

Notre travail pour le changement

Editeurs : Christiane Kayser et Flaubert Djateng



Construire la Paix



Service Civil Pour la Paix (SCP) / BfdW –
Mano River Region, Grands Lacs d'Afrique
et Cameroun

Construire la Paix

Brot für die Welt (BfdW) – Pain pour le Monde (PpM)
Financé par le BMZ (Bundesministerium für
Wirtschaftliche Zusammenarbeit – Ministère Allemand
pour la Coopération Economique)

Notre travail pour le changement

Brot für die Welt

Brot für die Welt (BfdW) – Pain pour le Monde (PpM)

Financé par le BMZ (Bundesministerium für
Wirtschaftliche Zusammenarbeit – Ministère Allemand
pour la Coopération Economique)

zfd Ziviler Friedensdienst
Service civil pour la paix

Tous droits réservés pour tous pays

1^{ère} édition, Février 2013

Copyright © 2013 by SCP / BfdW,
Bafoussam, Berlin

Editeurs : Christiane Kayser et Flaubert Djateng

Traduction vers le français : Françoise Guerlin

Copyright photos : Photo couverture devant : Christof Krackhardt/Brot für die Welt

Couverture arrière de gauche à droite : Ute Jensen ; Ulrike von Baggehufwudt/SADRI ;

Paul Jeffry/Brot für die Welt ; Stefan Willmutz/AGEH ;

Thomas Lohnes / Brot für die Welt

Production et conception : Eberhard Delius, Berlin

Mise en page : Reih's Satzstudio, Lohmar

Impression : Freiburger Graphische Betriebe, Freiburg

Printed in Germany

contact :

Flaubert Djateng : fdjateng9@gmail.com

www.peaceworkafrica.net

Sommaire

| | |
|--|----|
| Introduction | 7 |
| <i>par Christiane Kayser, Flaubert Djateng, Günter Schöneegg et Stefan Willmutz</i> | |
| Comment rendre visible la construction de la paix ? | 10 |
| <i>par Flaubert Djateng</i> | |
| Quel changement pour qui ? L'orientation aux résultats ou impacts, une approche techniquement évidente mais politiquement obscure... | 16 |
| <i>par Christiane Kayser</i> | |
| Les défis de l'orientation aux résultats dans les projets du Service Civil pour la Paix | 22 |
| <i>par Stefan Willmutz</i> | |
| Observation des résultats dans le contexte d'un conflit armée – défis méthodologiques et limites | 31 |
| <i>par Günter Schöneegg</i> | |
| Cinq ans plus tard – Démystifier l'impact – Le point de vue de Pain pour le Monde – EED sur l'orientation aux effets directs et les impacts | 35 |
| <i>par Hedwig Schlags</i> | |
| Suivi de l'impact dans la consolidation de la paix : | |
| La Perspective du Terrain | |
| Centre Ubuntu, Burundi | 42 |
| <i>par Fr. Emmanuel Ntakarutimana</i> | |
| La réforme démocratique au Kenya | 47 |
| <i>par Cyprian Nyamwamu</i> | |

| | |
|--|-----|
| Le CRAFOD et la participation citoyenne à la gouvernance locale : | |
| une vision à long terme du changement | 52 |
| <i>par Pierre Fichter</i> | |
| Les enjeux de mise en place d'un système de suivi – point de vue d'une consultante | 59 |
| <i>par Josephine Beck-Engelberg</i> | |
| Le suivi d'impact d'un projet de développement et les enjeux de la coopération : | |
| Le cas du PJCC, point de vue d'un partenaire de terrain | 67 |
| <i>par Flaubert Djabateng</i> | |
| Evaluation des impacts interactifs entre le projet et son contexte un instrument développé par EIRENE au Sahel et ses partenaires | 74 |
| <i>par Issaka Sy M. Tahirou</i> | |
| Le plaidoyer pour le changement | 80 |
| <i>par Déogratias Ilunga Yolola et Ulli von Baggehufwudt (SADRI, RDC)</i> | |
| La difficulté de mesurer l'impact des efforts de consolidation de la paix | 94 |
| <i>par Julius Nzang et Katharina Schilling (Eglise Presbytérienne du Cameroun – EPC)</i> | |
| Appendix | |
| L'éducation, le changement et la consolidation de la Paix | 107 |
| <i>par Lynn Davies</i> | |

Introduction

L'orientation aux impacts ou au résultats, le suivi des effets est plus ou moins devenue obligation pour les organisations partenaires financées par les systèmes de développement en Afrique et ailleurs. D'un côté on ne peut que se réjouir que l'on sorte d'une logique où la description d'activités et l'énumération de données quantifiées domine un rapportage souvent vidé de tout sens. A priori tous les acteurs devraient vouloir savoir si leur travail est utile et contribue à des changements pour le cas échéant réorienter leurs efforts. D'un autre côté, on peut déplorer le fait que l'initiative soit venue des bailleurs de fonds et non des acteurs locaux qui s'inscrivent dans la transformation sociale.

Cependant il s'avère plus difficile que prévu de mettre en place des systèmes de suivi où on arrive à identifier les effets et changements auxquels on contribue. Car il faut éviter que ces systèmes deviennent tellement lourds qu'ils consomment une grande partie de l'énergie de ceux qui travaillent sur le terrain.

Dans le domaine du travail pour la paix et du changement sociétal en général c'est encore plus complexe que dans des projets et programmes focalisés sur la technique. La première publication de cette série « Construire la Paix » que nous avons nommée « Démystifier l'impact » est épuisée en version papier car elle a trouvé beaucoup de lecteurs dans les différents réseaux africains. Nous avons décidé au lieu de la réimprimer de nous mettre ensemble avec nos collègues de Eirene et AGEH pour partager les expériences que les uns et les autres, les partenaires locaux, les professionnels d'appui, les consultants et les responsables dans les maisons-mère ont avec cette tâche importante et épineuse de l'orientation vers l'impact. Nous sommes tous d'avis que nous ne pouvons qu'avancer si tous les acteurs concernés s'approprient les approches et techniques et les adaptent à leurs situations concrètes. Il est également important de se rappeler qu'en principe nous travaillons tous ensemble

pour des objectifs communs, que chacun y joue son rôle et y met sa part. Or dans le quotidien il est facile de perdre de vue le contenu de ce que nous voulons réussir et de se perdre dans les mécanismes, les outils, les techniques, ou pire de tout réduire aux exigences des systèmes de financement auxquelles nous sommes tous redevables d'une façon ou d'une autre. Alors il nous semble essentiel d'approcher l'orientation aux impacts ou aux résultats comme un processus d'apprentissage où nous sommes tous des apprenants qui s'efforcent pour une coopération plus utile et plus efficace pour ceux que cela devrait concerner et toucher en premier lieu : les populations dans les pays et zones où nous sommes actifs.

Nous avons mis ensemble diverses perspectives sur l'orientation aux résultats (incluant les produits, les effets et les impacts, appelée également orientation aux impacts car en français le concept de résultat prête à confusion) : Stefan Willmutz, Günter Schöneegg, Hedwig Schlags, Flaubert Djateng et Christiane Kayser posent les questions et livrent les expériences dans le cadre des différentes organisations et réseaux de Pain pour le Monde, AGEH et Eirene. Nous avons repris des perspectives de terrain d'organisations du Burundi et du Kenya publiées par la revue « Impulse » de FriEnt. Des expériences d'organisations partenaires de la RD Congo (CRAFOD et SADRI), du Sahel, et du Cameroun enrichissent le débat. Dans le cas du Zenü Network du Cameroun nous avons croisé le point de vue d'une consultante accompagnant le travail avec une perspective de l'extérieur avec celle du responsable de l'organisation. En annexe nous vous présentons un article sur les liens entre l'éducation, le changement et la consolidation de la paix par professeur Lynn Davies qui revient sur les concepts de base notamment celui du changement. Beaucoup de questions fondamentales qui remettent en question nos pratiques y suscitent une réflexion approfondie qui devrait nous aider à créer de nouvelles façons de faire. Cet article paraît pour la première fois en français.

Nous espérons que cette publication pourra contribuer à ce que les différents acteurs, notamment les praticiens, trouvent des solutions

efficaces et pragmatiques pour mieux apprécier leur travail et identifier les changements auxquels ils contribuent et ainsi mieux orienter leur travail vers le changement constructif dans le domaine de la paix.

Flaubert Djateng et Christiane Kayser, noyau d'accompagnement

SCP de Pain pour le Monde pour l'Afrique

Günter Schönegg, consultant SCP Eirene

Stefan Willmutz, conseiller SCP AGEH

Comment rendre visible la construction de la paix ?

*Par Flaubert Djateng**

Nous voulons savoir ce qui se passe après nous, nous voulons connaître si nos actions ont du sens, nous avons besoin de prouver notre utilité. Les bailleurs de fonds aussi veulent savoir à quoi sert l'argent des contribuables de leurs pays qu'ils nous versent, à quoi servent nos honoraires, les activités financées, les démarches administratives souvent lourdes. C'est ce qui explique le besoin de « preuves » pour montrer, mesurer, bref pour rendre visible les effets et si possible l'impact de notre travail. Rendre visible les changements issus de notre action devient encore plus préoccupant quand nous travaillons dans un domaine complexe, sur une thématique qui mobilise plusieurs acteurs et qui agit sur plusieurs facteurs au même moment. La construction de la paix fait partie des thèmes complexes qui non seulement demandent de pouvoir trouver le bon levier, mais aussi d'avoir de bons partenaires pour arriver à un effet.

Aboutir à un effet, provoquer un changement dans le domaine de la construction de la paix n'est pas réduit au nombre de personnes formés dans les techniques de transformation de conflit, ce n'est pas le nombre de conférences sur l'éducation à la paix, ce n'est pas non plus le nombre de pétitions que nous avons fait signer contre les violences faites aux femmes. On ne peut prendre pour changement ou impact le nombre de personnes membres d'un réseau ou encore le nombre de plaidoyers pour plus de paix organisés par ce réseau.

* Noyau d'accompagnement SCP pour l'Afrique de Pain pour le Monde/BfdW

Parmi les acteurs œuvrant pour la paix dans le monde, il y a le réseau SCP animé et soutenu par PplM. Ses membres sont des acteurs divers, rattachés aux Eglises ou tout simplement faisant partie de la société civile. Ces partenaires de la construction de la paix se déploient chaque jour pour plus de paix dans leur région, dans leur pays, dans le monde. Ils réalisent avec les populations de nombreuses activités de divers ordres, touchant des activités physiques comme la poterie, la production de la nourriture ou encore de la mobilisation comme les plaidoyers, les campagnes de sensibilisation et de conscientisation pour plus de paix. A première vue on peut se demander si les activités du réseau apportent la paix. Comment est ce que la mise en place d'une troupe de théâtre peut faciliter la paix entre les personnes ? Comment la tenue des comptes d'une petite organisation dans le village peut construire la paix ? Comment des activités de production de nourriture qui emploient les jeunes peuvent être considérées utiles pour la paix ? Les réponses à ces questions n'ont du sens qu'en relation étroite avec le contexte d'intervention.

L'analyse du contexte avant, pendant et après l'action permettra de mesurer l'incidence des activités sur le mieux vivre des gens.

L'effet ou le changement que nous recherchons ne peut se détecter qu'en observant les interactions entre les personnes partageant le même espace de vie. Il s'agit de montrer la différence qui existe du fait de notre présence, de voir comment cette différence contribue à un meilleur vivre ensemble. Pour rendre visible cette différence, ce changement, il faut adopter une démarche qui permet de différencier les produits de notre travail et les effets issus de l'utilisation de ces produits. Car en fait quand nous réalisons une activité, à la fin il y a un produit identifiable dans le domaine des savoirs et des compétences comme des processus de résolutions des conflits, les techniques de production, les documents juridiques, les pétitions, les connaissances sur les comportements et les habitudes des personnes rencontrées. C'est l'utilisation de ces savoirs qui apporte des changements dans la vie des gens. Cette utilisation peut se traduire par un savoir faire qui permet de connaître les leviers de changement ou des acteurs majeurs avec qui on peut provoquer ces

changements, par un savoir être qui modifie des comportements et des attitudes, rendant possible des négociations ou un rapprochement entre des parties en conflits.

Pour rendre visible ces changements, il faut bien circonscrire avec qui et pour qui on travaille, ensuite avoir une stratégie qui montre clairement ce qu'on recherche, comment et pourquoi on travaille, notre vision. Puis il faut réaliser la nécessité d'avoir des indicateurs qui nous démontrent que quelque chose a bougé. Ces indicateurs touchent au politique, à l'économique et au culturel.

