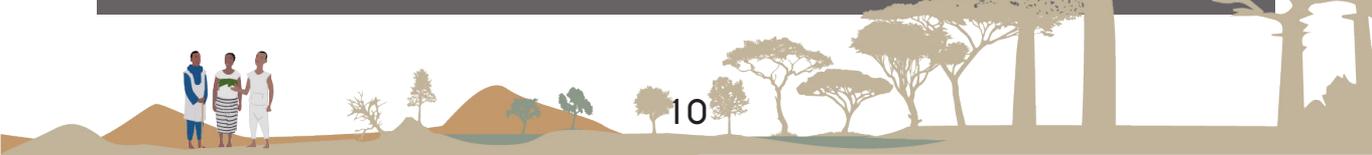
Le référentiel se concentre clairement sur le « comment faire » et sur les questions opérationnelles de mise en œuvre.



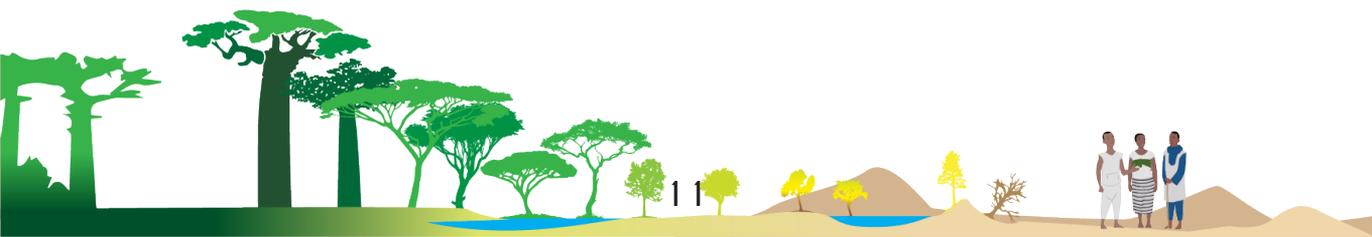
Témoignage d'un utilisateur débutant

« D'abord je suis rentré dans le document et j'ai vu les trois parties. A chaque fois je revenais sur les mémos et les outils pour mieux comprendre. Utiliser les mémos m'a servi à me poser les questions pour avoir une idée claire des différentes parties et ce qu'il fallait expliquer sur les choix effectués. »

(Abraham, Point Focal Cohésion Sociale et Paix du réseau OCADES)



UN GUIDE PRATIQUE EN TROIS ETAPES



Etape 1 : Comprendre le contexte



Une explication

Le contexte du Burkina Faso est **complexe et mouvant**. Les contextes locaux s'inscrivent dans des contextes nationaux, régionaux et internationaux. Les dynamiques sont imbriquées et évoluent à chaque instant.

Comprendre le contexte n'est donc pas un exercice statique mais une mise en perspective dynamique que chacun doit mener en fonction de l'aire d'influence de l'intervention développée (locale, régionale, nationale).

Et comme le contexte est mouvant, l'analyse est mise à jour en continu !

L'analyse est composée à minima de :

- **L'identification des facteurs-clés**

Qu'est-ce qu'on observe dans notre contexte, sans quoi la situation serait différente en termes de cohésion sociale ou de tensions ?
Y a-t-il des tabous à aborder de manière sensible ?



1. Les ingrédients et tendances de cohésion sociale et de paix;
2. Les ingrédients et tendances qui contribuent à l'escalade des conflits.

- **L'analyse des acteurs**

Quels sont les besoins et intérêts (souvent cachés) des différents acteurs identifiés dans notre contexte ?
Comment notre intervention contribue ou pas à les satisfaire ?



1. De leurs intérêts, besoins et niveaux d'influence
2. De leurs relations (qui parle à qui?, qui a confiance en qui ?)



Les acteurs bénéficiaires et les non-bénéficiaires nous intéressent !

- **L'analyse de ce qui rassemble et de ce qui divise dans notre contexte**

Qu'est-ce qui réunit, unit tout le monde dans notre contexte (un marché, une loi, un symbole, une histoire, etc.) ?
Qu'est-ce qui divise les groupes qui composent notre société ?



1. Des lieux, systèmes, symboles, expériences, valeurs, attitudes qui rassemblent les gens et les groupes (les «connecteurs») ou qui les divisent (les «diviseurs »).

TROIS ETAPES





Des outils pratiques testés par l'OCADES Caritas Burkina

Les bons réflexes pour l'analyse du contexte :

- Mener l'analyse lors de la conception de l'intervention : cela sert à établir la logique d'intervention et ensuite la base de référence ;
- Faire ou mettre à jour l'analyse au démarrage de chaque activité : pour anticiper les interactions nouvelles ;
- Mettre à jour de manière régulière l'analyse de contexte pendant la mise en œuvre de l'intervention : plus le contexte est volatile, plus on le fait souvent ;
- Partager l'analyse avec les autres ONG/OSC/Services décentralisés : croiser les regards, mutualiser les efforts et les coûts ;
- Partager l'analyse avec les populations et enrichir notre compréhension : si c'est possible, la mener avec les bénéficiaires et non-bénéficiaires ;
- Maitriser nos propres biais (nos valeurs et perceptions personnelles qui orientent notre analyse) en questionnant nos croyances et en établissant les faits objectifs ;
- Un budget n'est pas forcément nécessaire pour faire une analyse suffisante du contexte : on croise les observations, on se questionne les uns les autres à partir des outils du référentiel ;
- Lorsque des informations sont collectées, penser à faire un retour aux personnes qui ont donné du temps, aux bénéficiaires et non-bénéficiaires.



Seul, on va plus vite.
Ensemble on va plus
loin !

OUTILS (En annexe)

OUTIL 1 : MEMO - Analyser le contexte - les points à vérifier

OUTIL 2 : Une grille de questions pour analyser le contexte ou le conflit en détail

OUTIL 3 : Des questions pour identifier ce qui rassemble et ce qui divise (les connecteurs et les diviseurs)

OUTIL 4 : Outils de cartographie d'acteurs et compréhension des intérêts et besoins





Une illustration

Contexte national de cohésion sociale et paix au Burkina Faso en octobre 2018

L'OCADES Caritas Burkina a commandité une étude sur la cohésion sociale et la paix au Burkina Faso. Menée en octobre 2018, elle a fait émerger un ensemble de **facteurs clés** moteurs de tensions et de cohésion dans le pays. Elle a aussi identifié les acteurs clés présents au cœur de ces dynamiques et formalisé ce qui aujourd'hui rassemble ou divise les acteurs au Burkina Faso :

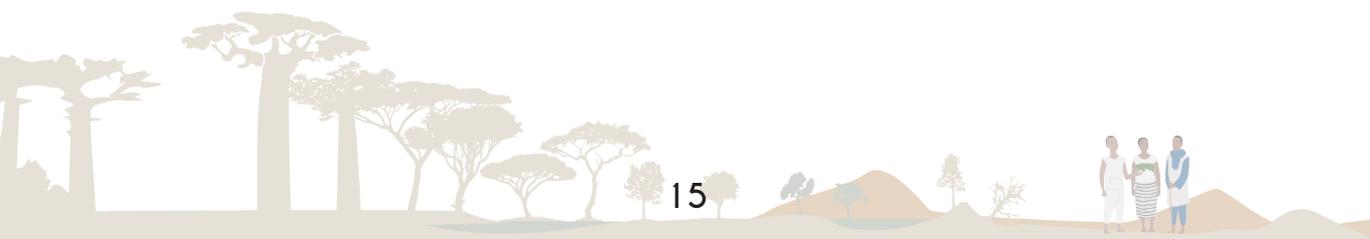
TROIS ETAPES

Facteurs clés de cohésion :		Facteurs clés de tension :	
Politique		Politique et économique	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacité de la Constitution et du système étatique à réguler les conflits et l'accès au pouvoir, à tenir des élections libres, à rendre effective la décentralisation pour maintenir une stabilité politique ; • Niveau de responsabilité et de transparence de certains leaders politiques ; • Réactivité politique de l'Etat aux événements violents survenus dans les régions Nord et Sahel (2016-2017) pour rétablir la présence de l'Etat et corriger les inégalités ; • Difficulté d'accès à l'appareil judiciaire (tendance à favoriser le dialogue au détriment de la loi) ; • Volonté d'établir le dialogue entre l'Etat, les acteurs privés et la société civile (dialogue gouvernement-acteurs privés, les journées nationales du paysan, les échanges entre le chef d'Etat et les jeunes, les échanges entre le chef d'Etat et les femmes, les échanges gouvernement-syndicats, etc.). 		<ul style="list-style-type: none"> • Baisse du niveau de dépendance réciproque (et donc des bénéfiques) entre les groupes socio-économiques ; • Mal-gouvernance des activités publiques et privées ; • Niveau de chômage élevé, notamment chez les jeunes ; • Pression foncière, notamment avec un accroissement des aires cultivées, un allongement de la durée de présence des éleveurs transhumants, un développement urbain non-contrôlé ; • Existence et/ou développement de plusieurs types de trafics illégaux (drogues, armes). 	
Economique		Socioculturel :	
<ul style="list-style-type: none"> • Croissance du PIB ; • Existence de certains fonds pour accompagner les groupes spécifiques (femmes et jeunes). 		<ul style="list-style-type: none"> • Niveau élevé d'interaction et de dialogue entre des groupes dont la culture, l'idéologie et les modes de vie sont différents ; • Croissance de discours clivant s'appuyant sur des idéologies politiques et religieuses violentes. Apparition de groupes violents se réclamant religieux ; • Accès inégal à la justice et aux services de base ; • Expérience ou perception croissante de l'insécurité humaine (des biens et des personnes) ; • Insuffisance du système éducatif ; • Montée en puissance des systèmes d'auto-défense armés. 	
Socio-culturel			
<ul style="list-style-type: none"> • Forte mobilisation pour promouvoir les activités culturelles réunissant les différentes communautés vivant au Burkina Faso. (On peut citer entre autres la semaine nationale de la culture, FIAC, festivals locaux, etc.) ; • Culture du vivre-ensemble au Burkina Faso et identité nationale ; • La parenté à plaisanterie. 			



Les **acteurs clés** au niveau national sont multiples, ils peuvent être partie au conflit, médiateurs, avoir plus intérêt à l'escalade du conflit ou à la paix selon les contextes :

Organisation	Personne
Législateurs	Leaders politiques et leurs partis
Services techniques de l'Etat et des collectivités	Leaders coutumiers
Services et institutions de justice et leurs représentants	Leaders religieux
Collectivités territoriales	Habitant(e)s (sédentaires ou mobiles)
Forces de Défense et de Sécurité (décisionnel et opérationnel)	Leaders de jeunes ou d'autres groupes moins représentés dans les instances traditionnelles
ONG diverses	Agro businessmen
Acteurs économiques informels	Agriculteurs
Acteurs économiques illégaux (trafiquants)	Eleveurs
Groupes armés et groupes violents	Commerçants
Organisations de producteurs/trices agricoles ou pastorales	Artisans



Ce qui rassemble et ce qui divise

Dans ce contexte national, des lieux, systèmes, valeurs, intérêts, expériences, rassemblent les groupes et les individus au-delà de leurs conflits	Des lieux, systèmes, intérêts, valeurs et expériences existant dans le contexte qui divisent les groupes et les individus
L'histoire commune entre les communautés et une identité nationale burkinabé	La compétition entre les activités des ONG/ associations et les programmes et projets de l'Etat
Valeurs communes (hospitalité, importance accordée à la foi, brassages culturels par les mariages et la solidarité dans les événements heureux et malheureux)	La faible transparence sur les intérêts réels de certains acteurs qui attirent des groupes par des arguments
Les relations d'affaires entre les acteurs (flux physiques ou réels de biens, flux monétaires, flux de services)	Les comportements violents de certains acteurs (Nord, Sahel et Est)
La parenté à plaisanterie	Les valeurs et perceptions différentes des usagers par rapport à la propriété du foncier (entre agriculteurs et éleveurs notamment)
L'existence de textes juridiques (même s'ils ne sont pas toujours bien appliqués)	Discours clivant religieux ou communautaires
La mise en œuvre des projets et ou des activités à caractère collectif gouvernés à partir de décisions consensuelles et inclusives (centre de santé, espace culturel, point d'eau, etc.)	La faible présence de l'Etat et sa substitution par des acteurs non étatiques pour pourvoir aux services sociaux de base
L'existence d'organisations de professionnels (réunissant divers secteurs ruraux)	L'extrémisme violent et le grand banditisme
Célébration de la fête nationale tournante par région et autres festivals locaux	

Relire l'histoire à la lumière du Référentiel Cohésion Sociale et Paix de l'OCADES Caritas Burkina :



Il n'est pas nécessaire de prendre un expert pour suivre le contexte !

En février 2019, les Points Focaux Cohésion Sociale et Paix de l'OCADES Caritas Burkina ont fait un rapide tour de table de l'évolution du contexte dans les diocèses depuis octobre 2018. Les synthèses ont pris quelques minutes seulement, à partir de leurs connaissances, expériences et observations !

Il suffit le plus souvent de se poser les questions d'analyse de contexte régulièrement, en réunion d'équipe ou lors des rencontres avec des personnes informées.



Etape 2 : Analyser les interactions entre l'intervention et le contexte et adapter les interventions



Une explication

Une fois le contexte connu, l'étape 2 cherche à :

1. Evaluer les effets et les impacts positifs et négatifs de l'intervention sur le contexte et la cohésion sociale

En premier lieu la logique de l'intervention doit être travaillée pour optimiser et mesurer ses impacts sur la cohésion sociale et la paix (OUTIL 5).

Ensuite, chaque détail de l'intervention doit être questionné en termes d'effets induits (les interactions) en matière de cohésion sociale et de paix ou de tensions et conflits (OUTIL 6) :

Se poser les bonnes questions pour le choix d'un site ou d'une intervention permet d'éviter :

- Des appropriations abusives de ressources (effets de vol ou d'abus);
- Un manque de respect par rapport aux valeurs liées aux lieux;
- Une incohérence entre les besoins techniques et les besoins sociaux ciblés par l'intervention.

OÙ? ET QUAND?



On cherche à évaluer si les choix faits dans l'intervention risquent de :

- Favoriser certains acteurs au détriment d'autres, notamment en appuyant sur des lignes de clivage existantes (effet de distribution);
- Renforcer le pouvoir de certains acteurs (effet de leadership);
- Prendre la place d'acteurs légitimes en place (effet de substitution).

QUI? ET AVEC QUI?

En portant attention au « Qui ? », on peut au contraire :

- Renforcer la transparence des interventions et du partage des bénéfices;
- Renforcer des systèmes de décision inclusifs et équitables;
- Renforcer les institutions locales et organisations ancrées dans le contexte.

Le « Qui ? » Inclut :

- Les bénéficiaires directs, indirects et non-bénéficiaires impactés dans la population;
- L'équipe d'intervention (animateur, chef de projet, etc.);
- Les autres acteurs institutionnels (autorités locales, ONG, sous-traitants).



QUOI? ET COMMENT?



Les activités et la façon dont elles sont menées contribuent à :

- Des perceptions de marginalisation ou au contraire une meilleure transparence et inclusion dans les prises de décision;
- Des impacts sur l'environnement (protection ou au contraire fragilisation) porteurs de tensions à court ou long terme;
- Des opportunités économiques directes ou indirectes ou des pertes de revenu (effets sur le marché, sur l'équité dans la distribution, sur les risques de substitution aux acteurs sensés jouer un rôle économique);
- Des changements sociaux perçus comme positifs ou négatifs par les acteurs (effets de légitimation et de prise de pouvoir ou d'équité et de participation). Les actions (la façon dont les ressources apportées sont utilisées, le choix des bénéficiaires) comptent mais les comportements aussi (les messages perçus par les acteurs selon la façon dont on intervient !):

1. Transparence
2. Equité
3. Respect

sont les maitres-mots de l'approche cohésion sociale et paix.



2. Rechercher et choisir des options alternatives pour moins attiser les tensions et davantage contribuer à la paix

Une fois qu'on a identifié à quoi on contribue (volontairement ou involontairement), c'est le moment d'adapter l'activité ou l'intervention dans son ensemble.

Pour tout impact négatif, il y a un grand nombre d'options alternatives qui doivent être discutées et sélectionnées.

Pour tout impact positif, il y a possibilité de renforcer encore son effet et de capitaliser sur l'évolution positive du contexte.

Comment adapter notre intervention pour renforcer les connecteurs entre les acteurs ?

Que changer pour éviter d'appuyer ce qui divise déjà les acteurs ?

Comment dépasser un blocage ou assurer une relation de pouvoir équilibrée à la table des négociations ?

Exemple : Changer de lieu,
Communiquer vers les non-bénéficiaires,
Elargir les acteurs mobilisés,
Recomposer un comité de suivi ou changer son mode de facilitation,
Dialoguer avec les autorités,
Associer de la formation au dialogue à une formation technique,
Etc.

C'est l'étape la plus stimulante pour l'équipe qui a acquis des capacités créatives. Elle nous oblige à réinventer notre façon de travailler !



Joseph, originaire du village A et animateur pour le compte du projet d'appui à la réalisation de forages, se heurte à de nombreuses difficultés dans sa mission au sein du village B.

Il était prévu que Joseph organise des rencontres avec les élus locaux, ensuite avec les leaders communautaires puis avec l'ensemble de la communauté.

Avec les élus locaux, Joseph n'eut aucune difficulté à tenir la rencontre car la réalisation de ce projet entrainait en droite ligne dans les réalisations que prévoyait le Plan Local de Développement.

Quand il s'est agi de la rencontre avec les leaders communautaires, Joseph a commencé à éprouver des difficultés. En effet, les leaders communautaires ont refusé de collaborer avec Joseph en pratiquant la politique de la chaise vide. Après 3 tentatives vaines pour rencontrer les leaders, Joseph entreprit de faire un rapport à ses superviseurs pour faire part de la non compréhension, du désintérêt de ces derniers, pour pouvoir débloquer la situation ainsi que pour rendre compte du retard accusé dans l'exécution du projet de par cette difficulté.

Pour comprendre la situation, le chef de projet a organisé une mission de suivi sur le terrain. Arrivé dans le village B, il commence par rencontrer le Curé et les membres de l'Equipe Paroissiale d'Animation (EPA) conformément au programme de la mission. A l'issue de cette rencontre, l'EPA entreprend de rencontrer les leaders communautaires afin de mieux comprendre ce refus de collaboration.

Après quelques investigations l'EPA comprend que c'est l'animateur qui est remis en cause. Il était jugé coupable d'être natif du village A. En effet un conflit datant de la période coloniale existait entre les villages A et B, né d'une rivalité pour le choix de la capitale de la zone.

L'EPA a dû conduire une médiation qui a permis aux leaders communautaires de reconnaître que Joseph n'est pas responsable de ce conflit et d'accepter de le rencontrer dans le cadre du projet.

Relire l'histoire à la lumière du Référentiel Cohésion Sociale et Paix de l'OCADES Caritas Burkina :



Une **analyse du contexte** avant toute intervention aurait permis d'anticiper ce risque, d'entendre parler de cette tension historique entre les deux villages, de comprendre les relations entre les acteurs. Une fois anticipé, **l'effet (probable) de l'intervention aurait pu être corrigé**, de multiples manières :

- Changer d'animateur ;
- Commencer par la médiation via l'Equipe Paroissiale d'Animation (EPA) ;
- Associer l'animateur à une autre personne mobilisée dans le village B ;
- Etc.

La **solution** choisie a permis de débloquer la situation, mais en utilisant le référentiel, on aurait pu faire **cette adaptation au contexte** avant tout blocage ! On aurait donc empêché un nouveau conflit, évité du retard, des soucis et des pertes de ressources !



Quand le mécanisme de gestion des plaintes permet de corriger des effets négatifs de distribution et de leadership identifiés sur un projet... et de trouver des solutions !

Dans le cadre de la mise en œuvre de la sécurité alimentaire d'urgence à base de coupons au bénéfice des femmes, l'OCADES Caritas Burkina a mis en place un mécanisme de gestion des plaintes avec des Comités de plaintes et un numéro vert accessible à toute la communauté.

Ce système a permis à la communauté de dénoncer une femme qui bénéficiait simultanément du projet de l'OCADES Caritas Burkina et d'un autre programme dans la même zone d'intervention. En effet, cette femme a réussi à se faire inscrire parmi les bénéficiaires sans remplir les critères car son mari, commerçant agréé à l'opération de coupons, est une personne influente dans le village.

Cela s'est su et a provoqué un sentiment d'injustice chez les autres bénéficiaires et même chez les non bénéficiaires. C'est via le numéro vert qu'un anonyme a pu dénoncer cette situation.

Après investigations l'équipe du projet a constaté que cette femme est l'épouse d'un commerçant partenaire du projet, frère direct du chef de terre dudit village et président du Comité de plaintes du village.

A la question de la distribution s'ajoutait donc un conflit de leadership : notre projet, involontairement, attisait des jalousies et des tensions entre les bénéficiaires mais aussi entre tous les habitants du quartier qui avaient associé le rôle du commerçant à des privilèges indus. Pour y remédier, nous avons tenu une rencontre avec le comité de plaintes du village.