Par *politique*, nous entendons les processus de prise de décision, la représentation et la défense des intérêts, la qualité des relations entre les parties prenantes, l'élaboration des textes réglementaires, les systèmes de régulation et de gouvernance, les processus de choix ou d'acquisition des responsabilités, bref tout ce qui est en relation avec la gestion des pouvoirs, les outils et les systèmes rattachés.

Notre travail aura un impact politique si les facteurs énumérés ci-dessus se modifient et influencent la vie des personnes dans un territoire donné. Par exemple, lorsque le SADRI en RDC fait des activités de renforcement de capacités avec des noyaux de paix dans des sites potentiellement conflictuels, lorsqu'il crée des espace de dialogue et de concertation multi – acteurs, appuie des plaidoyers dans le domaine minier ; si tout ce travail influence la gouvernance minière de la zone, avec par exemple un meilleur exercice de leurs responsabilités sociales par des entreprises minières, alors le SADRI aura eu un impact sur le plan politique.

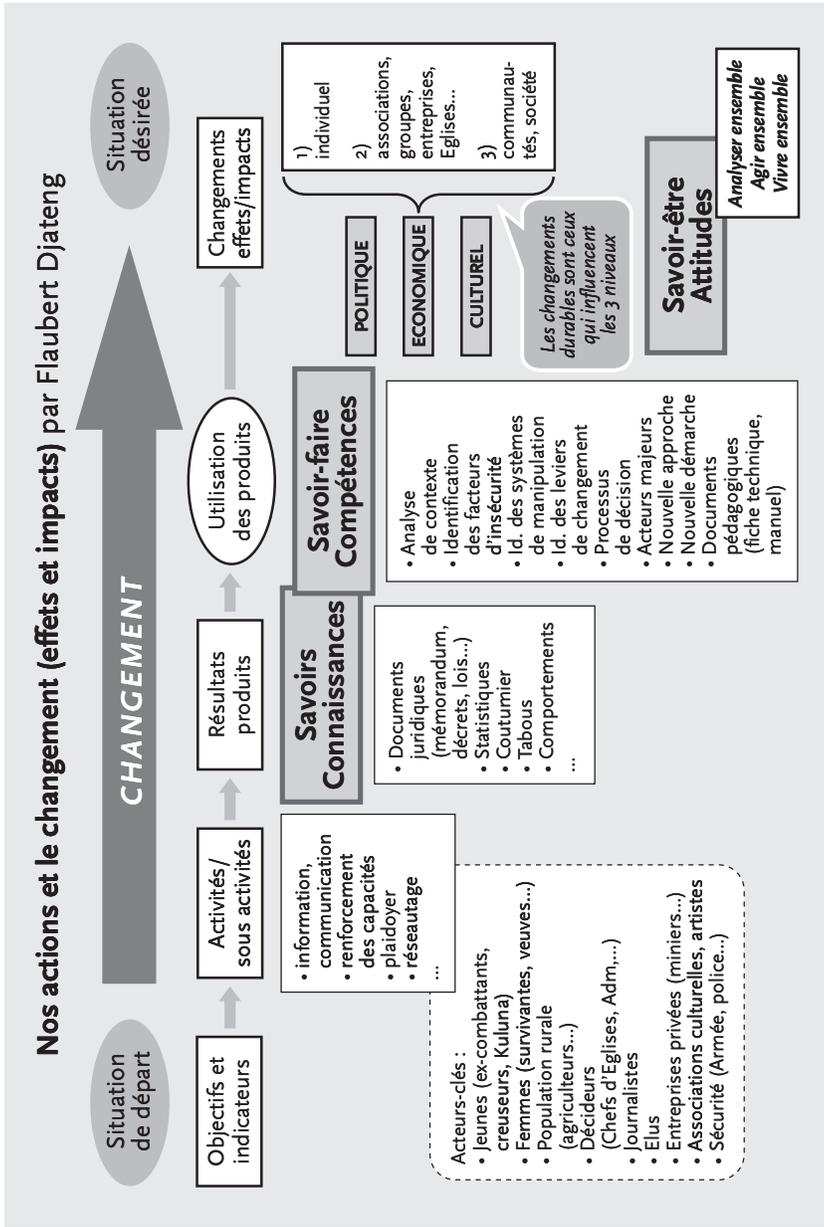
Par *économique*, nous comprenons le niveau des revenus, des investissements, du taux d'inflation, du chômage, de la valorisation ou non du potentiel existant, la circulation des biens et les flux afférents, les acteurs majeurs du business, l'entrepreneuriat, la qualité des services, la fiscalité et les impôts, la corruption, bref tout ce qui se rattache de la production et la distribution des richesses.

Les 30 réseaux Wamama Sinameni (autonomisation et autopromotion des femmes) de Heal Africa ont facilité le développement de l'épargne et le microcrédit chez les femmes rurales, base pour la réalisation des activités génératrices de revenus. Le développement de ce réseau entre les femmes a facilité la création d'emplois et la production des richesses. Quand il y a du travail, cela réduit l'oisiveté et les jeunes sont moins susceptibles d'être de la marchandise politique ou encore de servir comme membres pour des milices pouvant perturber la paix.

Par *culturel*, nous définissons les us et coutumes, les tabous, les relations entre les groupes sociaux, la représentation et la gestion des identités, les influences culturelles, les interactions entre les communautés de foi, les groupes religieux, les relations du genre, la gestion de la tribalité et de l'ethnicité, bref tout ce qui est lié aux habitudes et aux comportements des personnes partageant le même espace de vie.

Au Cameroun, le travail sur les rites de veuvages fait par le CIPCRE, le dialogue interreligieux que promeut ACADIR sont des activités qui modifient des habitudes et des comportements au sein de la société. Si le CIPCRE réussit à ce que de nouvelles pratiques de veuvage plus humaines soient décidées, faisant attention aux droits de la femme (la plus visée), et modifiant l'attitude des hommes et des leaders de la communauté, on aurait là un impact sur le plan culturel dans le domaine des droits de la femme. La prise de décision dans ce cas peut aussi être capitalisée sur le plan politique. Un dialogue interreligieux réussi est celui qui facilite les rapprochements entre les communautés de foi, organise les échanges et permet une tolérance pour un mieux vivre ensemble qui respecte la foi de l'autre.

Les changements politiques, économiques et culturels sont visibles à trois niveaux. Tout d'abord les changements peuvent être individuels, les gens apprennent et utilisent des choses de manière individuelle et dans leurs familles. C'est une personne qui adopte une nouvelle pratique, une nouvelle façon de faire, c'est un individu qui gère mieux ses



émotions, qui change sa perception de l'autre. Puis c'est au niveau des groupes que fréquentent les individus et les personnes. Dans les entreprises, dans les groupes culturels, les associations, les réunions, les églises, comment ces groupes changent ? Enfin, on observe cela aussi dans l'espace communautaire, dans la société. Les changements véritables et durables sont ceux qui affectent les trois niveaux simultanément. Il s'agit des changements qui contribuent à ce que les personnes d'une communauté analysent ensemble les facteurs qui influencent leur vie, décident ensemble sur ce qu'il faut faire pour changer positivement les choses, se répartissent les rôles et agissent ensemble pour assurer un mieux vivre à différentes étapes de leur vie. Les éléments descriptifs de chaque niveau se retrouvent dans la brochure « Démystifier l'Impact : Notre Travail pour le Changement » en page 28 et disponible sur le site du SCP : www.peaceworkafrica.net.

En conclusion, rendre visibles les changements demande une approche qui prend en compte les différents facteurs et les différents niveaux. Cette façon de faire doit aussi intégrer la dimension temporelle, c'est à dire le court, le moyen et le long terme. Le schéma ci-après développé sur base du travail avec les partenaires dans quatre pays africains reprend sommairement le cheminement de notre travail et donne quelques indications sur comment rechercher l'impact de nos activités.

Flaubert Djabateng
Bafoussam, février 2013

Quel changement pour qui ?

L'orientation aux résultats ou,
une approche techniquement évidente
mais politiquement obscure...

*Par Christiane Kayser**

En principe c'est clair comme de l'eau de roche : si on travaille pour le changement, pour le développement, pour la paix, on devrait avoir envie de vérifier si ce travail est pertinent.

Si on finance de telles activités avec l'argent des contribuables, on devrait pouvoir vérifier si cela sert à quoi que ce soit. D'autant plus que les critiques multiples et diverses, fondées et infondées, contre le financement du travail dans les pays du sud lié au développement mais aussi à la paix existent depuis bien des années et – crise en Occident aidant – se font de plus en plus entendre.

Alors rien de plus logique que d'insister sur une orientation vers le suivi et la description des effets et impacts auxquels ce travail contribue.

Cependant l'affaire est plus compliquée qu'il n'y paraît. Nous sommes en face d'acteurs très différents avec des cultures, des objectifs et des façons de faire très différents, voir parfois contradictoires. En dépit des négociations de contrats, des élaborations de programmes et de projets communs avec des objectifs concordants, très souvent les différences l'emportent sur les synergies.

* Noyau d'accompagnement SCP pour l'Afrique de Pain pour le Monde/BfdW

Dans leur excellente étude de 2010 sur les mécanismes et impacts de ce qu'on appelle encore parfois « l'aide », deux chercheurs du LASDEL du Niger donnent la parole aux praticiens de terrain.¹

« Les organisations internationales se sont accaparé le développement. Il y a une déresponsabilisation totale qui va avec le proverbe d'Amadou Hampaté Ba qui dit que la main qui donne est toujours au dessus de celle qui reçoit. On a créé un tas d'organisations bilatérales, gouvernementales, non gouvernementales et chacun vient avec sa vision messianique, ou avec un discours un peu discours idéologique pour justifier son intervention. Dans les institutions des Nations Unies, on définit la vérité, et ensuite on envoie des apparatchiks sur le terrain pour prêcher la bonne parole, et il faut que ça passe, il faut que ça passe dans tous les pays. Les gens qui sont sur le terrain au Niger, ici, ont intérêt à avoir des résultats, sinon on leur tape sur les doigts. Et comme la plupart des carrières ne sont pas garanties, il faut bien que ça marche. Alors, ils tirent sur la tige de mil pour la faire pousser. Bon, ça n'a jamais fait pousser la tige de mil, ça, ça peut l'arracher mais pas la faire pousser. (assistant technique expatrié) »

Le premier point est que – même s'il y a une sorte de dépendance mutuelle entre les acteurs, car on ne saurait faire quoi que ce soit sur le terrain sans des acteurs de terrain – l'argent dans la main de celui qui donne crée un déséquilibre qui se répercute à tous les niveaux et empêche dans la plupart des cas une appropriation des concepts et outils par les organismes locaux. Ne pas parler d'argent, le traiter comme quelque chose de « sale » n'est sans doute pas une solution, non plus.

En outre, comme le soulignent les auteurs de l'étude, l'image de la tige de mil est très significative des décalages de rythmes et d'échéances entre bailleurs et institutions et associations locales : même lorsque les

¹ Philippe Lavigne Delville et Aghali Abdulkader : « A cheval donné, on ne regarde pas les dents » Les mécanismes et les impacts de l'aide vus par des praticiens nigériens, Niamey 2010, LASDEL, études et travaux No 83, www.lasdel.net

innovations induites de l'extérieur sont pertinentes, les échéances imposées par les bailleurs ou les institutions internationales ne permettent pas aux institutions locales d'évoluer, aux acteurs de s'approprier des nouvelles idées ou du savoir-faire, pour réellement les faire leur. Encore plus grave, les échéances ne permettent ni l'innovation, ni la créativité. Du coup, elles sont sans cesse sous pression, devant suivre et subir les modes et les évolutions, au lieu de les intégrer et de les prendre en charge.

Il s'agit ici d'un problème de discordance de temps, de différence de rythmes qui domine tout.

« Il y a des bailleurs qui ont de l'argent à dépenser avant telle date, et c'est ça l'efficacité pour eux, alors que pour les populations, on ne peut pas dépenser aussi vite. Dans certaines coopérations, c'est ça le critère principal. Leur siège va leur dire « si tu n'as pas dépensé, c'est que tu n'en avais pas besoin », et le financement qu'ils vont avoir l'année suivante va baisser. Ils se font évaluer en fonction du décaissement. (consultante)

Ce n'est pas qu'il y a trop d'argent, les besoins sont immenses. C'est qu'il n'y a pas assez de temps. Le temps que les gens sortent de leur vision, commencent à s'approprier les idées nouvelles, le projet est fini. Un projet de 4 ou 5 ans, s'il n'y a pas de suite, ça s'écroule. Ce n'est pas que ce n'était pas pertinent, c'est que ça ne suffit pas pour le rythme des gens. Dans les zones où il y a eu des projets qui marchaient bien et qui ont pris fin, les gens sont découragés. (consultante). » (Lavigne Delville et al.)

Dans le travail pour la paix ce problème est d'autant plus aigu que le développement d'une culture de paix et de négociation d'intérêt ne se fait pas dans des phases de temps adaptées à des projets et programmes financés.