Les termes du contrat avec les commerçants prévoyaient une exclusion du programme avec poursuites judiciaires pour toute tentative de fraude. Mais dans un tel contexte, pour que le projet ne soit pas source de vives tensions, le Comité de plaintes a décidé que le commerçant devait rembourser la valeur des coupons perçus par sa femme à un autre bénéficiaire qui avait été identifié dans le village par le Comité de sélection. Enfin, le commerçant devait présenter ses excuses à la communauté, via les leaders communautaires et prendre l'engagement de promouvoir la justice sociale et l'équité.

Relire l'histoire à la lumière du Référentiel Cohésion Sociale et Paix de l'OCADES Caritas Burkina :



Une analyse du contexte (et notamment des acteurs influents du contexte et de leur lien avec le projet) aurait peut-être permis d'anticiper cette interaction négative. Mais dans ce cas, il est intéressant de voir qu'il n'est jamais trop tard pour bien faire !

Les interactions négatives entre l'intervention et le contexte et les risques sont nombreux dans cette histoire :

- Pour le contexte : tensions entre le leadership et la population, tensions entre leaders locaux, tensions entre les femmes bénéficiaires (honnêtes ou malhonnêtes) ;
- Le message perçu est qu'il est autorisé de tricher lorsque l'on est puissant ;
- Pour l'OCADES Caritas Burkina : remise en question de la transparence de l'organisation, de la confiance dans le processus de distribution.



Grace au **dispositif de gestion des plaintes** et aux réactions rapides de l'équipe, **des interactions positives entre l'intervention et le contexte sont renforcées**, avec un effet à long terme pour la cohésion sociale dans cette communauté :

- Les plaintes légitimes sont entendues et les problèmes sont traités (**respect et redevabilité**) ;
- Les tricheurs doivent assumer leurs mauvaises pratiques et le faire en public (**transparence et équité**) ;
- Des solutions de négociation sont trouvées pour satisfaire au mieux les intérêts des acteurs **à long terme** (acteurs du contexte et projet).

Le protocole de définition des bénéficiaires de l'OCADES Caritas Burkina :

1. Sélection des bénéficiaires
2. Assemblée Générale Communautaire
3. Catégorisation/classification des ménages par groupes socio-économiques
4. Définition des critères consensuels de sélection des bénéficiaires par la communauté
5. Mise en place des Comités de sélection et de plaintes
6. Définition consensuelle d'un mécanisme de ciblage
7. Elaboration des outils de ciblage
8. Recensement exhaustif des ménages en porte à porte
9. Classification des ménages par les Comités (sélection faite)
10. Vérification des erreurs d'analyse et d'exclusion,
11. Gestion des cas de plaintes, diffusion des listes aux commerçants

Pour être encore plus sensible au contexte, ce protocole pourrait ajouter **une analyse des acteurs et de leurs liens avec les bénéficiaires et partenaires (les habitants, les commerçants, les autres ONG)** en amont de la sélection des bénéficiaires (la première étape du référentiel !)





Des outils pratiques testés par l'OCADES Caritas Burkina

Les bons réflexes pour l'identification des interactions et la recherche de solutions :

- Questionner les « où/quand », « qui/avec qui », « quoi/comment » à chaque démarrage d'activité (OUTIL 6) ;
- Créer de nouvelles habitudes au sein de l'équipe d'intervention pour se demander chaque semaine ou chaque mois : « qu'est-ce que j'ai observé de surprenant ? » « Sur quoi ai-je la main pour dépasser les problèmes ou renforcer encore ce qui fonctionne ? » ;
- Prendre en compte les petits signaux (une conversation, une remarque faite par un bénéficiaire) avant qu'ils ne deviennent des gros sujets de tension ;
- Chercher des solutions ou options à plusieurs (nos cerveaux sont plus créatifs ensemble !) (OUTIL 9) ;
- Utiliser les données issues des dispositifs de feedback pour alimenter les observations (OUTIL 7).

OUTILS (En annexe)

OUTIL 5 : Les bonnes questions à se poser pour renforcer la logique de l'intervention

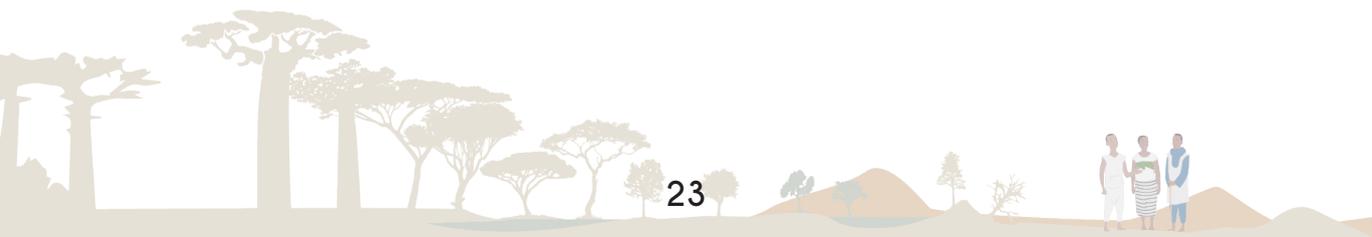
OUTIL 6 : MEMO - Analyse des interactions, les points à vérifier

OUTIL 7 : Généraliser les dispositifs de feedback terrain

OUTIL 8 : MEMO - Adapter l'intervention, les points à vérifier

OUTIL 9 : Une méthode de recherche de solutions en équipe

OUTIL 10 : Récapituler les adaptations faites en continu (et contribuer au reporting)



Etape 3 : Internaliser l'approche par le suivi et la capitalisation



Une explication

Mener les étapes 1, « Comprendre le contexte », et 2, « Analyser les interactions entre l'intervention et le contexte et adapter les interventions », lors de la conception de l'intervention est nécessaire pour anticiper les risques et améliorer l'intervention.

Mais souvenez-vous, le contexte est mouvant, et il va probablement se passer autre chose pendant la mise en œuvre !

L'étape 3, « Internaliser l'approche par le suivi et la capitalisation », permet de systématiser les réflexes des étapes 1 et 2 dans le fonctionnement quotidien d'une organisation, tout au long d'une intervention et de la vie de l'organisation.

Elle permet aussi à chacun et au réseau OCADES Caritas Burkina d'apprendre des expériences et de progresser dans ses efforts vers la cohésion sociale et la paix.

Elle consiste en trois axes-clés au cœur de la capacité générale de l'organisation à s'adapter et à améliorer ses effets sur la cohésion sociale et la paix :

1. Un dispositif de suivi-évaluation sensible au contexte. Par rapport à un suivi classique, ce suivi cherche à :

- a. Evaluer en continu l'évolution du contexte (étape 1) ;
- b. Identifier en continu les interactions (étape 2) ;
- c. Communiquer et partager les apprentissages sur les effets et impacts de l'intervention en matière de cohésion sociale et de paix (en interne et en externe) pour s'améliorer.

Le cadre de suivi choisi pour l'OCADES Caritas Burkina est présenté plus bas. Il doit être systématiquement intégré dans les pratiques des utilisateurs et les procédures internes.

2. Des ressources humaines, matérielles et financières adaptées afin de :

- a. Renforcer l'état d'esprit des acteurs vers la recherche de solutions et la remise en question constructive ;
- b. Renforcer la compréhension de l'approche pour les équipes, les partenaires et les bénéficiaires ;
- c. Assurer des remontées d'information et leur retour sur le terrain ainsi qu'aux partenaires techniques et financiers.



3. Des espaces d'échange et d'apprentissage à long terme :

- Des temps dédiés à l'approche dans le pilotage de l'intervention ou la gouvernance de l'organisation ;
- Une relation de confiance avec les partenaires techniques et financiers qui permettent de discuter des réussites et des échecs (souvent de manière informelle) ;
- Des instances de résolution de problème dans chaque intervention, avec les bénéficiaires.



Focus : le cadre de suivi du Référentiel Cohésion Sociale et Paix de l'OCADES Caritas Burkina

4 indicateurs simples et obligatoires pour le réseau OCADES et des indices indirects à observer :

En matière de suivi, le référentiel propose 4 indicateurs simples et réalistes, à renseigner dans toute intervention pour capitalisation au niveau du réseau afin de :

Mesurer notre prise en compte du contexte

Indicateur : Une analyse des connecteurs et des diviseurs est faite et suivie dans chaque intervention (OUTIL 16) ;

Mesurer les interactions et nos effets sur la cohésion sociale

Indicateur : Combien de fois l'équipe a la perception (à partir de ses observations factuelles et analyses) qu'elle a appuyé des connecteurs et contré des diviseurs ?

Indicateur : Taux de réalisation des activités dédiées à améliorer les effets et impacts (issues de l'étape 2) ;

Mesurer a posteriori notre contribution à la cohésion sociale et à la paix

Indicateur : Au début et à la fin de chaque projet ou programme, les bénéficiaires et les non-bénéficiaires sont questionnés sur l'état de leur contexte en matière de cohésion sociale et sur leur perception que le projet ou programme y a contribué (en positif et négatif, et comment).

Des conseils et exemples de questionnaires sont apportés pour tenir à jour ces 4 simples signaux importants pour chacun et pour le réseau dans l'OUTIL 14.



Au-delà des indicateurs communs, il est très efficace de questionner nos interventions avec l'aide des Points Focaux Cohésion Sociale et paix de l'OCADES pour observer les signaux indirects de cohésion sociale ou de tensions autour de nos interventions.

L'importance de l'écoute et de l'informel dans la planification et le suivi

Sur un projet de forage, on ne comprenait pas pourquoi personne n'allait au nouveau puits, alors qu'il fonctionnait bien. On avait fait des réunions et tout le monde disait être content ! Les jeunes avaient désormais accès à l'eau juste à côté du village, alors qu'auparavant c'était très loin. Ce n'est qu'en m'assoyant un jour avec des jeunes du village pour boire un verre avec eux que j'ai compris : le puits était désormais tellement proche qu'ils ne pouvaient plus aller chercher de l'eau avec qui ils voulaient ! La proximité avait ajouté un contrôle social et fragilisé un élément connecteur entre ces jeunes : un espace d'intimité qui leur était nécessaire.

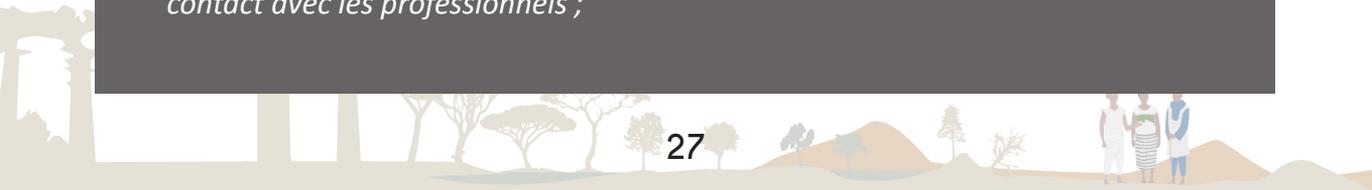
Comment savoir si un projet appuie la cohésion sociale : les indicateurs « indirects »

Un projet visait à appuyer dans un village une vingtaine de femmes dans l'élevage de poules via un appui personnel et l'installation d'une couveuse solaire collective.

Des précautions sont prises dans la sélection des bénéficiaires, la communication auprès des non-bénéficiaires, le rôle des acteurs en appui (vaccinateur local, agent public de l'élevage), le rôle de l'autorité locale et des autorités traditionnelles pour cautionner le travail des femmes du village, les liens entre le projet et les villages alentour (non-bénéficiaires)

Une fois le projet réalisé, sans avoir une batterie d'indicateurs ni des piles de rapports, simplement par quelques entretiens et observations, on peut dire l'effet du projet en termes de cohésion sociale et de paix par des moyens détournés :

- *Toutes les femmes du village utilisent la couveuse (pas seulement les 20 bénéficiaires, alors que le prix pour les non-bénéficiaires est légèrement supérieur) ;*
- *Les participants aux formations (ouvertes largement) n'ont fait que croître pendant le projet ;*
- *Le vaccinateur a développé son activité et sa légitimité ;*
- *L'administration de l'élevage s'est engagée à faire le suivi technique du projet, et le directeur des services techniques provincial a assuré les formations, afin d'établir le contact avec les professionnels ;*



- *Les hommes du village ont été candidats pour les formations, mais la perspective de limiter la parole des femmes dans une assemblée mixte a amené le projet à ne pas les accepter. Ce qui ne les a pas empêchés de s'intéresser à la couveuse et aux innovations techniques (système solaire) et de participer aux autres activités, notamment les sessions de sensibilisation où ils étaient invités avec leurs épouses.*

Relire l'histoire à la lumière du Référentiel Cohésion Sociale et Paix de l'OCADES Caritas Burkina :



Souvenons-nous : contribuer à la cohésion sociale et à la paix ne signifie pas de résoudre tous les conflits, mais de continuer à mener les actions en cherchant des solutions qui évitent toute escalade de tensions ou de violences !

Dans ce contexte, **les connecteurs identifiés** étaient :

- L'intérêt pour les opportunités génératrices de revenus et d'apprentissage ;
- Le rôle et la reconnaissance des professionnels techniques et des autorités locales dans le développement d'activités ;
- Les lieux de production collectifs.

Les diviseurs identifiés étaient :

- La jalousie entre les bénéficiaires et les non-bénéficiaires ;
- La concurrence au sein des foyers entre époux et le rôle de chacun ;
- Le risque de substitution des agents techniques.

Les choix (options) effectués ont permis d'anticiper les risques et d'éviter que le projet n'attise des tensions entre les acteurs du contexte.

Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas eu d'insatisfactions exprimées pendant le projet !

Les indices indirects qui ont permis a posteriori d'estimer que le projet a contribué à la cohésion sociale à l'échelle locale ne sont pas des indicateurs chiffrés, ce sont des observations des effets des interactions.

L'exercice est léger pour le chargé de projet ou de suivi, il s'agit de :

- Observer la participation et l'implication des non-bénéficiaires ;
- Observer la durabilité des effets de l'intervention ;
- Observer les changements individuels et culturels à l'œuvre...

Ces signaux peuvent être racontés dans un rapport, sans forcément avoir d'indicateur chiffré en appui !





Des outils pratiques testés par l'OCADES Caritas Burkina

Les bons réflexes pour internaliser le suivi et capitaliser sur l'approche cohésion sociale et paix

- ✦ Adapter les indicateurs habituels et inclure quelques indicateurs nouveaux partagés par toutes les interventions, dont les 4 indicateurs communs (OUTIL 12) ;
- ✦ Garder un œil sur le contexte (si possible en concertation avec les autres acteurs), en posant la question simplement et systématiquement lors des réunions régulières, ou... au café ! (OUTIL 13) ;
- ✦ Anticiper les ressources nécessaires au suivi sensible au contexte, en se souvenant que beaucoup peut être fait sans budget dédié (OUTIL 17) ;
- ✦ Porter une attention particulière aux modes de collecte et de partage des informations (OUTIL 16) :
 - Interroger les bénéficiaires et les non-bénéficiaires ;
 - Lorsque l'information est sensible utiliser des indicateurs indirects ;
 - Trianguler l'information (vérifier les faits) ;
 - Ne pas mettre en danger des personnes.
- ✦ Systématiser les dispositifs de feedback en les adaptant à chaque contexte (OUTIL 9) ;
- ✦ Rendre compte des résultats et impacts vers le haut (rapports aux bailleurs) et vers le bas (moyens accessibles par les bénéficiaires et non-bénéficiaires) (OUTIL 18) ;
- ✦ Penser le plan de communication (de l'organisation ou du projet) pour renforcer ce qui rassemble et ne pas attiser ce qui divise (OUTIL 17).



Lors d'une campagne sur l'inclusion des personnes portant un handicap, une affiche avait été produite faisant figurer une personne handicapée en gros plan. L'Evêque du diocèse avait alors objecté : « Et que faites-vous du respect de la dignité de cet individu ? Peut-on le définir ainsi, par son handicap ? »

Relire l'histoire à la lumière du Référentiel Cohésion Sociale et Paix de l'OCADES Caritas Burkina :



Chaque image partagée porte avec elle un message, et ce message renforce des idées reçues, des préjugés, des « forts » et des « faibles », des « méchants » et des « gentils ». Toute action de communication peut aussi renforcer les tensions ou appuyer ce qui rassemble.

OUTILS (En annexe)

OUTIL 11 : MEMO - Capacités de l'équipe en matière de CS&P, les points à vérifier

OUTIL 12 : Adapter les indicateurs habituels et en adopter quelques nouveaux

OUTIL 13 : Un exemple pour suivre le contexte simplement et sans coût !

OUTIL 14 : MEMO - Suivi et indicateurs, les points à vérifier

OUTIL 15 : 4 indicateurs communs pour l'OCADES Caritas Burkina

OUTIL 16 : MEMO - Collecte de données sensibles au contexte

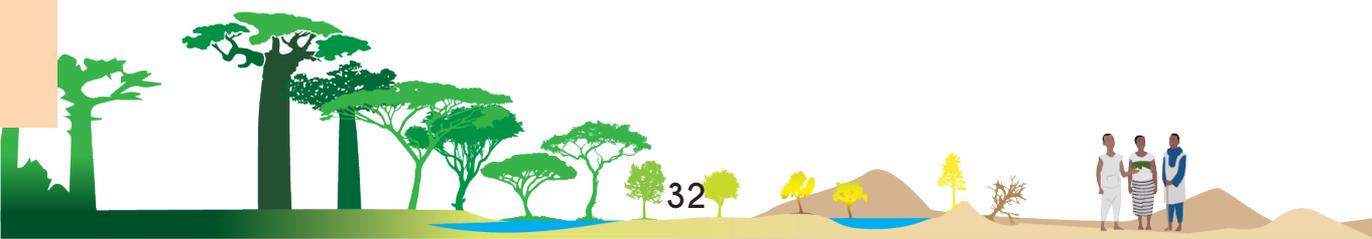
OUTIL 17 : L'argumentaire pour un budget et des ressources adaptées au reporting

OUTIL 18 : Une stratégie de communication qui renforce la cohésion sociale et la paix

OUTIL 19 : MEMO - Communication sensible au contexte, les points à vérifier



DES OUTILS POUR CHAQUE ÉTAPE



ETAPE 1 : COMPRENDRE LE CONTEXTE

OUTIL 1 : MEMO - Analyser le contexte, les points à vérifier

L'analyse du contexte socio-économique, culturel, et historique récente est disponible		Les acteurs clés et leurs dynamiques ont été analysés	
Le contexte concerné par l'intervention (zone d'influence environnementale, sociale, économique) a été déterminé (local, communal, régional, provincial, national,...)		La cartographie indiquant les relations/interactions entre les acteurs a été faite de manière collective (en équipe voire avec les bénéficiaires)	
Les facteurs clés de cohésion sociale/ paix et de conflit/tension dans la zone d'intervention ont été identifiés		Les acteurs non-bénéficiaires (même minoritaires, non prioritaires ou indirectement concernés) qui pourraient avoir un impact sur le projet/ programme ou qui pourraient être impactés par le projet sont identifiés	
Les éléments (lieux, activités, symboles) qui rassemblent les groupes et ceux qui les divisent ont été identifiés (connecteurs et diviseurs)		Les intérêts et besoins des acteurs ont été analysés par rapport à notre intervention	
Ces analyses ont été partagées et discutées en équipe (voire avec les partenaires techniques et financiers et les communautés à la base) et pourront être suivies quand le contexte évolue (voir MEMO3)		Les autres acteurs qui ont mené ou mènent une intervention similaire dans le contexte sont identifiés (leçons apprises, risques de compétition)	
Le contexte de sécurité publique est clairement analysé		Les opportunités de partenariat et les relations avec les autres acteurs sont prises en compte dans notre intervention	
La stabilisation ou l'amélioration de la situation sécuritaire est-elle un préalable au projet/programme ?		Les résultats des analyses sont bien l'expression de la réalité du contexte et non de nos perceptions du contexte (vérifier avec des données factuelles, croiser des avis multiples)	
Des mesures ont été prises pour limiter les risques ou améliorer la sécurité		Les éléments de contexte collectés font l'objet d'un suivi (formel et informel) au sein de l'équipe ou avec des partenaires	



OUTIL 2 : Une grille de questions pour analyser le contexte (le conflit) en détail

Le guide précise que trois points clés composent l'analyse minimaliste du contexte: **L'analyse des facteurs clés, des connecteurs/diviseurs, et des acteurs.**

Lorsqu'un contexte est conflictuel, il est utile d'aller plus loin et de le passer au crible des questions suivantes :

Profil

- Quel est le contexte politique, économique et socio-culturel ?
- Quelles sont les problématiques économiques, politiques et sociales émergentes ?
- Sur quoi il n'y a pas conflit dans ce contexte ?
- Quelles zones propices ou affectées à des conflits peuvent être identifiées dans ce contexte ?
- Existe-t-il une histoire de la paix ? Une histoire du conflit ?



Causes

- Quels sont les moteurs de cohésion sociale ?
- Quelles sont les causes structurelles et socio-culturelles du conflit ?
- Quels sujets peuvent être considérés comme des causes secondaires de tension (compétition politique, dynamiques régionales, ...) ?
- Quels "détonateurs" pourraient contribuer à l'explosion/à un aggravement du conflit ? De quelles « étincelles » pourrait jaillir la paix ?
- Quels nouveaux facteurs peuvent contribuer à la paix ?
- Quels nouveaux facteurs contribuent à prolonger les dynamiques du conflit ?