Par ailleurs, on attend des effets et même des impacts au bout de un, de deux ou de trois ans sans prendre en compte que les changements de mentalité ou de comportement contrairement aux changements techniques et infrastructurels prennent du temps et ne se mesurent pas faci-

lement. Il arrive que les vrais changements de comportement émergent ou surviennent après le projet.

Toute la chaîne des intervenants dépend désormais de rapportage orienté sur les effets et impacts. C'est sans doute une avancée par rapport à des rapports techniques focalisés sur les actions et les chiffres par exemple de participants à des ateliers qui ne signifient rien par rapport à des changements amorcés. Mais l'appropriation de la notion d'effet ou d'impact par les praticiens reste quasiment impossible dans un environnement professionnel dominé par les rythmes et les demandes des bailleurs.

Or ces rythmes sont d'un côté trop rapides mais d'un autre côté trop lents par rapport à ce que vivent les soi disant « bénéficiaires ». Que dire de ce constat fait par une consultante dans le cadre de la même étude au Niger ?

« Dans le Nord du pays, je faisais l'évaluation d'un projet. Dans une discussion avec un groupe de femmes, je demandais : « quel a été le meilleur projet que vous avez connu ? ». Silence des femmes. Puis une femme dit « c'est Celtel » ! Je lui demande pourquoi : « Si je n'ai plus d'argent, j'appelle mon fils qui est en ville, et j'ai de quoi manger. Si ma fille doit accoucher, j'appelle et il m'envoie pour les frais. Vous, avec vos projets, quand on a une priorité, ça vient après 3 ans, 4 ans. On a oublié, ou bien ce n'est plus notre priorité : on s'est débrouillées autrement depuis ! » (consultante) »

Sommes-nous en mesure d'apprendre de cet impact important de l'introduction du téléphone portable dans la vie quotidienne rurale et urbaine en Afrique ?

Pas d'orientation vers les impacts sans stratégies de changement appropriées et conscientes

Depuis que le suivi d'impact ou l'orientation vers les impacts sont « à la mode » il y a d'innombrables formations et capacitations sur cette thématique. Très souvent ces formations sont schématisées et systématisées. Nous avons constaté qu'il est difficile pour les acteurs de les adapter à leur situation spécifique. Souvent elles sont trop lourdes. J'ai le souvenir d'une chaîne d'impact présenté par un « spécialiste » dans le cadre d'un programme au Sénégal qui couvrait tous les murs de la salle et ne touchait pourtant qu'à un des quatre objectifs du programme. Nous étions tous bouche-bée et on ne savait pas s'il fallait en rire ou pleurer. La plupart des outils schématisés sont trop lourds et dans tous les cas cela nécessite une adaptation concrète et radicale à chaque cas.

Il est en outre rare que l'on lie le suivi d'impact au développement d'une stratégie propre à l'initiative ou l'organisation. Or comment trouver les changements voulus ou non voulus auxquels on a contribué si on n'est pas très clairs par rapport aux changements que l'on vise à des niveaux différents et qu'il faut regarder de façon régulière afin de réadapter ses façons de faire et d'apprendre de ses erreurs et fausses pistes ?

Qui prend la responsabilité de ses stratégies ? Les partenaires dits techniques et financiers sont-ils prêts à accepter des réorientations en cours de route dont ils comprennent le bien fondé par rapport à l'objectif commun ? Souvent il y a une ribambelle d'intermédiaires et tous préfèrent ne rien changer pour réduire les heures de travail bureaucratique et de justification par rapport à ceux qui se trouvent à chaque cran un peu plus loin des réalités du terrain. Ceux qui devraient faire les « traducteurs » ou les intermédiaires entre le terrain et les sièges des bailleurs – les consultants, responsables pays ou région, etc. – semblent avoir de plus en plus de difficultés de faire reconnaître ces réalités souvent considérées moins importantes que les règles et conditions des bailleurs ou des bailleurs des bailleurs.

Les acteurs locaux sont-ils dans une logique de changement de leur société ou dans une logique de justification par rapport aux bailleurs ? Comment arrivent-ils à prendre leurs responsabilités par rapport aux populations avec lesquelles ils travaillent, appelées souvent « cibles » dans le langage technocrate ?

Nous avons essayé dans notre première publication de la série « Construire la Paix » de présenter un nombre de principes et d'outils adaptables tirés des expériences avec les partenaires surtout en RD Congo. Huit ans plus tard la version française de cette publication est épuisée et en même temps les choses ont évolué. Nous avons commis des erreurs et appris des choses, nous avons perdu des illusions, mais nous n'abandonnons pas l'espoir que les efforts pour mener un dialogue sur les obstacles au changement peuvent aider à avancer petit à petit.

L'orientation vers les impacts n'est pas un outil technique – même s'il y a un grand nombre de méthodes et de techniques qui peuvent être adaptées de façon utile –, c'est un processus stratégique et politique qui implique la responsabilisation des acteurs de terrain et un certain degré de résistance face aux modes du théâtre du développement, mais aussi face aux règles et impositions des systèmes d'aide et des bailleurs en général. Comme dans tout processus où des intérêts divergents se confrontent il faudra développer une négociation non violente fructueuse pour les deux parties. Et là se posent les questions-clé : Quels sont les moyens de pression et les pouvoirs de ce que Hampaté Ba appelle « la main qui reçoit » ? Si les acteurs locaux deviennent conscients de leurs moyens et pouvoirs et que de l'autre côté les bailleurs acceptent une certaine réciprocité, ce sera déjà un grand pas vers la collaboration nécessaire entre les deux mains. « La main qui reçoit » sera-t-elle assez hardie pour défendre des ajustements dictés par la situation sur le terrain seulement visibles pour ceux qui y travaillent ? « La main qui donne » saura-t-elle comprendre qu'il faut avancer ensemble pour réaliser des impacts durables ?

Berlin, mars 2013

Les défis de l'orientation aux résultats dans les projets du Service Civil pour la Paix

*Par Stefan Willmutz**

Il fait très chaud aujourd'hui et le taux d'humidité est tellement élevé que tout le monde se sent épuisé. Malgré la chaleur étouffante du soleil en ce début d'après-midi, la motivation de tous ceux qui assistent au séminaire reste très forte. On peut sentir l'engagement des douze participants de cet atelier, constitué de l'équipe de mise en œuvre du projet et de plusieurs personnes-ressource. La discussion s'articule autour des objectifs d'ensemble et des résultats immédiats de l'éducation pour la paix, des sujets sur lesquels se concentrer, et sur « notre contribution » à une société plus pacifique. Nous sommes au beau milieu d'un atelier de planification de la Commission Justice et Paix d'un diocèse catholique dans un pays Africain. Le groupe prépare la mise en œuvre d'un projet triennal d'éducation pour la paix dans les écoles catholiques du diocèse. Il est soutenu par l'Association pour la Coopération au Développement (AGEH), qui fournit un expert qualifié en éducation pour la paix, membre de l'équipe de mise en œuvre. L'atelier est animé par un consultant local en planification, suivi et évaluation (PSE) qui utilise une méthodologie axée sur les résultats. Le groupe a déjà défini la vision du projet, qui reflète les changements importants qu'il espère encourager, ainsi que sa mission, qui décrit de quelle façon le projet entend contribuer à cette vision. A l'heure actuelle, le groupe procède à une analyse des parties prenantes. On choisira des partenaires directs, c.à.d. les individus, les groupes ou les organisations avec lesquels le

* Conseiller pour les questions de Paix et de Conflit Programme du Service Civil pour la Paix, Association pour la Coopération au Développement (AGEH) Cologne, Allemagne

projet entrera en interaction immédiate. Prochainement, l'atelier passera aux étapes suivantes consistant à définir les incidences (outcomes) escomptés et les indicateurs de progrès.

Le projet appartient au programme du Service Civil pour la Paix (SCP) de l'AGEH qui est financé par le gouvernement fédéral Allemand. Par le biais de ce programme, l'AGEH collabore avec plus de 60 organisations partenaires dans plus de dix pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique du Sud. Les organisations partenaires sont principalement des ONG et des organismes catholiques, pour la plupart des Commissions Catholiques Justice et Paix. Toutes ces organisations travaillent pour la paix, ce qui, bien sûr, est un enjeu de taille. La paix est un bien grand mot, un défi considérable. Qu'est-ce que cela signifie précisément, comment pouvons-nous y parvenir ? Quelle peut être notre contribution exactement et, parmi les nombreux sujets qui concernent la paix, sur lesquels devrions nous nous concentrer ? Ce ne sont que quelques-unes des questions auxquelles les partenaires sont confrontés, et ces interrogations révèlent toute une série de difficultés relatives à l'obtention de résultats significatifs dans les Projets du Service Civil pour la Paix. Pendant de nombreuses années l'AGEH a soutenu ses partenaires dans la planification, le suivi et l'évaluation orientés aux résultats. Au cours des divers ateliers, sessions et débats, un grand nombre de ces difficultés sont apparues. Elles ne sont pas toutes uniquement liées à la paix et aux travaux de développement, mais toutes sont pertinentes et il n'est pas facile d'y répondre. Dans ce qui suit, nous allons définir certaines de ces difficultés plus précisément :

Comme nous l'avons déjà évoqué, un des défis majeurs est de **préciser clairement le thème et la stratégie du projet**. Les Commissions Catholiques Justice et Paix, en particulier, sentent qu'il est de leur responsabilité de mener campagne contre toutes sortes de conflits, de violences et d'injustices sur leur territoire, c.à.d. la superficie d'un diocèse entier. Ils se sentent obligés de servir « leur population ». Mais souvent, les analyses de contexte et de situation des Commissions Diocésaines Justice et Paix révèlent au moins huit thèmes fondamentaux,

par exemple, les violences domestiques, les violations des droits de l'Homme, la justice populaire, la mauvaise gestion des affaires publiques, les conflits impliquant des tensions religieuses et ethniques et les conflits autour des ressources naturelles (la terre, l'eau). Généralement, le projet doit composer avec des moyens limités en matière de personnel, de temps et d'argent. Par conséquent, il faut choisir entre travailler sur de nombreux sujets et seulement effleurer la surface, ou sélectionner un ou deux thèmes fondamentaux et être capable de les traiter de manière plus approfondie. La conséquence de ne choisir qu'un sujet ou deux est de mettre à l'écart d'autres questions importantes, ce qui, bien sûr, n'est pas une décision facile à prendre, car les partenaires doivent généralement faire face à de graves menaces pour la paix. En outre, mettre ces questions à l'écart veut dire accepter que l'organisation ne sera pas capable de servir autant de gens que le projet le souhaiterait. Si, en revanche, le projet tente de travailler sur de nombreux sujets, il sera très difficile de voir clairement quels résultats tangibles ont été atteints.

Un second défi que le SCP doit relever est l'**orientation aux résultats**, qui signifie être guidé par les changements souhaités à la clôture d'un projet SCP – ou même plus tard. Se projeter dans l'avenir, décrire clairement les changements que le projet aimerait constater au bout de trois ans ou plus et faire de cela un point de référence pour définir les résultats immédiats, les indicateurs de progrès, les stratégies et les activités. Dans l'idéal, toutes ces étapes de planification devraient être axées sur les transformations souhaitées, les résultats, parce que c'est cela qui compte vraiment : la contribution au changement, afin de jouer un rôle dans la résolution non-violente des conflits. Mais en fait, de nombreux projets s'orientent davantage sur le fonctionnement. Leur planification met l'accent sur les activités que le projet aimerait mener demain, la semaine prochaine, le mois prochain, telles que les ateliers, les visites de terrain, les campagnes, etc. Plus tard, une fois ces activités mises en œuvre, on aura les résultats. Les projets qui ont une approche orientée aux résultats sont capables d'axer leur fonctionnement sur les transformations finales souhaitées. Les projets qui mettent l'accent sur les acti-

vités courent peut-être le risque de s'y égarer et d'y perdre leur orientation. Ces projets considèrent souvent les activités menées comme des résultats. Cependant, terminer une série de séminaires n'est qu'une première étape et ne constitue pas encore un résultat.

Comme de nombreux projets doivent composer avec des ressources limitées, ils subissent une lourde charge de travail. Souvent, on doit travailler sur trop de choses à la fois avec un nombre restreint de personnel. Les affaires quotidiennes ne laissent ni le temps ni l'espace requis pour la réflexion, les échanges ou les débats. Chacun est occupé à ses propres tâches. Ces conditions constituent une entrave à une **gestion de projet méthodique et régulière**, en termes de réunions périodiques, de planification dans les délais, de suivi permanent et d'évaluation adéquate. Par ailleurs, les organisations sont habituellement basées dans des zones de conflit ou de post-conflit et dans des régions qui sont constamment confrontées à toute une série de menaces. Des événements tels qu'une crise humanitaire ou politique, une catastrophe naturelle ou une nouvelle flambée de violence, exigent une réaction immédiate, ce qui réduit encore les chances de mettre en œuvre et de diriger une gestion de projet méthodique.