Acteurs

- Qui sont les acteurs principaux ?
- Quels sont leurs intérêts, buts, positions, capacités et relations ? Quelles sont les problématiques spécifiques posées aux hommes et aux femmes (adultes et jeunes) ?
- Quelles capacités pour la paix peuvent être identifiées ?
- Quels acteurs peuvent être identifiés comme saboteurs ? Pourquoi ? Le sont-ils par inadvertance ou par intention ?



Dynamiques

- Quelles sont les tendances actuelles de changement social ?
- Quelles sont les fenêtres d'opportunité ?
- Quels scénarii peuvent être développés à partir de l'analyse du profil du contexte, des causes et des acteurs ?



OUTIL 3 : Des questions pour identifier ce qui rassemble et ce qui divise (les connecteurs et les diviseurs)

Chaque contexte est caractérisé par ces éléments qui rassemblent ou qui divisent. Contrairement aux facteurs clés, ils peuvent changer rapidement dans le contexte et attestent donc d'évolutions visibles du contexte.

Une fois identifiés, on peut choisir quelques connecteurs ou diviseurs particulièrement intéressants à suivre en continu (voir OUTIL 15).

Systèmes et institutions	Quels institutions ou systèmes sont controversés, perçus comme injustes ou exacerbent des tensions ?	Quels points communs ont les groupes sociaux à leurs propres yeux ? Quelles structures sociales unissent les groupes ou pourraient les unir ?
Attitudes et actions	Quelles actions menées par des personnes/groupes sont causes de tensions ?	Quelles attitudes aptes à unir les personnes constate-t-on ? Quelles actions sont réalisées en commun par des personnes et/ou des groupes et traduisent des points communs ?
Valeurs et intérêts	Quelles valeurs culturelles, philosophiques et religieuses ou intérêts divers distinguent les groupes et lesquelles contribuent à des tensions entre eux ?	Quelles valeurs culturelles-philosophiques et religieuses ou intérêts communs partagent les groupes et lesquelles ont un caractère unificateur ?
Expériences	Quelles expériences historiques de tensions ont eu les groupes entre eux ? Quelles expériences historiques évoque-t-on pour signaler les différences entre groupes ?	Quelles expériences historiques de coexistence pacifique les groupes ont-ils entre eux ? Quelles expériences évoque-t-on pour signaler les points communs entre les groupes ?
Symboles et événements	Quels symboles sont utilisés par les différents groupes pour exprimer leur propre identité ; Quels symboles expriment les tensions ? Quels événements (journées commémoratives, jours fériés, festivals) sont importants pour l'identité des différents groupes ? Lesquels sont perçus comme porteurs de tension ?	Quels symboles les groupes ont-ils en commun pour exprimer leur propre identité ? Quels événements, (journées commémoratives, jours fériés, festivals), sont importants pour les différents groupes au niveau de leur identité propre ? De leur identité partagée ? Lesquels sont perçus comme ayant un caractère d'union ?

OUTIL 4 : Outils de cartographie d'acteurs et compréhension des intérêts et besoins

Ces exercices doivent être menés en équipe, jamais tout seul, car ce qui est intéressant ici, c'est la conversation autour de la cartographie et des dynamiques d'acteurs :



Cartographie des acteurs :

1. Identifier les groupes/personnes qui jouent un rôle dans le (conflit-) contexte et dans le projet ou programme ; Ecrire les différents acteurs ou groupes d'acteurs sur des cartons ; Coller les cartons sur un grand papier;
2. Discuter sur les relations entre les différents acteurs (relation étroite; très bonne relation ou même alliance ; relation conflictuelle/ou tensions; relation interrompue) ; Marquez les relations sur le papier;
3. Les acteurs entre lesquels les relations sont conflictuelles ; Noter aussi la cause des tensions/du conflit.

En regardant votre carte complétée, analysez ce que vous voyez :

- Est-ce que vous voyez des acteurs et relations dont vous n'étiez pas conscients?
- Est-ce que vous voyez des tensions/conflits entre acteurs dont vous n'étiez pas conscients ?
- Quelles sont les relations entre les acteurs ou partenaires du projet/programme et les autres acteurs (et acteurs de conflit) ?
- Quel est le positionnement de votre organisation ? Avec qui avez-vous des relations ? Y a-t-il des acteurs avec lesquels vous n'avez pas des relations mais qui seront des acteurs importants ?
- Etc.

Il est important de ne pas uniquement faire la cartographie, il faut surtout en discuter et en tirer des leçons.



Dynamique des acteurs : Matrice intérêts/besoins :

1. Sur la base de la cartographie des acteurs (voir 1er exercice) sélectionnez les acteurs qui sont concernés par le projet ou programme, ou qui sont en conflit dans le contexte ;
2. Par acteur, remplissez les catégories de la matrice ; soyez précis : plus les catégories remplies sont précises, plus l'analyse sera fine ;
3. Quand la matrice est remplie, analysez et discutez de vos constats en groupes :
 - Est-ce que vous voyez des aspects dont vous n'étiez pas conscients avant ?
 - Est-ce que vous voyez des aspects qui sont communs aux différents acteurs ?
 - Pouvez-vous suivre le raisonnement des différents acteurs, est-ce que vous trouvez une certaine logique dans leur perception « des autres » ?
 - Est-ce que la matrice vous a aidé à mieux comprendre les motivations des différents acteurs ?
 - Quelles leçons en tirez-vous ?



« La paix est un don de Dieu et le fruit des efforts des hommes »
(Cardinal Philippe OUEDRAOGO)

Il est important que les groupes en conflit remplissent la matrice eux-mêmes. Mais souvent ce n'est pas possible. Dans ce cas, remplir la matrice à votre niveau. Essayer autant que possible de vous mettre à la place de l'acteur en question. Votre connaissance du contexte devrait vous aider.



Outil 1 : Matrice d'analyse des acteurs

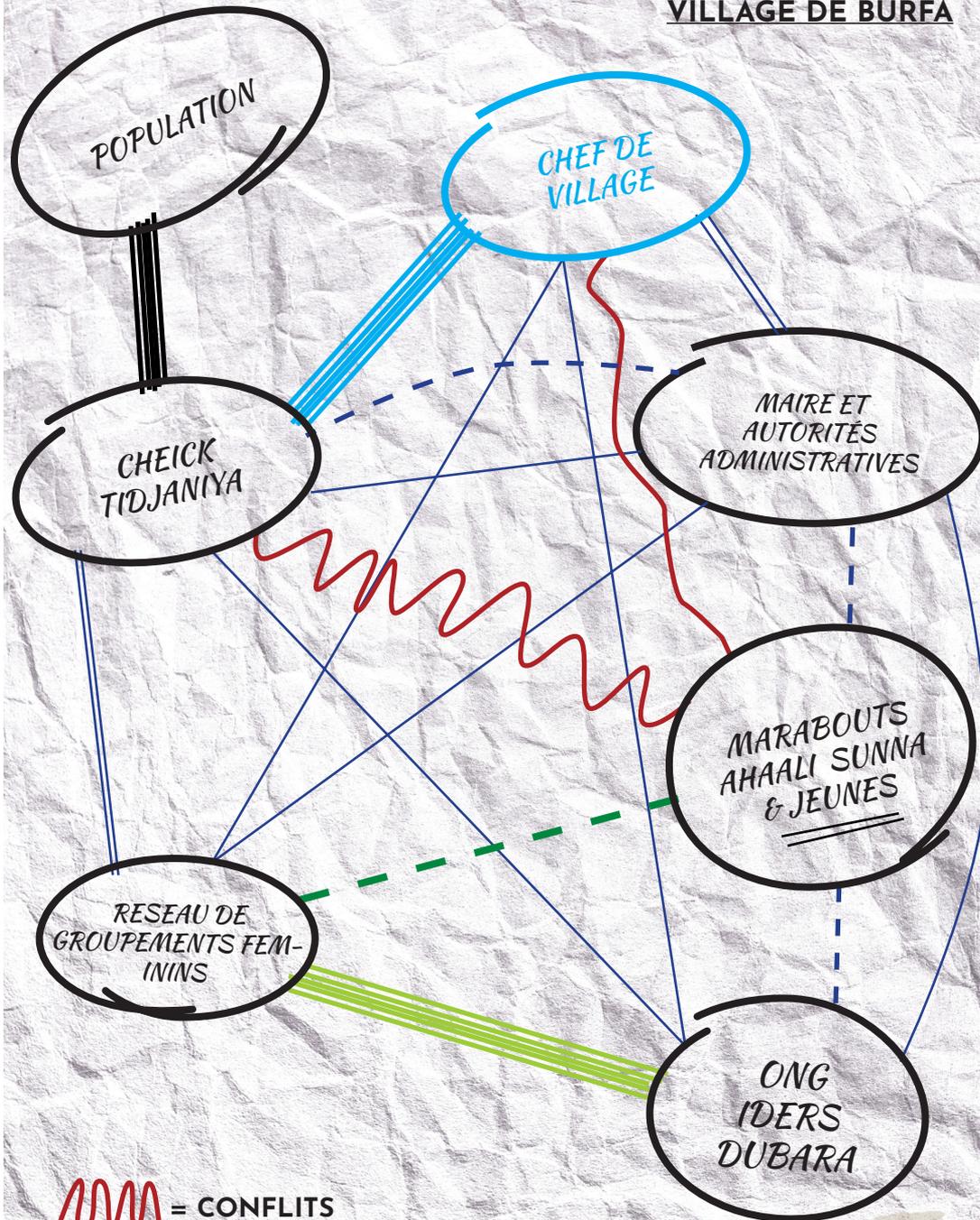
Acteur	Position	Intérêt	Besoin	Craintes	Perception des autres	Comportements	Capacités de paix
Acteur 1							
Acteur 2							

Outil 2 : Matrice de synthèse (Acteurs/Problématique/Intérêt)

Problématique / Partie-prenante	Sujet 1	Sujet 2	Sujet 3
Acteur 1	Intérêts-besoins-craintes-attitudes ...		
Acteur 2			

Exemple de cartographie d'acteurs dans un village du Burkina Faso :

VILLAGE DE BURFA



DES OUTILS POUR CHAQUE ÉTAPE

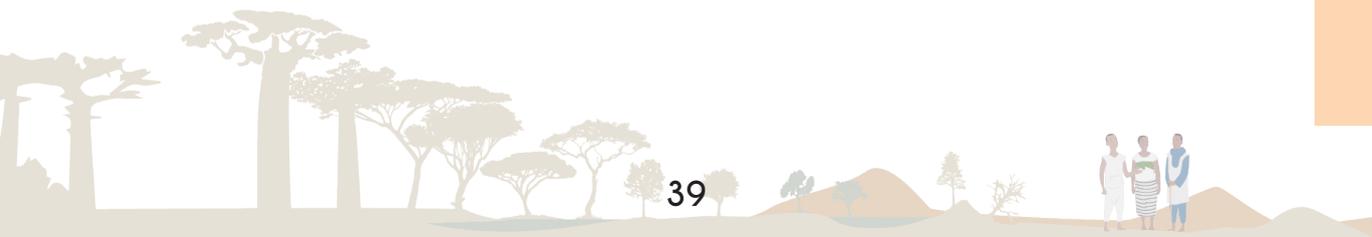


ETAPE 2 : ANALYSER LES INTERACTIONS ET ADAPTER L'INTERVENTION

OUTIL 5 : Les bonnes questions à se poser pour renforcer la logique d'intervention

Au tout démarrage de la conception d'un projet/programme, ou lorsqu'on a établi un premier brouillon, il est intéressant de questionner la logique d'intervention. A-t-on pensé aux effets et impacts sur la cohésion sociale et la paix dans notre intervention ?

- Quel est le but général de notre projet/programme ? Quel(s) facteur(s) clé(s) de tension ou de cohésion sociale identifié(s) dans le contexte souhaite-il appuyer ou contrer ? En quoi notre projet ou programme est-il directement ou indirectement lié à la cohésion sociale et à la paix ?
- Quels changements (sociaux, économiques, politiques, sécuritaires, etc.) sont nécessaires pour atteindre ce but dans le contexte ? (à quoi notre intervention veut-elle contribuer ?)
- Quelles activités ou modes d'intervention permettront de provoquer/de contribuer à ces changements ? (Quel est le contenu de notre programme pour cela ?)
- Quelles sont les hypothèses derrière ce choix d'activité (si je fais ... alors il va se passer ... ; la conception du projet se base sur l'hypothèse qu'il y a un lien entre les deux) ?
- Comment saurez-vous que les activités ont contribué à ce changement ? et plus indirectement que ce changement contribuera à la paix ?
- Quels risques doivent être pris en compte (et suivis sur la durée) pour chaque activité ?



OUTIL 6 : MEMO - ANALYSER LES INTERACTIONS, les points à vérifier



OÙ ? ET QUAND ?

Le choix du ou des sites (infrastructure ou lieu d'activité) est établi sur la base de l'analyse du contexte et des bases légales et sociales partagées	
Le site est l'objet d'un consensus bénéficiaires/non bénéficiaires	
Le site est validé techniquement le cas échéant (accès, ressources, conditions géophysiques, etc.)	
Les demandes, validations ou consensus prennent en compte les aspects genre/handicap/groupes vulnérables	
La base légale est établie et les documents nécessaires disponibles pour la validation du site	
<i>L'identification tient compte des sites administratifs, traditionnels, coutumiers ou religieux</i>	
<i>Le calendrier du projet est compatible avec les calendriers locaux (électorales, agricoles, saisonniers, scolaires, etc. en fonction des acteurs ciblés)</i>	
<i>L'identification du lieu ne peut favoriser une des parties impliquées</i>	

QUI ?



1. Les bénéficiaires directs, indirects et les non-bénéficiaires impactés dans la population

Les acteurs non-bénéficiaires (même minoritaires, non prioritaires ou indirectement concernés) qui pourraient avoir un impact sur le projet/programme, ou qui pourraient être impactés par le projet sont identifiés	
Les critères de sélection des bénéficiaires sont définis en concertation avec les acteurs et sont connus des parties prenantes	
La gouvernance représente la diversité culturelle- sociale et liée au genre	
Un organe de gouvernance est défini préalablement à la mise en œuvre de l'intervention avec des membres des autorités compétentes et des représentants des futurs bénéficiaires (voire non-bénéficiaires)	
La formation et le renforcement de capacités de l'organe de gouvernance sont prévus	



2. L'équipe d'intervention (animation, chef de projet, etc.)

La composition de l'équipe d'animation ou de mise en œuvre prend en compte les spécificités des dynamiques d'acteurs locales	
L'équipe d'intervention a des connaissances en matière de sensibilité au contexte, sur l'approche cohésion sociale et paix et utilise le référentiel dans sa gestion quotidienne	
L'équipe d'intervention est ouverte aux remises en question issues de l'analyse pour améliorer l'intervention et rechercher des solutions	

3. Les autres acteurs institutionnels (autorités locales, ONG, sous-traitants)

La maîtrise d'ouvrage ¹ est choisie sur une base claire et partagée	
<i>Le maître d'ouvrage et son statut (public, associatif ou privé, directe ou déléguée) sont clairement définis et diffusés</i>	
<i>Les modalités de gestion opérationnelle et financière (directe/déléguée) sont définies clairement</i>	
<i>Ces choix sont conformes à la législation et politique nationales en vigueur</i>	
<i>Les modalités de gestion permettent la pérennisation du projet en prenant en compte tous les coûts (amortissement, maintenance, fonctionnement, emplois, etc.)</i>	
La maîtrise d'œuvre ² (le cas échéant) est choisie sur une base claire et partagée	
<i>Le choix du (des) maître(s) d'œuvre et son/leurs statut(s) (public, privé, associatif) est fait sur la base de critères transparents et de procédures légales et transparentes</i>	
<i>Ce choix est expliqué et accepté par l'ensemble des acteurs et les cahiers des charges sont consultables</i>	
<i>Les études et critères des décisions sont partagés avec les partenaires du projet/programme ou autre ONG actives dans la zone</i>	
<i>Des espaces d'échange de pratique sont mis en œuvre avec les autres acteurs du développement ou de l'humanitaire dans la zone</i>	

¹Personne physique ou morale propriétaire légale de l'infrastructure ou responsable juridique de l'activité)

²Personne physique ou morale chargée de concevoir, construire l'infrastructure ou mettre en œuvre l'activité ; cela peut être l'OCADES Caritas Burkina



QUOI ? ET COMMENT ?

Les activités et la façon dont elles sont menées peuvent contribuer à :

- **Des perceptions de marginalisation ou au contraire une meilleure transparence et inclusion dans les prises de décision**

Les caractéristiques techniques ou organisationnelles de l'intervention ont été présentées et discutées avec les différents groupes (socio-professionnels, socio-culturels, genres et groupes vulnérables)	
<i>Si un ou plusieurs groupe(s) était/ent en désaccord avec ces choix, des choix alternatifs ont été proposés et éliminés sur base d'analyse partagée et consensuelle</i>	
<i>Les coûts d'investissement, d'amortissement, de maintenance et de fonctionnement induits par les choix techniques ou organisationnels sont définis clairement par une étude considérée comme fiable, et présentés aux acteurs</i>	
Un dispositif de feedback a été mis en place, avec des moyens et relais adaptés au contexte	
<i>Il encourage les bénéficiaires à exprimer leurs plaintes, mais aussi leurs idées et satisfaction</i>	
<i>Un mécanisme d'analyse et de réponse des données collectées est défini. Il permet de traiter les problèmes et de nourrir le suivi du projet</i>	

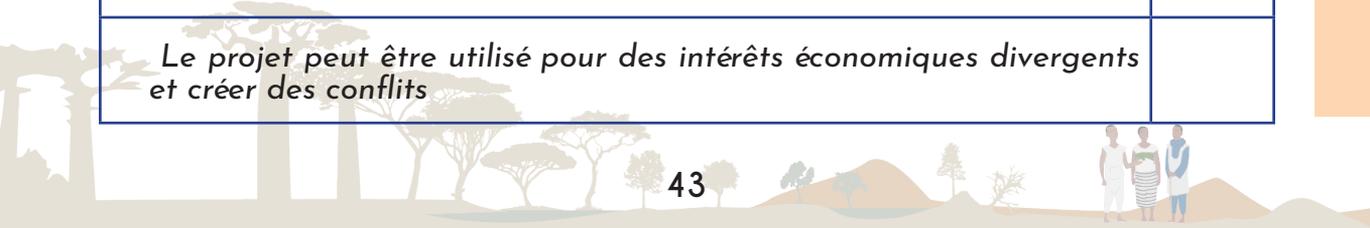
- **Des impacts sur l'environnement (protection ou au contraire fragilisation) porteurs de tensions**

L'intervention nécessite un important prélèvement de ressources naturelles locales pour sa mise en œuvre	
L'intervention occasionne un niveau élevé de bruit (pendant construction et/ou exploitation), génère des déchets solides et liquides, affecte la qualité des eaux de surface, souterraines ou sources d'eau potable	
L'évaluation de ces risques a été publiée et communiquée à la population (bénéficiaires ou non) et un plan d'atténuation est prévu, validé par les autorités et le public	
Les opportunités (de travail, de compensation, de mobilisation) liées à ces risques sont identifiées pour les populations locales	
L'intervention permet une régénération ou une optimisation des ressources naturelles locales, cette opportunité est partagée équitablement entre les acteurs	



- **Des opportunités économiques directes ou indirectes ou des pertes de revenu**

Les impacts économiques ont bien été pris en compte et validés en concertation avec les acteurs	
<i>Le projet déclenchera une perte ou un gain temporaire ou permanent d'habitat, de culture, de terres agricoles, d'arbres fruitiers et d'infrastructures domestiques</i>	
<i>Des groupes spécifiques (socio-professionnels, culturels, genre, groupes vulnérables, etc.) seront affectés par ces pertes-gains temporaires ou permanents</i>	
Le projet-programme permet la création d'emploi	
<i>Le nombre d'emplois induits par la mise en œuvre et le fonctionnement est estimé ainsi que la durée de ces emplois</i>	
<i>Les critères professionnels (compétence, disponibilité, statut) de recrutement des personnels de la phase de mise en œuvre, puis de fonctionnement, sont transparents et connus de la population</i>	
<i>Le recrutement privilégie l'emploi local et la non-discrimination (genre, groupes vulnérables) à critères professionnels égaux</i>	
Le projet-programme induit des achats (matériaux, équipements, fournitures, etc.)	
<i>Les critères d'achats sont transparents et connus des fournisseurs potentiels</i>	
<i>Le projet favorise les achats locaux à critères égaux</i>	
Le projet-programme permet de générer des revenus d'usage (taxes, redevances, paiements, etc.)	
<i>Le mécanisme de gestion est transparent sur les revenus créés et leur affectation</i>	
<i>La maîtrise d'œuvre est mobilisée pour assumer sa responsabilité</i>	
Le projet-programme favorise l'augmentation des productions agricoles ou autres	
<i>Tous les intérêts économiques concernés ont été identifiés dans l'analyse des acteurs</i>	
<i>Le projet peut être utilisé pour des intérêts économiques divergents et créer des conflits</i>	



- **Des changements sociaux perçus comme positifs ou négatifs par les acteurs**

Le projet amène des changements de mode de vie ou de comportement	
<i>Des groupes spécifiques seront plus touchés par ces changements de mode de vie ou de comportements (par genre, âge et catégorie socio professionnelle ou culturelle)</i>	
<i>Ces changements ont été expliqués (avantages, inconvénients, innovations, etc.) à tous</i>	
<i>Les bénéficiaires directs ou indirects doivent changer de comportement et sont d'accord</i>	
<i>Les non-bénéficiaires doivent changer de comportement et sont d'accord</i>	
Le projet peut entraîner une accentuation des inégalités sociales	
<i>Les modalités d'usage (distance, horaires, etc.) excluront des acteurs potentiels</i>	
<i>Il est possible que certains acteurs s'approprient l'ouvrage et/ou son usage à leur profit</i>	
Le projet peut entraîner des utilisations incompatibles ou conflits sociaux entre les différents usagers	
<i>Les intérêts et besoins des différents usagers ont été analysés et des solutions à bénéfice mutuel ont été imaginées</i>	
<i>Les modalités d'accès et d'utilisation du projet prennent en compte les besoins spécifiques des différents groupes (âge, genre, spécificités socio-culturelles, groupes vulnérables)</i>	



OUTIL 7 : Généraliser les dispositifs de feedback terrain

Une simple boîte à idées, une émission de radio récurrente où les auditeurs peuvent appeler, un questionnaire de satisfaction simple, un numéro vert, un groupe WhatsApp, une page Facebook, des rendez-vous réguliers avec les uns et les autres pour des échanges informels : les moyens sont multiples pour collecter des retours du terrain, des plaintes, des idées ou des appréciations. Chaque contexte déterminera les bons relais.