Un autre défi relatif à l'orientation aux résultats dans les projets SCP est **l'équilibre entre la redevabilité et l'apprentissage**. Généralement, les systèmes de planification, de suivi et d'évaluation (PSE) ont été établis dans le but de garantir la redevabilité. Le donateur veut savoir si le projet fonctionne conformément à ses objectifs et si l'argent a été dépensé dans le respect des principes financiers. Le projet entend fournir des rapports narratifs et financiers corrects. L'obligation de rendre compte est une chose très importante et c'est bien sûr une bonne raison d'établir un système de PSE. Mais l'aspect apprentissage ne devrait pas être laissé de côté, comme c'est souvent le cas. La gestion méthodique du projet pourrait fournir un grand nombre d'informations précieuses sur les objectifs, les indicateurs de progrès et les activités qui ont été utiles et pour quelle raison. Ces informations sont d'une importance capitale pour la suite du développement du projet. L'équipe de mise en

œuvre du projet pourrait apprendre quelle activité devrait être conservée afin d'accomplir les changements désirés, laquelle doit-on adapter ou même laisser tomber. Parmi les objectifs et indicateurs de progrès, lesquels sont réalistes et accessibles, lesquels devraient être adaptés ou complètement transformés ? Il semblerait que certains projets SCP insistent particulièrement sur la redevabilité et ne saisissent pas la pertinence d'une gestion méthodique du projet pour l'apprentissage et passent par conséquent à côté des opportunités de devenir plus professionnels.

A cet égard, nous devrions mentionner le cinquième défi, qui est l'**appropriation** des PSE, respectivement, pour la gestion systématique du projet. Comme les systèmes de PSE sont souvent mis en place sur recommandation et avec le soutien d'un organisme donateur, l'appropriation du PSE par l'organisation locale est faible. Le projet mène des activités de PSE en raison des recommandations du donateur plutôt que par conviction qu'il pourrait ainsi améliorer ses réalisations. Néanmoins, on a besoin d'une vraie prise en charge par l'organisation partenaire locale pour réussir à mettre en place une gestion systématique du projet. Cette appropriation s'accroît si, par exemple avec la pratique, le PSE peut être utile au travail quotidien pour un meilleur rendement du projet et plus de professionnalisme. Ainsi les partenaires ne devraient pas seulement être formés aux PSE, mais être accompagnés par des professionnels des PSE durant l'application de la méthodologie PSE à leur projet.

Un défi supplémentaire pour l'approche orientée aux résultats peut être également de décider **quel système de PSE on devrait appliquer**. Il existe de nombreux systèmes différents, par exemple l'Approche du Cadre Logique, la Gestion Axée sur les Résultats, la Gestion du Cycle du Projet ou la Cartographie des Incidences. Comme de nombreuses organisations locales ne possèdent pas leur propre système, ils font de la gestion de projet en suivant la structure des formulaires de demande ou selon les grandes lignes du rapport narratif de l'un de leurs donateurs respectifs. La conséquence en est souvent que l'on utilise simulta-

nément des méthodes de gestion de projet différentes. Par exemple, cinq systèmes distincts de gestion de projet et de PSE sont appliqués au sein de la même organisation pour cinq projets financés par cinq donateurs différents. Dans la pratique, cela signifie, bien sûr, beaucoup de travail. Une alternative consisterait à mettre au point le propre système PSE du projet sur la base des expériences qui lui sont spécifiques, en utilisant ce système pour tous les différents projets que porte l'organisation. L'avantage serait de n'utiliser qu'un seul système pour tous les projets différents. Cela permettrait d'acquérir davantage d'expérience en appliquant les mêmes étapes de planification et de suivi et de devenir ainsi plus professionnel dans son propre système.

Cela permettrait également de toujours utiliser la même terminologie dans le cadre des activités de planification, de suivi et d'évaluation, notamment une définition des termes commune au sein du projet et de l'organisation. Cela pourrait être très utile parce que, dans le domaine de la gestion de projets et du PSE, la **confusion des termes** est un autre défi de taille. Bien qu'il y ait des initiatives en faveur de terminologies communes et de définitions communes, de nombreuses organisations donatrices utilisent une terminologie distincte et ont une interprétation différente du même mot. Le seul mot « résultat » a beaucoup de termes similaires, par exemple, « effet », « objectif », « but », « impact », « produit » ou « incidence », souvent combinés avec des termes tels que « immédiat... », « global... », « direct... », « à long terme... » etc., qui souvent, ne se distinguent pas clairement les uns des autres. Dans de telles situations, il y a peu de solutions envisageables. L'une d'entre elles pourrait être d'apprendre la terminologie de chacune des agences donatrices, y compris leurs définitions ; une autre pourrait être de mettre au point son propre système en y incluant la terminologie et les définitions, et d'utiliser ce système dans tous ses projets.

Finalement, un autre défi devrait être mentionné, la mise au point d'une **théorie du changement** claire et réalisable, composée de résultats précis et viables et d'une conception réaliste de la façon d'atteindre les changements désirés. Certains projets organisent de nombreux sémi-

naires avec un taux de participation élevé et, par exemple, dix grandes thématiques (comme les droits de l'Homme, les violences domestiques, la résolution non-violente des conflits etc.) à traiter en cinq jours. Toutes les thématiques sont des questions brûlantes dans la région et, en travaillant sur les sujets appropriés, les projets espèrent contribuer à une société plus pacifique. Parfois les activités de soutien et de suivi ne sont pas fournies. On espère que plus les gens auront été formés, plus le savoir se diffusera et s'infiltrera dans la société qui deviendra par conséquent plus pacifique. Comme les deux parties, donateurs et organisations partenaires locales, espèrent atteindre un large public et un succès rapide, on est tenté de croire que cela fonctionnera. Cependant, en réalité, le travail de paix est une tâche compliquée et de longue haleine et même les plus petits changements sont difficiles à accomplir. Par conséquent, il est judicieux d'avoir des attentes modestes à l'égard des avancées du projet et de planifier des activités de soutien et de suivi appropriées, telles que les visites de terrain, les sessions de remise à niveau, le partage des expériences, les groupes d'apprentissage par les pairs, etc. La transformation d'un comportement violent en comportement non-violent exige du temps ainsi qu'un soutien permanent et même de petits pas en avant peuvent généralement être considérés comme une belle réussite.

Etant donné le nombre de ces défis, en 2007, l'Association pour la Coopération au Développement (l'AGEH) s'est mise à la recherche d'opportunités pour soutenir ses organisations partenaires locales au sein du Programme du Service Civil pour la Paix. Grâce à la Cartographie des Incidences, on a identifié une méthode qui s'est avérée utile pour relever plusieurs des défis mentionnés plus haut. Créée entre 1998 et 2000 par le Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI, Canada), la Cartographie des Incidences offre une approche orientée aux résultats privilégiant les incidences (outcomes), sous-entendu les changements dans le comportement des individus, des groupes ou des organisations avec qui le projet travaille directement. Par ailleurs, la méthode vise à renforcer l'appropriation et l'apprentis-

sage au niveau local ainsi qu'à obtenir un meilleur équilibre entre la redevabilité et l'apprentissage.

Plus tard l'AGEH a entrepris d'adapter la Cartographie des Incidences aux besoins de leur Programme du Service Civil pour la Paix en y ajoutant de nouvelles étapes et en personnalisant certaines des étapes existantes. Le résultat est un système pour une Gestion de Projet Orientée Résultats nommée « GPOR » qui comprend quatre étapes : l'Analyse, la Planification, le Suivi et l'(auto-) Evaluation.

Le GPOR est utilisé comme un ensemble d'outils intégré et souple pour la gestion des projets de développement et de paix dans une perspective systémique et orienté sur incidences (outcomes). Conformément à la Cartographie des Incidences, le GPOR est basé sur trois concepts clé :

- A) la **complexité du changement** dans les processus de paix et de développement comme élément d'un système interconnecté d'acteurs, de facteurs et de relations.
- B) La **sphère d'influence directe** : la planification et le suivi sont centrés sur la sphère d'influence directe.
- C) Le GPOR définit **les résultats comme le changement dans le comportement des acteurs locaux** (Partenaires Directs) et applique la pensée orientée aux solution plutôt que la pensée orientée aux problème.

Depuis 2008, l'AGEH soutient les processus de PSE de ses organisations partenaires du SCP en fournissant l'aide nécessaire à l'animation d'ateliers de planification, suivi et évaluation par des conseillers locaux ou internationaux, professionnels de PSE et du GPOR. La majorité des partenaires a accepté, et accepte toujours, la proposition qui comprend un atelier complet de planification en début du projet d'une durée habituelle de trois ans, un minimum de deux ateliers de suivi et un atelier d'auto-évaluation à l'approche de la clôture du projet. Alors qu'au début, de nombreux ateliers ont été animés par un conseiller en PSE international, à l'heure actuelle, la plupart des séminaires sont animés par des conseillers locaux et des agents PSE du SCP locaux, comme par

exemple, dans des projets en Colombie, en Israël et en Palestine, au Kenya, au Sud Soudan, en Ouganda et dans la Région des Grands Lacs en Afrique. Aujourd'hui, dans ces régions, l'AGEH s'appuie sur une totalité de cinq experts de PSE qui soutiennent en permanence les projets du SCP. Une auto-évaluation du soutien PSE de l'AGEH récemment menée au sein du programme du Service Civil pour la Paix a mis en évidence des résultats intéressants, comme le fait que de nombreux processus d'apprentissage ont été initiés au sein des projets ; que les projets consacrent beaucoup plus de temps à la planification, au suivi et à l'évaluation ; qu'ils essaient de démontrer leur théorie du changement et de définir des objectifs plus réalistes ; qu'ils accordent plus d'importance à une approche orientée aux résultats et qu'ils renforcent l'aspect apprentissage dans leur travail. Le projet semble être en bonne voie, même si les progrès dans le domaine de la gestion de projet orientée aux résultats sont lents à venir et que les défis mentionnés ci-dessus sont toujours d'actualité.

Il se fait tard à l'atelier de planification pour l'éducation à la paix de la Commission Diocésaine Justice et Paix de ce pays d'Afrique. Le séminaire a commencé il y a deux jours mais les discussions ont pris du temps. L'équipe de mise en œuvre a décidé de terminer le processus de planification aujourd'hui, bien que la nuit commence déjà à tomber. Le temps est bien utilisé. Finalement, toutes les étapes essentielles de planification ont été menées à bien. Les résultats souhaités sont définis comme les changements prévus dans les comportements et reliés aux indicateurs de progrès afin de suivre le déroulement du projet et la réalisation des résultats escomptés. Un plan d'auto-évaluation a également été défini. Le but principal du séminaire, de mettre au point une base de travail commune et très concrète pour les trois années à venir, a été atteint. Le projet a maintenant une structure qui lui est propre et il a gagné en clarté. Une base solide et un bon point de départ pour un projet du Service Civil pour la Paix convenable.

Observation des résultats dans le contexte d'un conflit armé – défis méthodologiques et limites

*Par Günter Schönegg**

En décembre 2010, le réseau « Comité de Coordination des Action de Paix » (CCAP) à Uvira dans la Province de Sud-Kivu à l'Est de la RD Congo est arrivé à déclencher la démobilisation et la réinsertion de 8 groupes armés dans les Haut Plateau du Fizi. A travers des actions de plaidoyer et de dialogue, le réseau CCAP a pu asseoir une stratégie d'intervention qui fait son petit bout de chemin. Un échange entre le réseau et les autres acteurs-clé de la région (ONU, gouvernement, etc.) a permis de thématiser la question du suivi et de l'évaluation des effets de la contribution le CCAP.

Les groupes armés dans le Fizi (Sud-Sud-Kivu) sont nés dans un contexte des conflits ethniques violents entre les Tutsi congolais (Banyamulenge) installés dans région depuis la période coloniale et les ethnies autochtones. Au cours des décennies, ces conflits ont suscité beaucoup de violence et ont été continuellement instrumentalisés par des politiciens de tout bord. Les groupes armés se définissent comme des milices d'autodéfense pour leur ethnie respective et sont le plus souvent créés par des officiers ayant déserté de l'armée nationale. Ils se financent souvent par le commerce des ressources minières et des pillages de la population locale.