Cette information collectée permet d'anticiper des crises, de corriger des erreurs, d'impliquer les bénéficiaires et non-bénéficiaires dans l'amélioration et l'adaptation de l'intervention.

La mise en œuvre d'un dispositif de gestion de plaintes par l'OCADES Caritas Burkina

Un processus en plusieurs étapes :

- Rencontre d'information avec les autorités locales, l'assemblée générale villageoise pour la mise en place des Comités de gestion des plaintes
- Définition de critères consensuels pour la communication
- Choix des membres du Comité de gestion des plaintes
- Formation des membres du Comité sur la gestion des plaintes
- Sensibilisation de la communauté à la formulation de plaintes avec communication numéro vert
- Gestion des cas de plaintes et de feedback
- Suivi-évaluation de la mise en œuvre

Relire l'histoire à la lumière du Référentiel Cohésion Sociale et Paix de l'OCADES Caritas Burkina :



En appliquant le référentiel, on va chercher à mettre en œuvre non-seulement des dispositifs de gestion des plaintes mais aussi de **collecte de feedback (qui peuvent être positifs !)**. Cela permet de valoriser ce qui fonctionne, et de disposer d'éléments qualitatifs pour évaluer la contribution d'une intervention à la cohésion sociale et à la paix.

OUTIL 8 : MEMO - Adapter l'intervention, les points à vérifier

- **Dans la logique d'intervention et les impacts à long terme**

Les facteurs clés de cohésion et/ou de tension du contexte sont identifiés et ceux ciblés par le projet sont clairement établis	
La logique de l'intervention est clairement exprimée, notamment sa contribution à la cohésion sociale et à la paix	
L'intervention cherche à optimiser son impact vers des changements au niveau des personnes	
L'intervention cherche à optimiser son impact vers des changements au niveau institutionnel	

- **Dans les détails de l'intervention et les effets à court terme**

Les activités ont été adaptées pour renforcer les éléments connecteurs identifiés dans le contexte (ce qui rassemble)	
Les activités ont été adaptées pour éviter d'appuyer les éléments diviseurs identifiés dans le contexte (ce qui divise)	
Toute interaction positive ou négative fait l'objet d'un exercice de créativité au sein de l'équipe pour imaginer l'option la plus susceptible de contribuer à la cohésion sociale et à la paix (voir tableau ci-dessous)	
Les effets induits par une interaction positive ou négative sont communiqués localement en transparence, ainsi que les solutions d'adaptation trouvées	
Le dispositif de suivi permet d'évaluer les effets des options alternatives choisies (voir suivi/évaluation plus bas, dans l'étape 3)	



OUTIL 9 : Une méthode de recherche de solutions en équipe

Ce travail d'adaptation des interventions, ou de changement des pratiques peut se heurter à la crainte du staff de voir son travail critiqué, ou la crainte des communautés d'être ensuite défavorisées si elles laissent entendre un mécontentement.

Associer l'analyse des indicateurs à la recherche d'options alternatives collectivement sera la clé pour la réussite.



Exercice pratique : Clarifier en équipe le problème soulevé (objectif, contraintes, ressources)

Par deux et en deux minutes, imaginer le plus d'options possibles (réalistes ou folles, sans jugement) pour résoudre le problème.

En équipe, partir des options imaginées pour construire et sélectionner la meilleure option. Elle est souvent composée de multiples options évoquées dans la phase de créativité.

Il est possible de construire une solution réaliste à partir d'idées qui semblent farfelues, mais il est compliqué de penser « en dehors de l'habitude » si on ne s'impose pas la phase créative !

OUTIL 10 : Récapituler les adaptations faites en continu (et contribuer au reporting !)

Une fois les 2 premières étapes du référentiel appliquées sur l'intervention, on peut avoir l'impression que c'est compliqué, qu'il y a trop de choses à changer, à suivre, qu'on va se perdre ! Ce petit tableau de synthèse peut permettre de rassembler :

- Les interactions (ou risques d'interaction) identifiées ;
- Les options ou solutions trouvées pour améliorer les effets et impacts sur la cohésion sociale et la paix ;
- Les moyens de savoir si on aura effectivement eu un meilleur impact ou effet.

S'il est rempli en continu, c'est un bon outil de suivi de l'intervention et de son adaptation au contexte ! Il est simple ensuite de montrer combien de fois l'intervention s'est adaptée pour mieux contribuer à la cohésion sociale et éviter d'exacerber des tensions, et de se souvenir de comment on imaginait le mesurer !

	Interaction négative ou positive entre intervention (détail) et contexte	Solutions trouvées, changements proposés par l'équipe ou en concertation avec les bénéficiaires et non-bénéficiaires	Signaux pour évaluer si la solution contribue à la cohésion sociale et à la paix (indicateurs)
Où ? Quand ?			
Qui ?			
Quoi? Comment?			

ETAPE 3 : INTERNALISER L'APPROCHE PAR LE SUIVI ET LA CAPITALISATION

OUTIL 11 : MEMO - Capacités de l'équipe en matière de cohésion sociale et paix, les points à vérifier

Le personnel en charge du projet/programme est formé sur les approches cohésion sociale et paix de l'OCADES Caritas Burkina	
Le Point Focal Cohésion Sociale et Paix est impliqué dans le projet/programme pour accompagner la démarche	
La maîtrise d'œuvre, maîtrise d'ouvrage et les acteurs sont impliqués dans la démarche cohésion sociale et paix	
L'équipe OCADES sur le terrain connaît la logique d'intervention du projet/programme (stratégie, objectifs, résultats, etc.)	
Le personnel connaît les modalités d'exécution (durée, financements, ressources, contraintes, etc.)	
Tous les documents sont accessibles localement et diffusés aux acteurs	
Le comité de pilotage a intégré l'approche cohésion sociale et paix dans son mode de pilotage, de manière à détecter et analyser les changements affectant l'intervention ou le contexte	
L'approche cohésion sociale et paix est mise en œuvre dans le suivi opérationnel du projet/programme	
L'approche cohésion sociale et paix est transmise dans les modalités de gouvernance future du projet/programme (pérennité)	
Un budget dédié à la formation des équipes, collecte de données, flexibilité nécessaire à l'adaptation au contexte, reporting nécessaire est alloué au programme	



OUTIL 12 : L'adaptation des indicateurs habituels... et quelques indicateurs nouveaux !

Des indicateurs habituels désagrégés...

Dans les activités habituelles, on collecte des données sur les résultats, l'intervention. On cherche des informations sur l'atteinte des objectifs.

Pour suivre nos effets et impacts en termes de cohésion sociale et de paix, on va chercher à adapter ou désagréger ces indicateurs classiques pour permettre une analyse de sensibilité au contexte analysé plus tôt.

Exemple :

- Proportion de populations déplacées et de populations non-déplacées capable de subvenir à ses besoins nutritionnels (par année)

Ou

- Proportion de populations du groupe A et proportion de populations du groupe B si deux groupes ethniques ont été déplacés et qu'il y a un risque de compétition/d'injustice.

...Et quelques indicateurs nouveaux !

Indicateurs de conflit/contexte :

Ils donnent une information sur l'évolution des tensions ou de la cohésion et des problématiques conflictuelles dans la zone ciblée.

Ils aident l'équipe projet à garder à jour l'analyse de contexte initiale.

Exemple :

- Fréquence des incidents violents entre communauté A et communauté B (par trimestre)
- Fréquence des incidents sur les équipements et infrastructures (par trimestre)
- Nombre de plaintes associées au projet/programme reçues via les canaux formels et reçues via les canaux informels de la part de la communauté A et de la part de la communauté B (par mois)

Indicateurs d'interaction (les fameux effets de nos actions et de nos comportements) :

L'intervention a-t-elle des effets sur, ou est-elle affectée par, le contexte/le conflit et comment ? Collecter cette information requiert une réflexion sur les aspects qualitatifs de la mise en œuvre du projet/programme et sur la perception que les communautés, les institutions et le staff auront du projet. Les données peuvent rester confidentielles.

Exemple :

- Proportion de personnes dans les communautés A et B qui perçoivent le projet comme bénéfique de manière équitable pour l'ensemble des communautés ou de manière déséquilibrée pour l'une par rapport à l'autre (rarement, souvent ou toujours) (tous les 3 mois)
- Nombre de personnel du projet qui croit que le projet n'a pas eu d'impact sur les conflits dans les communautés cibles/ a exacerbé les tensions dans les communautés cibles/ a permis une meilleure cohésion dans les communautés cibles (sur 6 mois)

Indicateurs d'impacts inattendus :

Et si notre intervention était un total succès, qu'est-ce qui changerait ? Et si un élément inattendu venait stopper notre intervention, qu'est-ce qui se passerait ? (A-t-on prévu un plan de sortie de crise ?)

OUTIL 13 : Un exemple pour suivre le contexte simplement et sans coût !

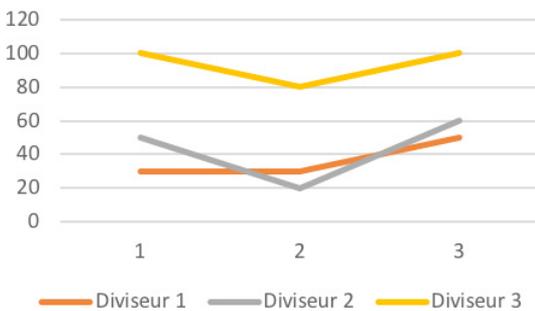
L'évolution des connecteurs et diviseurs dans le contexte peut être suivie de façon mensuelle.

(Exemple : présence de la diversité des acteurs sur les lieux qui d'habitude rassemblent ? Evolution des comportements des acteurs? Mobilisation de symboles dans des situations inhabituelles ? Etc.).

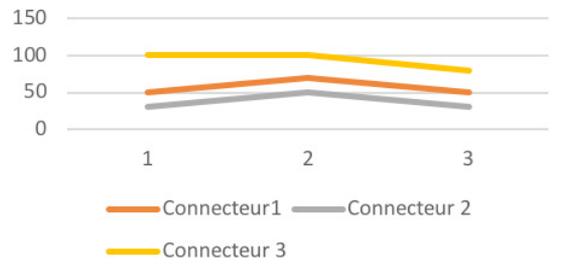
Attention, il n'est pas forcément nécessaire d'avoir des données statistiques, la perception des personnes dans la salle de l'évolution d'un connecteur sur une échelle de 1 à 10 est déjà un indicateur.

Un suivi de ce qui rassemble et ce qui divise peut ainsi être visualisé par un simple graphique qui permet de voir que le contexte s'améliore ou se dégrade (ici le contexte s'améliore en trimestre 2 et se dégrade en trimestre 3). Il reste ensuite à évaluer si l'intervention peut influencer cette évolution !

Suivi des diviseurs par trimestre



Suivi des connecteurs par trimestre



OUTIL 14: MEMO - Suivi et indicateurs, les points à vérifier

Les facteurs ciblés dans le contexte et les théories du changement à la base du projet/programme sont observés pendant la durée du programme et des adaptations sont possibles	
Les options identifiées pour renforcer la cohésion sociale et la paix sont observées et suivies (qui, où/quand, quoi, comment ?)	
Les indicateurs d'intervention ont été désagrégés en fonction des acteurs clés identifiés dans l'analyse d'acteur (et les clivages potentiels)	
Les indicateurs ou signaux de suivi du contexte sont discutés en réunion de projet hebdomadaire et font l'objet d'un suivi en fonction de la volatilité du contexte	
Le suivi du contexte est mené conjointement avec les partenaires sur la zone, pour favoriser l'échange de perception	
Acteurs bénéficiaires et non-bénéficiaires ont été interrogés lors des enquêtes de perception ou de satisfaction	
Les effets positifs et négatifs de l'intervention sur le contexte sont suivis en continu, par l'équipe sur le terrain, et des solutions sont apportées de manière flexible	
Un mécanisme de feedback adapté au contexte est mis en place	
Des indicateurs indirects et les données qualitatives sont favorisés dans les contextes sensibles (pour suivre les éléments intangibles)	
Des canaux formels et informels sont activés dès le début du projet pour trianguler l'information	
A minima, les perceptions de l'équipe permettent de nourrir le suivi du contexte et des effets sur le contexte (lorsque les enquêtes ne sont pas possibles)	
La relation de confiance créée avec les partenaires techniques et financiers permet un dialogue continu et une flexibilité dans la gestion du projet et son adaptation au contexte	
Les erreurs sont documentées autant que les réussites, et leurs expériences sont partagées, sauf lorsque cela met en danger les partenaires, les équipes ou la population	
L'outil de suivi de projet/programme intègre les dimensions de cohésion sociale et paix en son sein (et non pas un deuxième outil de suivi dédié)	



OUTIL 15 : 4 indicateurs communs pour l'OCADES Caritas Burkina

Si chaque intervention de l'OCADES Caritas Burkina parvient à informer ces 4 niveaux de connaissance, alors on pourra évaluer à quel niveau le réseau est devenu sensible au contexte et capable d'améliorer ses effets et impacts sur la cohésion sociale et la paix !

Moyen de suivi	Petit conseil
Une analyse des connecteurs et des diviseurs est faite et suivie dans chaque intervention	Il suffit de faire l'étape 1 et de profiter de 5 minutes à chaque réunion de pilotage pour voir si ça a évolué !
Combien de fois l'équipe a la perception (à partir de ses observations et analyses) qu'elle a appuyé des connecteurs et contré des diviseurs ?	Une autre question simple, posée aux réunions d'équipe régulières
Indicateurs de réalisation des activités dédiées à améliorer les effets et impacts (issus de l'étape 2)	Ces activités issues de l'étape 2 (identifier les interactions et trouver des solutions pour appuyer les connecteurs et éviter les diviseurs) peuvent être évaluées simplement : A-t-on fait ce qu'on avait identifié comme « meilleure option » ?
Au début et à la fin de chaque projet, les bénéficiaires et les non-bénéficiaires sont questionnés sur l'état de leur contexte en matière de cohésion sociale et sur leur perception que le projet/programme y a contribué (en positif et négatif, et comment).	<p>Il s'agit ici d'une petite enquête :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sur une échelle de 0 à 10, comment évaluez-vous l'état de la cohésion sociale et de la paix dans votre village/région ? • Comment cela s'exprime-t-il sur le terrain (exemples) ? <p>A la fin de l'intervention, on peut demander les deux mêmes questions et deux supplémentaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensez-vous que l'activité X a contribué à l'évolution du contexte de cohésion sociale dans votre village/région Négativement ? Pas contribué ? Positivement ? • Quels exemples donneriez-vous pour l'illustrer ?

OUTIL 16 MEMO - La collecte de données sensible au contexte

les bénéficiaires et les non-bénéficiaires sont interrogés (notamment sur leurs perceptions)	
Des indicateurs indirects des données qualitatives sont privilégiés sur les sujets sensibles	
Les canaux (formels et informels) sont diversifiés pour trianguler l'information obtenue afin d'obtenir une information la plus objective possible	
Les perceptions de l'équipe ou des proches sont estimées comme suffisantes lorsqu'on ne peut faire mieux ! Cela renforce l'esprit collectif de recherche de solutions	
L'information n'est documentée et partagée que si elle ne met pas en danger des personnes	
Les risques de questions biaisées et de questions sensibles pour les cibles sont étudiés et corrigés	

OUTIL 17 : L'argumentaire pour un budget adapté

Le référentiel est conçu pour pouvoir être mené sans ressources spécifiques pour les agents d'intervention.

Si l'on peut prévoir des ressources dédiées à la mise en œuvre de notre approche cohésion sociale et paix, il est intéressant de penser à 4 niveaux de ressources particulières :



Analyse de contexte

Pour conduire une analyse de conflit complète au démarrage (pendant la phase de faisabilité ou avant) et pour la mettre à jour dans le cadre des activités de monitoring.



Renforcement des capacités

Pour renforcer la capacité du staff et des partenaires impliqués dans le projet en matière de sensibilité au conflit (maîtrise d'ouvrage, prestataires, représentants des communautés, etc.).



Suivi sur le terrain

Pour assurer un suivi participatif et des discussions et partages de réflexions avec les membres des communautés concernées régulièrement (capitalisation).



Feedback et adaptation bailleur

Pour financer les mécanismes de feedback et de prise de responsabilité de la part du bailleur et de l'opérateur (re-programmation, gestion des financements) envers les bénéficiaires.

Un bailleur a tout intérêt à ce suivi et à cette flexibilité car ils permettront une meilleure qualité des interventions.



Mais cela peut aussi lui poser problème car il n'y est pas habitué !



La solution réside ici dans l'écoute de ce qui est important pour lui, et la recherche de solutions qui satisfasse à la fois ses besoins et nos intérêts en matière d'impact sur la cohésion sociale et la paix !



OUTIL 18 : Une stratégie de communication qui renforce la cohésion sociale et la paix

Etapes habituelles de définition d'un plan de communication	Etapes en suivant le référentiel
	Analyser le contexte, les acteurs, les connecteurs/diviseurs, notamment la façon dont les médias et relais d'information sont connecteurs ou diviseurs
Identifier les différentes cibles	Bénéficiaires et non-bénéficiaires sont ciblés
Choisir des outils (canaux/supports)	Choisir ceux qui rassemblent les différents acteurs identifiés dans notre contexte
Elaborer des messages adaptés à chaque cible	Les messages sont construits sur des valeurs, expériences, intérêts qui rassemblent, qui ne renforcent pas des diviseurs identifiés dans notre contexte
Mettre l'accent sur des outils de communication de proximité qui vont effectivement toucher notre cible (bénéficiaires et non-bénéficiaires)	Prendre en compte les langues, les modes de réception (oral ou écrit), les lieux de réception (notamment personnes sédentaires ou mobiles) qui peuvent être des lieux ou systèmes connecteurs identifiés plus haut
Valoriser le savoir-faire local	S'il est connecteur et si les messages sont réfléchis en matière de cohésion sociale !
Proposer des actions de communication réalistes et réalisables à moindre coût (utiliser les canaux et média existants, le bouche à oreille)	Renforcer les relais qui existent entre les différents groupes analysés dans notre contexte. Stimuler l'échange entre des acteurs qui n'ont pas forcément ces réflexes (espaces de dialogue nouveaux)
	Faire un plaidoyer pour la cohésion sociale et la paix à chaque lancement de la stratégie de communication (imprégné dans le message technique prévu)
Budgétiser les actions de communication, notamment la langue de diffusion (traductions), le renforcement des capacités des médias pour qu'ils maîtrisent l'effet de leurs travaux en matière de cohésion sociale et de paix, des ressources nouvelles par rapport aux réseaux sociaux (audio-visuel)	Très important : les médias sont des vecteurs de tensions et de conflits réguliers, car il est plus facile de vendre « des problèmes »
	Veiller sur l'évolution des discours des médias choisis
	Raconter les résultats et valoriser les effets et impacts positifs des interventions sur la cohésion sociale et la paix (on ne parle jamais assez de ce qui marche !)
	Systematiser l'attention aux messages perçus par les images et les mots (victimisation, renforcement de perceptions entre « les bons » et « les mauvais », etc.)
	Concevoir un plan de communication de crise si le contexte est très volatile



OUTIL 19 : MEMO - Communication sensible au contexte

Les leçons apprises et évaluations sont capitalisées avec les bénéficiaires et diffusées vers les partenaires techniques et financiers, vers les populations et les bénéficiaires	
Les résultats de l'approche cohésion sociale et paix sont discutés avec les autres ONG, partenaires ou concurrents	
La communication est réfléchie pour renforcer les liens en interne entre les membres du projet/programme et en externe dans le contexte du projet	
Transparence, respect et équité sont des principes de la communication	
Les images ou histoires partagées ne traitent pas un acteur comme victime et respectent la dignité humaine	
Une stratégie de sortie (en cas de crise ou en cas de réussite anticipée du interventions) est conçue	



Faites remonter vos remarques et
demandez la version à jour auprès de :

sen@ocadesburkina.org

VERSION 2019

La version 2019 du référentiel sera améliorée en continu à partir
des expériences du réseau OCADES Caritas Burkina et
de ses partenaires.