* Günter Schönegg est conseiller pour le questions de Paix et de conflit deus le programme SCP/Eirene, Allemagne

Le CCAP est appuyé par l'ONG EIRENE (Service Chrétien International pour la Paix), ce réseau s'investit dans la réconciliation entre les différentes communautés de la région du Fizi (Sud-Sud-Kivu). A partir de fin 2008, le CCAP a estimé qu'il faut aborder la problématique de la présence des groupes armés et l'atelier de planification 2009 a retenu la mise en place d'une stratégie multidimensionnelle. Il fallait d'un côté mobiliser la population pour qu'elle se désolidarise de « ses » groupes armés et de l'autre côté convaincre le gouvernement provincial de non seulement négocier avec ces groupes mais aussi mettre en place un dispositif de réinsertion. La finalité consistait à organiser un dialogue direct entre tous les acteurs pour développer des perspectives de solution. Trois groupes cibles directs ont été définis : les populations locales et leurs leaders d'opinion, le gouvernement provincial et les leaders des groupes armés. Des résultats édifiants ont été enregistrés entre autres l'on peut citer l'acceptation par la rébellion Banyamulenge FRF de sa dissolution presque immédiatement après un dialogue en décembre 2010 et la dissolution de huit (8) milices « Mai-Mai » hostiles au FRF.

Actuellement les questions suivantes se posent :

- ◆ La proximité temporelle des événements montre un lien causal, mais est-ce qu'on peut prouver cette causalité ? Il est évident qu'il y a beaucoup des facteurs d'influence, les FRF ont été considérés comme un acteur clé dans le conflit et beaucoup d'acteurs nationaux et internationaux ont essayé de les convaincre avec sans doute beaucoup de moyens financiers pour les encourager. Aussi au même moment l'armée nationale avait augmenté la pression à travers leur offensive Amani Leo.
- ◆ La situation socio-sécuritaire ne s'est pas beaucoup améliorée depuis ces événements, après 2011 on remarque d'ailleurs une augmentation de la violence. Personne peut dire avec certitude quel rôle jouent les

ex-combattants non-intégrés dans cette nouvelle vague de violence. On ne peut pas exclure l'hypothèse, que les résultats indirect au niveau de la situation socio-sécuritaire sont plutôt négatifs.

Confronté à ces questions, le CCAP a organisé en septembre 2012 un atelier de capitalisation des expériences pour mieux cerner leur rôle et leur contribution. Les témoignages ont permis d'avoir des constats qualitatifs tels que :

1. Dans le dialogue, les médiateurs du CCAP ont pu convaincre les leaders des FRF d'accepter le fait qu'une solution à travers des négociations avec le gouvernement sera soit possible et prometteuse.
2. Des nouvelles perspectives et options pour une solution sont apparues.
3. La délégation du CCAP avec l'appui des leaders locaux ont pu créer une nouvelle base de confiance.

Tandis que des constats qualitatifs sont possibles, une quantification est méthodologiquement difficile. Comment peut-on mesurer des facteurs comme « rétablissement du dialogue et de la confiance »? Comment peut-on les comparer avec les autres facteurs (pression, motivation...)? Ce n'est pas l'identification des indicateurs qui pose problème mais la collecte de données qui nécessite des ressources sur mesurées dans un contexte de violences, dans une zone difficilement accessible. On ne manquait pas de indicateurs et les méthodes de suivi dans un tel contexte existent. L'essentiel est basé sur des enquêtes des groupes cibles et de leur environnement social (interviews, questionnaires, structurés ou moins structurés, oral ou écrit...). La valeur des résultats de ces enquêtes reste toujours limitée car il y a trop de facteurs qui faussent ces résultats tels que les malentendus, les attentes et intérêts des interlocuteurs. Un suivi qui se veut complet, doit combiner des méthodes enquêtes avec des méthodes d'observation du groupe cible.

Les facteurs suivants sont essentiels pour que l'on puisse avoir des résultats fiables :

1. Existence d'une étude de base – qui nous renseigne sur le point de départ concernant nos indicateurs (une situation de référence). Ces données de base manquent souvent dans les projets de paix.
2. La possibilité d'observer le groupe cible pendant une période significative. Dans le cas d'un groupe armé, c'est évidemment presque impossible.
3. Des groupes de référence (témoin), avec lesquels on peut comparer les changements au niveau de notre groupe cible. Cela aussi, est naturellement difficile au niveau des acteurs violents, mais aussi pour d'autres acteurs clés. Les acteurs-clé sont par définition des acteurs qui se distinguent des autres.

Beaucoup est scientifiquement faisable, si les moyens sont disponibles. Mais la réalité des projets est telle que les ressources financières et humaines sont très limitées.

Ce qui pourrait aider, c'est une théorie du changement solide, un modèle qui permet de décrire la relation entre les différentes contributions (élargissement de perspectives, confiance, amélioration de la communication, ...) et leurs effets cumulatifs avec d'autres facteurs.

Cinq ans plus tard – Démystifier l'impact

Le point de vue de Pain pour le Monde – EED
sur l'orientation vers les effets
directs et l'Impacts

Par Hedwig Schlags*

En 2007, le noyau d'accompagnement du Service Civil pour la Paix dans la Région des Grands Lacs Africains a publié une brochure intitulée « Démystifier l'impact : Notre travail pour le changement ». Dans cette brochure, l'équipe de rédaction a recueilli les opinions et les expériences des partenaires du SCP, principalement des organisations Congolaises, en relation avec le concept « impact ». A partir de là, un cadre qui pouvait convenir à la nature particulière du travail du SCP a été mis au point. « Pensez et agissez en termes de changement » était le principe directeur de la brochure.

Démystifier l'impact – J'ai aimé ce titre dès la première fois que je l'ai lu. N'y a-t-il pas eu tout un lot de mystères, de confusions et de demi-vérités autour de ce sujet depuis le début de la discussion ? Aussi, lorsque Christiane Kayser m'a demandé d'apporter ma contribution à la deuxième édition de « Démystifier l'impact » j'ai accepté spontanément.

En 2007, les deux organisations, Pain pour le monde et EED, ont entamé des processus distincts pour se concentrer sur « les effets directs et les impacts ». Confrontées au débat général dans la coopération au développement et encouragées par leurs propres expériences,

* Pain pour le Monde – EED, de'partement de la Gestion des Résultats

elles voulaient intensifier leurs efforts pour évaluer «les effets directs et les impacts » de leur travail en même temps que valoriser qu’apprécier la communication avec le public sur les changements obtenus.

Cinq ans plus tard – Que s’est-il passé depuis 2007 dans chacune de nos organisations ? Eh bien, outre le fait que nous avons fusionné en une organisation unique en 2012, de grands pas ont été franchis pour faire de ce processus de focalisation sur les effets directs et les impacts une entreprise commune. Depuis 2009, nous participions régulièrement aux réunions mutuelles des groupes de travail traitant de la mise en œuvre de l’orientation vers les effets directs et les impacts dans nos organisations. A partir de là, le « Cadre Commun sur l’Orientation vers les Effets Directs et les Impacts » a été élaboré. Il a été adopté par le comité conjoint de sélection de Pain pour le Monde et EED en Novembre 2010. Pendant l’année et demie qui a suivi, nous avons organisé des cours de formation pour le personnel des deux organisations. Ils ont fourni la base d’une approche commune des effets directs (outcomes) et des impacts, autant sur les concepts théoriques sous-jacents que sur les méthodes et les outils permettant d’évaluer les effets directs et les impacts dans le contexte du projet.

Cinq années se sont écoulées depuis que nous avons commencé. Désormais, nous pouvons formuler bien plus clairement ce que nous voulons dire. Nous savons maintenant que focaliser sur les effets directs et les impacts signifie se concentrer sur l’observation des changements. Par ailleurs, il convient de noter s’il existe des relations causales ou plausibles entre les changements observés et nos interventions (de projet). Le Cadre Commun stipule :

« Les effets (effets directs et impacts) sont des changements dus directement ou indirectement à un projet ou une intervention. Maintenir le statu quo ou empêcher la détérioration peut également être un effet. »¹

¹ Voir Pain pour le Monde/EED, Cadre Commun sur l’Orientation vers les Effets Directs et les Impacts, Janvier 2011, p. 3

Ce dernier aspect est de la plus haute importance pour les projets du SCP. Ici, dans de nombreux cas, il peut être primordial de « prévenir la menace de détérioration, c.à.d. de maintenir un statu quo. »²

Entre les extrêmes – Gardons l'équilibre !

Certains soutiennent que traiter à l'heure actuelle de « l'analyse des impacts » ou de « l'appréciation des effets directs » implique un changement de paradigme. Tout ce que nous avons fait auparavant leur semble inutile ou de moindre valeur. Ils pensent que nous devons réinventer le développement et réviser tous nos concepts.

D'autres disent qu'il n'y a rien de neuf là-dedans – juste un vin nouveau dans de vieilles gourdes ! Attendez un peu et cela passera encore une fois, comme n'importe quelle autre mode ou tendance dans le développement !

Certains sont très exigeants quand il s'agit de systèmes de planification, de suivi et d'évaluation (PSE). Ils disent que les agences de financement doivent définir clairement le sens des termes concernant « les impacts » et par exemple, les différences entre les « effets directs » et les « produits ». Ils pensent que même le plus petit malentendu peut être évité en appliquant les mesures nécessaires. Ils ne tolèrent aucune question en suspens ni aucune incertitude sur le sujet.

D'autres disent : non, il ne faut rien appliquer. Il ne faut pas intervenir dans les procédures et le travail des partenaires. Vous devez laisser une entière liberté aux organisations partenaires. La façon dont ils planifient et mesurent la réussite de leurs travaux est strictement de leur ressort.

² Voir EED, Exposé de Position sur le Suivi de l'Impact et des Résultats, Mai 2007, p. 2

Tableau de la « chaîne d'effets »³

| | « Chaîne d'effets » ⁴ | Exemple du SCP ⁵ | Tableau de planification conformément à l'Analyse de Cadre Logique (ACL) ⁶ |
|--------|---|---|---|
| Effets | Impact Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits directement ou non par une action, intentionnellement ou non. | On apporte une contribution visible à une culture de paix dans le secteur | Objectif général L'objectif global auquel un projet de développement est censé contribuer. |
| | Effet direct Ce que l'action doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme. Les effets directs peuvent être positifs ou négatifs, escomptés ou non. | Les conflits locaux (nombre estimé?) sont résolus avec la participation de tous les acteurs concernés (...). <i>Négatif:</i> Pendant un certain temps les conflits sont davantage dus à une prise de conscience accrue. <i>Non-intentionnel:</i> De plus en plus de personnes des communautés voisines font la demande d'une formation. | L'objectif projet La description d'une situation vers laquelle on travaille, qui est atteinte par le biais d'un projet concret. |
| | <i>Utilisation des produits</i> | Les personnes qui ont suivi la formation sur la résolution du conflit ont démarré des comités locaux pour la résolution du conflit. | |
| | Produits Biens, équipements ou services qui résultent du projet ou de l'activité. | Les participants sont au courant des mécanismes du conflit et ils en discutent pendant les séances de formation | Produits Biens, équipements ou services produits par un projet |
| | Activités Actions entreprises ou travaux menés en vue d'obtenir des produits spécifiques. L'activité mobilise des moyens financiers, des services de la coopération technique et d'autres formes de ressources. | <ul style="list-style-type: none"> ♦ Procurer un espace destiné à la formation ♦ Proposer des formations ♦ Elaborer des concepts de formation ♦ Offrir un encadrement ♦ Procéder à une évaluation ♦ ... | Activités Les actions entreprises par le porteur du projet pour atteindre les produits et objectifs prévus. |
| | Ressources Moyens financiers, humains et matériels utilisés pour une activité. | <ul style="list-style-type: none"> ♦ financement pour un espace de formation ♦ professionnels du SCP ♦ ... | Ressources Les ressources requises pour mettre en œuvre les activités prévues. |

Démystifier l'impact – au sens où nous l'entendons

L'époque n'est plus aux prises de position extrêmes. Ce dont nous avons besoin et ce que nous voulons, c'est un cadre pour notre dialogue. Cela devrait nous permettre de mieux nous comprendre quand il s'agit « d'effets directs et d'impacts ». Voici essentiellement ce que nous entendons par là : on peut parler d'effets directs et d'impacts à chaque fois que des changements interviennent. La réutilisation des produits d'un projet peut également révéler un changement. Par exemple : les personnes qui ont suivi la formation sur la résolution des conflits ont démarré des comités locaux pour la résolution des conflits. Cependant, le produit à lui tout seul ne suffit pas pour qu'on puisse parler d'un changement. Par exemple : les participants sont au courant des mécanismes du conflit et ils en discutent pendant les séances de formation. Ce n'est pas parce que les gens ont un savoir reconnu dans un domaine particulier qu'ils vont automatiquement utiliser ces connaissances.

Les effets directs font référence aux changements directs à court et moyen terme alors que les impacts se situent à long terme et se rattachent aux objectifs généraux (tels que la paix, la justice et la bonne gouvernance dans des contextes plus larges).

Le tableau suivant extrait du cadre de travail de Pain pour le Monde – EED peut donner un aperçu des différents niveaux de changement à l'intérieur « d'une chaîne d'effets ».

3 voir Cadre Commun, Janvier 2011, p.6

4 A tous les niveaux, nos partenaires sont priés d'examiner ce que le changement signifie dans la situation actuelle des femmes et des hommes, et dans quelle mesure les femmes et les hommes profitent respectivement des ressources, des activités et des produits offerts.

5 exemple ajouté par l'auteur

6 voir 4.

Restons réalistes !

La différenciation entre les différents niveaux reflétés dans le tableau ci-devant aide à évaluer d'une manière réaliste notre contribution au changement. Elle nous empêche d'être trop exigeants à l'égard des effets de nos interventions. Elle montre les limites de notre influence et les endroits où « le succès » et « l'échec » dépendent de facteurs indépendants de nos actions. Par dessus tout, elle laisse de la place aux choses inattendues, non-escomptées et peut-être surprenantes. Elle ne représente d'aucune façon un corset qui nous empêche de respirer. C'est plutôt un parcours d'orientation qui peut favoriser notre communication.

Quelques mots sur « l'orientation »

Le concept « d'orientation vers les effets directs et les impacts » ne signifie pas que nous – les personnes qui travaillent dans les organismes de financement et celles qui travaillent dans les pays partenaires – manquons tous d'orientation pour ce que nous effectuons. Le terme « orientation » a été choisi afin d'intégrer l'ensemble du processus de réflexion, planification, suivi, compte-rendu et évaluation au sujet des changements. Il nous permet d'inclure également les changements inattendus et non planifiés (positifs ou négatifs). Selon le cadre commun sur « l'Orientation vers les Effets Directs et les Impacts » de Pain pour le Monde – EED, examiner l'inattendu et le non-escompté présente un grand intérêt. Le cadre souligne l'importance de rester ouvert à une évolution qui ne pouvait pas être prévue dans le processus de mise en œuvre. Cependant, il faut la signaler à l'organisme de financement. En conséquence, notre format de compte-rendu de PSE comprend deux questions sur les effets et les impacts inattendus.

Cinq ans de plus – que reste-t-il à faire ?

On peut considérer que finaliser cette orientation sur les effets directs et les impacts nous prendra encore cinq années. Pour cela nous souhaitons intensifier la communication avec nos partenaires et avec les professionnels qui travaillent dans les pays partenaires. Cela comprend les offres de formation mais aussi la facilitation du dialogue. En deuxième lieu, nous devons élargir nos connaissances sur les méthodes et les outils d'évaluation des changements et nous concentrer sur ceux qui sont réalisables et accessibles avec le budgets existants. Dernier point mais non des moindres, nous, les membres des organismes de financement, devons renforcer notre processus d'apprentissage à partir des effets directs et des impacts et utiliser l'information d'une meilleure façon afin d'élaborer nos stratégies et pour rendre plus efficace notre communication avec les donateurs publics et privés.

Janvier 2013

Suivi de l'impact dans la consolidation de la paix : La Perspective du Terrain

Centre Ubuntu, Burundi

*Par Fr. Emmanuel Ntakarutimana**

La crise sociopolitique qui secoue le Burundi depuis les cinq dernières décennies a été à l'origine de nombreux massacres à grande échelle, disparitions forcées et exécutions sommaires dans beaucoup de régions du pays. Les centaines de milliers de morts des 50 années de conflit ouvert ou latent a créé sans aucun doute, parmi la population du Burundi, un climat de méfiance, de haine et d'exclusion entre les différentes identités des Burundais. La stabilisation sociopolitique croissante du pays exige un énorme travail de cicatrisation.

Les défis

1. L'appropriation des processus par la communauté : Si le changement doit survenir, il est capital de faire en sorte que les populations locales et les communautés s'approprient les processus et travaillent sur leur propres histoires. Ce sont eux les meilleurs spécialistes de leurs cadres de vie et de leurs milieux communautaires. Ce processus peut prendre du temps car les animateurs doivent parlementer avec des gar-

* Fr. Emmanuel Ntakarutimana est directeur du Centre Ubuntu à Bujumbura, qui travaille sur la réconciliation communautaire au niveau local. Il est actuellement président de la Commission Nationale Indépendante Des Droits de l'Homme au Burundi.

diens responsables et faire en sorte que les gens négocient les solutions à leurs problèmes par le biais d'un forum adéquat. Dans les communautés blessées, le rythme peut être très lent.

2. La fragile renaissance d'après-conflit : Nous faisons l'expérience de la difficulté de mettre des activités en place en gardant à l'esprit les effets et les impacts à moyen et long terme, dans une réalité politique fragile qui doit composer avec de nouvelles modalités, particulièrement de la part des mécanismes de Justice Transitionnelle qui génèrent des peurs en même temps que des espoirs.

3. De l'orientation aux programmes et activités vers la création d'une culture : Il n'est pas facile de réaliser un engagement à long terme dans la promotion d'une culture de paix car la consolidation de la paix ne fonctionne pas avec une approche « à la sauvette ». C'est un processus qui demande de créer des structures et des capacités pour un travail à longue échéance avec une évaluation et un suivi réguliers afin de renforcer le personnel et tous les intervenants communautaires.

4. La difficulté dans l'attribution de la causalité : Le lien entre les résultats généraux et intermédiaires et entre ceux-ci et la dynamique de consolidation de la paix est encore faible. L'attribution de causalité est difficile à définir. Il se peut qu'on ne récolte les fruits de la consolidation sociale de la paix pendant des années alors que le levain est à l'œuvre. Guérir les communautés tout en développant un leadership renouvelé et en établissant une nouvelle configuration sociopolitique capable de renforcer le tissu social est une entreprise complexe qui n'est pas facile à coordonner.

Réponse

Les programmes du Centre Ubuntu visent à travailler avec un large éventail de personnes, comprenant les Hutu, les Tutsi, les Twa, les rapatriés, les PDI, les prisonniers, les anciens prisonniers, les combattants démobilisés, les enfants soldats, les victimes et les auteurs d'actes de violence et les populations locales. Le Centre Ubuntu exige que les groupes hétérogènes qui s'engagent auprès de lui travaillent en tant que communauté, ce qui est une stratégie importante pour aider des gens différents à s'apprécier et se comprendre mutuellement. Le centre transmet des valeurs de ralliement, favorise la guérison psychosociale des communautés, établit des liens avec les acteurs concernés (tels que d'autres organisations de la société civile, le gouvernement et les institutions communautaires, les donateurs internationaux et les instituts de recherche), et crée ainsi des opportunités par le biais du capital social.

Après la phase de mobilisation communautaire, le sentiment collectif fut qu'il était de toute première importance de développer les capacités locales de la communauté. Des délibérations communes firent ressortir le besoin de formations supplémentaires dans cinq domaines précis :

1. La reconstruction des valeurs de base et l'engagement dans des actions de lobbying et de plaidoyer en faveur des groupes vulnérables.
2. L'introduction au Trauma et à la guérison des traumatismes.
3. Le développement de compétences pour la Résolution du Conflit.
4. Encourager la direction participative et la bonne gouvernance.
5. Élaborer une cartographie la carte des ressources locales et créer des partenariats pour le Développement.

Le Centre Ubuntu

Le Centre Ubuntu, fondé par des Frères Dominicains en 2002, base son travail de consolidation de la paix sur six propositions :

1. La paix émerge du changement évolutif d'une masse critique d'individus.
2. Un sentiment d'appartenance commune et de dialogue peut amener les groupes à cesser leurs actes de violence.
3. Les médias peuvent servir à créer une prise de conscience.
4. Les projets d'auto-promotion communautaires peuvent contribuer à unir des groupes différents.
5. Le renforcement d'un capital social imprégné de concepts démocratiques peut favoriser la collaboration et des communautés pacifiques plus opérantes.
6. Le dialogue et les rencontres mutuelles peuvent aider les gens à se comprendre.

Sylvester Bongani Maphosa : « La consolidation de la paix par le bas : Le Centre Ubuntu au Burundi », *Journal de la Paix et du Conflit en Afrique*, Université de la Paix, volume 2, Numéro 2, 2009, p. 59–60.

Observations finales

Les activités de socialisation du Centre Ubuntu sont encore sporadiques, aléatoires, et n'ont pas encore engendré la coordination requise à l'échelle du pays pour générer une masse critique en vue d'un changement tangible à un macro-niveau pour atteindre « la paix en lettres majuscules ». Cependant, des interventions de base au niveau local, comme travailler avec des écoles, des prisons, des PDI et des rapatriés, présentent une micro-incidence sur la consolidation de la paix à un

niveau individuel, personnel et pénètrent lentement mais sûrement dans la sphère sociopolitique. La communication, la vérité, le respect, la justice, la mise en réseau et la collaboration sont des piliers sur lesquels on peut établir une paix durable dans des sociétés émergeant d'un conflit comme le Burundi. Faire en sorte que les approches génèrent une masse critique pour un changement tangible à un macro-niveau afin d'atteindre « la paix en lettres majuscules » reste le défi majeur qui exige une coordination à l'échelle du pays.

Mesurer et/ou évaluer les réussites en matière de consolidation de la paix n'est pas chose facile. Il est nécessaire de mettre en place, avec les membres des communautés, des indicateurs de changement durables dans les attitudes, les comportements, les structures et les conceptions culturelles. Pour l'équipe du Centre Ubuntu et nos animateurs psychosociaux, il y a un besoin très fort à renforcer les capacités de planification, de suivi et d'évaluation dans des contextes de complexité et d'incertitude, avec la possibilité d'une méthodologie du scénario.

La réforme démocratique au Kenya

Par *Cyprian Nyamwamu**

Les défis

Pour des organisations qui travaillent sur le changement constitutionnel et la démocratie pluripartite, le manque de plate-formes d'apprentissage dans la démocratie et dans la communauté de consolidation de la paix au Kenya est un défi majeur pour l'orientation aux résultats. Cela contredit les efforts fournis pour élaborer des scénarios qui donnent une vision plus claire de ce qu'est réellement le problème et de ce qu'il convient de faire.

Pendant longtemps, dans la poursuite des réformes au Kenya, la classe dirigeante avait l'habitude de formuler les questions. A cause de cette réalité, le mouvement réformateur a été incapable de se positionner en tant que force du bien jusqu'au milieu des années 1990, lorsque l'émergence d'organisations de la société civile déterminées a donné aux partisans de la démocratie l'espace nécessaire pour expliquer les besoins de réformes par le biais des médias et autres activités d'information et d'éducation civique. A l'heure actuelle, l'élite dirigeante a de nouveau détourné le calendrier des réformes. En même temps, les forces pro-démocratiques ne parviennent pas à énoncer clairement la façon dont de nouvelles réformes vont profiter à la majorité des citoyens. Si le message sur les ondes est que « ce sont les larbins de l'occident »

* Cyprian Nyamwamu est directeur du Conseil Exécutif du Congrès National (National Convention Executive Council – NCEC) ; il travaille actuellement avec le Réseau de Justice Transitionnelle du Kenya et le centre pour la Démocratie Pluripartite.

visant l'affaiblissement de la souveraineté de notre pays, il y a un vrai problème.

En raison de la dépendance aux ressources du Nord dans le travail pour la démocratie et la croissance dans le monde en voie de développement, la plupart des acteurs n'entreprennent pas de planification claire qui garantira que leur travail est orienté aux résultats. La plupart du temps, les activités exercées ne sont pas liées à des produits précis (comme les chartes collectives, les résolutions, les outils, les directives) qui donneront lieu à des effets tangibles (des politiques, la réforme juridique) qui déboucheront alors sur des impacts manifestes en termes de changement de culture et de pratiques de gouvernance.

Je souhaiterais souligner quelques enjeux au sujet de l'efficacité : Malheureusement, nous manquons de données pour démontrer quel type de changement a eu lieu dans la société et sur quelle période. De nombreux acteurs se démènent pour mettre en place des activités mais il y a peu d'initiatives, voire aucune, qui visent à rassembler, classer et analyser les données disponibles qui montrent quels changements sont attribuables au travail effectué dans le secteur d'intervention. Il y a aussi des doubles emplois et le mérite est toujours difficile à attribuer. Au niveau de la mise en œuvre, il y a un énorme défi en matière de ressources parce que certains gouvernements croient encore que les programmes de réforme et de consolidation de la paix ne sont pas une partie essentielle du mandat gouvernemental mais concernent les donateurs étrangers et les acteurs de la société civile.

Les défis qui émanent plus particulièrement des exigences des donateurs

La demande de résultats tangibles dans un processus politique qui prend du temps pour évoluer a toujours été très frustrante. Il est arrivé une fois qu'une agence de financement affirme que les réformes constitutionnelles mettaient trop de temps à se faire et qu'elle devait par

conséquent s'engager dans d'autres programmes de développement qui porteraient leurs fruits. Les agences de bailleurs, pour la plupart, n'ont pas de relations de partenariat avec les organismes impliqués dans le travail de consolidation de la paix mais en fait, elles traitent les bénéficiaires comme des clients qu'elles utilisent pour mettre en œuvre des programmes et des projets pré-établis. Cela repose presque sur un principe de « à prendre ou à laisser. » Bien que cela se soit amélioré au cours des années ce défi persiste même si, certains des bénéficiaires gagnent en assurance et deviennent plus habiles en négociation.

Réponse

L'approche des 4 A :

L'approche des 4 A a toujours joué un rôle de pilotage dans les sphères de la réforme et de la consolidation de la paix. Elle implique :

- ◆ Une Analyse axée sur la recherche pour favoriser une action et un engagement qui reposent sur des faits.
- ◆ L'Accessibilité : Promouvoir un cadre de travail où les citoyens ont accès à l'information et le droit d'agir pour eux-mêmes et de faire leurs choix en connaissance de cause.
- ◆ Advocacy (le plaidoyer) : Encourager une action de plaidoyer éclairée par l'analyse et la recherche et soutenue également par la majorité de la population au nom de laquelle on prône le changement (pour réduire le déficit de légitimité).
- ◆ Accountability (la redevabilité) : Où la redevabilité s'applique aux responsables autant qu'aux citoyens eux-mêmes, y compris les champions du changement.

L'approche des espaces

Depuis les dix ou onze dernières années, le mouvement pour la démocratie et les droits de l'Homme en est arrivé à évaluer l'impact selon la

capacité à ouvrir les espaces fermés dans le système étatique et à étendre les espaces d'invitation tels que diverses commissions de réforme et de dialogue et les forums avec le gouvernement.

Il y a aussi une chose unique que nous avons entretenue au Kenya et qui a toujours maintenu l'équilibre du pays : la mise en place d'une ressource de tisseurs – des hommes et des femmes qui ont suffisamment d'influence pour frapper aux bonnes portes afin de transmettre des messages et rendre un échange possible. Cette approche a aidé les mouvements réformistes du Kenya à obtenir des résultats qui ont donné lieu à la promulgation d'une nouvelle constitution le 27 Août 2010.

L'Approche par Mouvement d'Action Civique

Cette approche favorise une situation où le travail de chaque protagoniste contribue à une meilleure performance des autres acteurs dans quatre secteurs d'intervention essentiels : « le service », « la défense des intérêts », « l'éducation et le dialogue » et « la création d'espaces et d'institutions/plate-formes. » Bien qu'encore peu développée lorsqu'elle a été appliquée, principalement lors de moments de crise dans la vie de la nation, cette approche a fait en sorte que de mauvaises situations se transforment en occasions de multiplier les réformes par ce que l'on nomme parfois « les moments constitutionnels » ou « les moments constitutifs » de la nation.

Recommandations : le soutien d'organismes donateurs qui pourrait nous être utile

1. L'aménagement d'espaces pour élaborer des scénarios sera extrêmement utile pour renforcer l'orientation aux résultats dans la programmation.
2. Une planification stratégique commune avec des bailleurs qui tiennent compte des réalités sur le terrain.

3. On a besoin de renforcer les capacités des acteurs sur la façon d'utiliser la persuasion, d'entreprendre les négociations et de parvenir au dialogue et à l'émergence d'un consensus à propos du changement.
4. On a besoin d'investir dans des plate-formes larges et durables pour engager divers acteurs aux endroits où plusieurs organismes de financement jouent un rôle. L'absence de plate-forme nationale pour des réformes profondes au Kenya explique qu'il n'y ait pas de contreponds puissant aux voix des politiciens.

Liens & littérature

Kenya Transitional Justice Network (KTJN)
National Convention Executive Council (NCEC)

Les deux articles sont extraits de IMPULSE 05/2012.
www.friEnt.de



Le CRAFOD et la participation citoyenne à la gouvernance locale : une vision à long terme du changement

*Par Pierre Fichter**

L'objectif du CRAFOD (Centre Régional d'Appui et de Formation pour le Développement) au Bas-Congo en RDC à travers son volet « participation citoyenne à la gouvernance locale » est avant tout d'amener la population à s'approprier sa démocratie. La RDC est une jeune démocratie qui a pu organiser ces premières élections présidentielles en 2006 après plusieurs décennies marquées par le système dictatorial du Maréchal Mobutu. Mais l'histoire récente du Congo prouve qu'il ne suffit pas seulement de mettre en œuvre des processus électoraux, de renforcer les institutions parlementaires ou d'élaborer des lois de décentralisation pour installer durablement un véritable système démocratique. Or bien souvent les grands bailleurs des « vieilles démocraties » orientent leurs aides vers le haut, c'est-à-dire vers les gouvernements, les services publics et les institutions nationales telles que les Commissions Electorales Indépendantes, les Cours des comptes, etc ; oubliant que la démocratie ne se décrète pas du jour au lendemain mais qu'elle est un combat perpétuel émanant des citoyens à la base à travers des processus longs. En d'autres termes les modèles démocratiques occidentaux ne peuvent pas être transférés directement aux sociétés africaines, mais doivent être réappropriés par les peuples sans quoi l'appel-

* Professionnel d'appui SCP au CRAFOD de 2009 à fin 2012

lation « démocratique » reste une façade derrière laquelle persistent des systèmes autoritaires et corrompus tant que les citoyens ne possèdent pas les moyens de défendre leurs intérêts et de revendiquer leurs droits.

Le travail sur les comportements comme base du changement

Dans ce contexte, la stratégie mise en œuvre par le CRAFOD consiste avant tout à organiser les citoyens dans la perspective d'installer durablement une culture démocratique issue de la population et capable de garantir à long terme un système de gouvernance qui prend en compte le bien-être des populations. Ce travail demande de focaliser les interventions à tous les niveaux sur les changements de comportements. Une volonté de changement dans le contexte congolais ne peut se faire que par une conscientisation de tous les acteurs sur les comportements individuels et collectifs qui permettent les changements sociaux et politiques.

Concrètement, les activités développées par le CRAFOD sont donc d'accompagner des groupes de citoyens dans l'encadrement de la population à défendre ses intérêts et à revendiquer ses aspirations de manière constructive, il faut recréer des liens au sein de la population et créer un dialogue entre la population et les autorités. Il faut aussi créer des dynamiques sociales et communautaires à l'échelle des entités territoriales, car si la RDC actuelle est un territoire en un sens très centralisé et très hiérarchisé, les populations sont d'abord confrontées aux autorités de leur commune, de leur secteur ou de leur district, et c'est d'abord au niveau local qu'elles subissent les abus et les dysfonctionnements de l'Etat congolais. C'est donc à ce niveau aussi qu'on peut initier un dialogue avec les autorités politico-administratives.

C'est dans ce sens qu'en plus de renforcer les capacités d'organisation de la population et d'appuyer la création de groupes ou d'associations, nous essayons de favoriser la création d'espaces de réflexion et

d'échange qui doivent permettre aux gens de s'exprimer et aussi de s'informer mutuellement. Ici, ce ne sont donc plus des ONG qui viennent sensibiliser et faire la leçon sur différents thèmes comme par exemple les élections, mais les individus eux-mêmes et entre eux qui réfléchissent et échangent afin de trouver des solutions. Ces espaces peuvent se décliner à travers plusieurs outils : des ateliers de réflexion, des collectifs d'individus ou d'associations, des émissions de radio ou des réunions de proximité.

Ce dernier outil est régulièrement employé par les NAPO (Noyaux d'Action pour la Participation Citoyenne) qui sont des groupes de citoyens accompagnés par le CRAFOD et qui tentent de mobiliser la population autour de ses problèmes dans les quartiers de Matadi (la capitale administrative de la province du Bas-Congo) et d'apporter ces problèmes mais aussi des solutions auprès des autorités. Ces réunions de proximité doivent réunir en petit comité des individus dans un cadre permettant l'expression et la réflexion de chacun, on doit s'y sentir libre de s'exprimer et avoir à la fin le sentiment qu'on a été utile à faire changer la situation, qu'il n'y a pas de fatalité et que les choses peuvent aussi être changer « par le bas ». Le travail sur les comportements commence donc souvent par une lutte contre l'attentisme des populations à l'égard des autorités ou des ONG. Ainsi avec les NAPO, la population de Matadi s'attèle à différents problèmes dans les quartiers : l'amélioration des conditions de vie, la réfection de la voirie, la desserte en eau et en électricité, la lutte contre l'insécurité mais aussi la prévention des conflits intercommunautaires, et les autorités ont aujourd'hui pris l'habitude de travailler avec les NAPO et de descendre régulièrement dans les quartiers. Les liens sociaux se retissent donc petit à petit à Matadi en même temps que la ville tente de se moderniser.

L'accompagnement des jeunes pour des changements durables

Le travail sur les comportements s'inscrit donc dans des processus longs, l'approche du CRAFOD s'est naturellement orientée au fil du temps vers l'accompagnement de la jeunesse. Miser sur la jeunesse, c'est construire des dynamiques émancipatrices sur le long terme, c'est préparer des générations à devenir des acteurs responsables et engagés pour le développement social de l'Afrique. Dans ce sens, le travail du CRAFOD avec les jeunes vise à promouvoir un leadership de la jeunesse, le but étant d'organiser les structures de jeunes qui ont envie de s'engager, de les outiller pour la revendication de leurs intérêts et de faire émerger des leaders capables de mobiliser et qui demain seront susceptibles de jouer des rôles importants dans la construction de leur pays.

Cette expérience avec les jeunes commence à porter ses fruits. En effet, parmi les jeunes engagés dans les associations accompagnées par le CRAFOD, certains sont devenus des leaders au niveau local.

Le parcours d'un jeune homme comme Alpha Manséka est assez parlant. Cet étudiant en sciences de l'éducation a créé une association avec d'autres jeunes du quartier Mabanga dans la ville de Mbanza Ngungu (l'Union des Jeunes pour un Développement Intégré) dont le but premier est la lutte contre les antivaleurs et la sensibilisation des jeunes autour des problèmes de drogue, de SIDA et de prostitution. C'est là qu'a commencé la collaboration avec le CRAFOD qui a appuyé l'association dans sa structuration et dans la mise en œuvre d'activités de sensibilisation. L'association s'est ensuite investie dans l'accompagnement des populations durant les élections de 2011, à cette occasion le jeune Alpha s'est distingué par son dynamisme, son sens de l'analyse et de la communication et par son intégrité vis-à-vis des discours politiques. De là, Alpha a décidé de s'investir plus encore en produisant des émissions de radio traitant des problèmes de société vécus par les jeunes, il a aussi pris l'initiative avec d'autres jeunes partenaires du CRAFOD

de créer un collectif de jeunes (le collectif Mbanzulu) avec pour objectif de créer une dynamique d'échange entre les jeunes à l'échelle de la province du Bas-Congo. Aujourd'hui cet engagement et cette prise d'initiative a permis à Alpha Manséka d'être élu par ses pairs à la présidence du conseil des jeunes du district des Cataractes (un des 3 districts qui composent la province).

L'engagement des populations comme mesure de notre impact sur la société

Nous considérons donc que c'est l'ancrage de certaines valeurs au sein de la population, la promotion de comportements constructeurs qui peuvent permettre d'avoir un impact durable en termes de changement. Comme on l'a vu, ce sont des processus longs qu'on doit prendre en compte dans la définition des stratégies d'intervention et dans l'élaboration des approches. Aussi les impacts des activités mises en œuvre se mesurent avant tout par l'observation des changements de comportement au sein d'une communauté, d'un groupe et à des moments précis : comment la population réagit à tel ou tel changement brusque de son contexte, quelle est sa faculté d'organisation ?

En 2011, par exemple à l'occasion des élections présidentielles et législatives, le CRAFOD avait mis en œuvre un programme d'accompagnement des populations avec les partenaires dont nous venons de parler (les NAPO et les associations de jeunes) et qui avait pour objectifs de faire réfléchir les citoyens sur leur rôle, sur celui des candidats et des élus, sur les notions de responsabilité du citoyen et de redevabilité du politique, mais aussi d'éviter toute violence postélectorale comme cela avait été le cas dans la province après les élections de 2006. Les activités ont donc été développées sous forme de réunions de proximité, d'ateliers de réflexion et d'émissions de radio afin de toucher le plus grand nombre de personnes. Ce travail a permis aux gens de s'exprimer et de développer leur faculté d'analyse, aussi on a senti au Bas-Congo

une certaine maturité au niveau des électeurs et on n'a pas recensé de violences dans la province contrairement au reste du pays ; et surtout le jour du scrutin, on a pu observer dans les villes où nous avons travaillé que les jeunes s'étaient organisés spontanément en mettant des systèmes de veille autour des bureaux de vote. Ces jeunes se sont organisés en dehors de tout parti politique et ont pu éviter des tentatives de fraude de la part de candidats à la députation qui tentaient d'influencer les électeurs à l'entrée des bureaux de vote, on a pu voir aussi des jeunes aider des bureaux de vote qui manquaient de matériel. Au final, on n'a pas recensé de fraudes massives dans la province du Bas-Congo.

Un dernier exemple montre que le travail produit dans le cadre d'une approche basée sur l'expression, le dialogue et l'analyse au sein de la communauté peut avoir un impact en terme d'engagement des populations, là aussi on peut voir que les jeunes constituent un maillon extrêmement important dans la construction d'une gouvernance démocratique axée sur la gestion des intérêts communautaires.

Durant l'été 2012, un mouvement de contestation s'est organisé dans la région de Luozi en réaction aux abus répétés notamment de l'administrateur du territoire de Luozi et de certains chefs de secteur. Ce mouvement qui dénonçait la corruption et les détournements de biens collectifs était en fait initié par des jeunes qui avaient travaillé à plusieurs reprises avec le CRAFOD notamment pendant la période des élections et qui avaient réussi à mobiliser les jeunes indépendamment d'appartenances politiques et surtout de manière pacifique. Là encore les jeunes ont réussi à maîtriser leur frustration pour proposer une révolte constructive qui a abouti au final à la prise en charge du dossier par les autorités provinciales et à la révocation de plusieurs administrateurs. Ce mouvement a aussi eu un impact sur la population de la province puisque peu de temps après, des mouvements semblables ont vu le jour dans d'autres villes, comme à Mbanza Ngungu où la population a demandé le départ d'un procureur corrompu.

Nous considérons donc que cet engagement d'une partie de la population constitue les premiers effets de notre action en matière de pro-

motion de la bonne gouvernance, car ce sont des modes de contestation nouveaux qui se mettent en place ici et qui permettent petit à petit de faire bouger les lignes. Dans tout ces exemples, les autorités aussi commencent à prendre conscience de la nécessité de certains changements et la population de son côté comprend qu'elle peut être actrice de son développement.

Cette approche de la participation à la gouvernance locale comme on l'a vu, est donc élaborée dans un souci de durabilité pour que son impact à long terme soit le fonctionnement d'une véritable démocratie voulue et vécue par chaque citoyen congolais.

Les enjeux de mise en place d'un système de suivi – point de vue d'une consultante

*Par Josephine Beck-Engelberg**

Introduction

Depuis quelques années les bailleurs de fonds internationaux sont plus exigeants par rapport à la question du suivi – et surtout du suivi de l'impact des activités qui ont été financées par leurs fonds. Pour beaucoup entre eux, il s'agit surtout d'acquérir des informations aptes à rendre compte au public du bien fondé des ces dépenses, mais aussi de générer une base de données qui aiderait à identifier les approches les plus efficaces.

En tant que consultante, j'étais fortement persuadée qu'un suivi orienté aux effets est une bonne chose dans la mesure où cela peut aider les équipes des projets à focaliser leur regard, à apprendre comment leurs activités influencent la vie des groupes cibles et à en tirer des leçons pour les futures interventions et stratégies du projet. On ne peut plus se permettre de continuer des activités seulement parce qu'on a l'habitude de le faire ... une orientation des projets aux effets exige une planification stratégique rigoureuse, où chaque activité sur base des hypothèses bien fondées (chaînes de causalité) doit contribuer à des objectifs bien précis. Désormais chacun sait pour quel fin il ou elle travaille et, si tout va bien, chacun reçoit régulièrement des informations sur le niveau d'atteinte des objectifs, les succès et les échecs.

Après de multiples consultations de différentes ONG en Afrique, mon observation est que malgré le fait que généralement leurs projets

* Consultante en développement organisationnel en Afrique francophone

sont basées sur un document de planification qui comprend des objectifs parfois même bien précis (avec indicateurs), ces documents – une fois le financement acquis – sont vite mis de côté et avec le temps et les multiples activités quotidiennes, ni les objectifs et encore moins les indicateurs sont systématiquement pris en compte. Rare sont les projets des ONG qui disposent d'un mécanisme de suivi qui dépasse le suivi des activités. Souvent l'équipe du projet tombe dans une sorte de piège caractérisé par un énorme activisme avec le souci de pouvoir réaliser le maximum d'activités dans peu de temps. C'est au moment de l'évaluation qu'on se rappelle des objectifs et qu'on essaie de justifier les différentes activités mises en œuvre sans pourtant être en mesure de dire s'ils ont pu induire un changement dans la situation des groupes cibles et à quel niveau d'atteinte des objectifs le projet se situe. En même temps, cette façon de faire empêche les adaptations stratégiques parfois nécessaires en cours de route du projet.

Donc j'étais persuadé que l'exigence de faire un suivi orienté aux effets bien qu'il soit imposé par les bailleurs est une chance pour les ONG, dans la mesure où il peut les aider à changer de regard, à quitter cette « attitude d'activisme » et à se concentrer plutôt sur les effets de leur travail, à apprendre à bien observer, à communiquer avec les groupes cibles sur les acquis et les difficultés et à devenir plus flexibles dans leurs approches et stratégies.

La mise en place d'un système de suivi – le cas du PJCC

Le projet Jeunesse, Culture et Citoyenneté (PJCC) est mis en œuvre depuis 2008 par Zenü Network (un réseau des organisations de la société civile) avec l'appui financier du Pain pour le Monde. De manière générale, le PJCC contribue à l'épanouissement des jeunes dans la région de l'ouest du Cameroun par la promotion d'une citoyenneté constructive qui valorise la démocratie participative, une réduction de la corruption en milieu scolaire et l'appui à l'emploi des jeunes.

Dans le cadre d'un accompagnement du PJCC avec le but entre autres de renforcer sa stratégie d'intervention organisationnelle et opérationnelle, j'ai eu l'occasion depuis février 2012 de faciliter la mise en place d'un système de suivi orienté aux effets.

Pour développer une bonne stratégie d'intervention il faut avoir des objectifs clairs et connaître le paysage des acteurs concernés par le projet. C'est pourquoi ces deux thèmes figuraient comme thèmes de départ du processus d'accompagnement. Déjà au cours du premier atelier de réflexion avec l'équipe du projet PJCC il est ressorti que les objectifs inscrits dans le document du projet étaient plutôt des « résultats ou outputs » dans la mesure où ils décrivaient plutôt les services rendus par le projet que de changements visés dans la situation de vie des groupes cibles. Aussi, la logique entre les différents niveaux d'objectifs (objectifs global, objectifs de projet, objectifs intermédiaires) n'était pas suffisamment établie pour servir comme fondation pour une bonne stratégie d'intervention. Ce constat ne veut pas dire que l'équipe ne savait pas pour quoi elle travaillait. Au contraire, certains membres ont eu une vision très claire, mais qui n'était pas suffisamment documentée pour permettre le développement d'une stratégie d'intervention, une action concertée de l'équipe et un suivi orienté à cette vision.

Ainsi, nous avons commencé notre travail par une *révision et reformulation des objectifs*. Ensuite il fallait définir de bons indicateurs de succès pour chaque objectif. C'est ce travail de formulation des indicateurs qui – selon mon observation comme consultante – représente toujours un moment crucial dans la planification d'un projet. Encore plus que la formulation de l'objectif, l'indicateur nous oblige à dire exactement quel changement observable nous visons et ceci en quel qualité et quel quantité. Les visionnaires de l'équipe du projet doivent alors revenir à la réalité et identifier ce qui est prioritaire et faisable dans une période donnée et ce qui ne l'est pas.

J'ai utilisé une présentation power point pour initier les participants à l'art de développer des *indicateurs d'effet*. Jusque-là les indicateurs utilisés par le PJCC étaient surtout des indicateurs d'activités du projet

(ex. nombre de jeunes renforcés, nombre de points focaux formés etc.) Ensuite nous avons fait des exercices pratiques d'élaboration des indicateurs pour les différents objectifs. En fait, la question des indicateurs a provoqué beaucoup de discussions parmi les membres de l'équipe avant qu'ils ne s'accordent sur une formulation partagée. Ce n'était pas la formulation de l'indicateur en tant que telle qui était difficile, mais c'était le choix de bons indicateurs qui montrent que l'objectif est atteint. Pour suivre la réduction de la corruption scolaire par exemple, l'équipe a finalement conclu qu'il faut non seulement observer la fréquence de dénonciations par type d'acte mais aussi les changements du niveau d'engagement des parents dans le contrôle citoyen et du niveau de reconnaissance des organes de lutte contre la corruption. En plus, il faut des élèves et parents qui témoignent que la corruption a diminué.

Ainsi le temps en atelier ne nous a pas suffi pour achever ce travail pour tous les objectifs du projet. De ce fait, nous avons convenu que les responsables de la coordination du projet continuent la définition des indicateurs et en cas de difficultés, je me suis rendue disponible pour répondre aux questions éventuelles.

Jusqu'à ma deuxième visite – quatre mois plus tard – je n'ai rien entendu du PJCC.... Une réunion avec les responsables de la coordination a révélé que les travaux par rapport aux indicateurs n'ont pas continué comme convenu. Cependant l'équipe était très occupée avec les différentes activités du projet (surtout celles liées à la mise en place d'un mécanisme de lutte contre la corruption scolaire) qui ne pouvaient pas attendre. Bien que cette priorité à la mise en œuvre des activités concrètes est très compréhensible, elle a en quelque sorte confirmé mon souci que l'élaboration et la mise en œuvre d'un système de suivi n'est pas vu comme préalable de toute action mais plutôt comme un ajout, voire un luxe. Une autre hypothèse est que l'élaboration des indicateurs d'effets demande une certaine « gymnastique de cerveau » qui n'est pas encore suffisamment maîtrisée par les partenaires pour l'exercer sans facilitation/appui externe.

Lors du deuxième atelier avec le PJCC, au lieu de nous lancer directement à l'achèvement de la formulation des indicateurs, j'ai d'abord appuyé l'équipe à visualiser la *chaîne de causalité*¹ pour l'un des objectifs du projet (lutte contre la corruption scolaire) dont la stratégie d'intervention est assez complexe. Ainsi l'équipe a dû imaginer le chemin entre la situation de départ et la situation recherchée en différenciant les effets directs et indirects de l'intervention du projet. Mon rôle était de guider les membres dans cette réflexion en remettant en question de façon continue la logique de cause et effet, ainsi que la probabilité des effets visés. Finalement avec beaucoup d'assiduité, cette chaîne a été construite et complétée. Sa visualisation a facilité la vérification de la consistance et de l'intégralité de la stratégie d'intervention. Aussi, non seulement les différents jalons de référence d'intervention du projet, mais aussi les contributions d'autres acteurs nécessaires à l'atteinte de l'objectif ont été identifiés. Sur base de cette chaîne de causalité, les participants ont facilement pu préciser davantage la formulation de l'objectif et de ses indicateurs. En même temps la chaîne d'effets a aidé à identifier les activités clés du projet.

Le feedback de différents participants au cours de l'atelier était très positif. Pour les uns le développement de la chaîne de causalité était important parce que la logique et la complexité de la stratégie d'intervention est devenue plus claire, pour les autres c'était un soulagement de recevoir un cadre global bien compréhensible, qui peut les aider à planifier les activités du projet. Surtout pour le cas du PJCC, qui est un projet mis en œuvre par le personnel de différentes organisations de la société civile, ce cadre constitue un important point de repère pour une action conjointe et harmonisée.

Bien que apparemment utile, je me pose de nouveau la question si l'élaboration d'une chaîne de causalité est désormais maîtrisée et utilisée par le personnel du PJCC – condition indispensable pour assurer la durabilité de cet acquis.

1 La chaîne de causalité est une chaîne d'hypothèses sur les relations entre causes et effets.

La stratégie d'intervention, les objectifs et les indicateurs d'effet étant bien élaborés, il restait comme dernière étape de mise en place du système de suivi, *l'élaboration d'un plan de suivi et la confection d'outils de suivi*. Le plan de suivi indique pour chaque indicateur : qui va collecter quelle information avec quel outil et à quel moment. Il indique aussi comment ces informations seront documentées, analysées et restituées. Selon mon observation, ce travail était vite compris par l'équipe PJCC. Ce qui était plus difficile c'était l'élaboration des outils de suivi. Ici il est important d'arriver à un bon mélange d'outils qualitatifs et quantitatifs tout en veillant à ne pas surcharger le projet avec les tâches de suivi. Surtout l'élaboration d'outils qualitatifs pour générer les informations servant plusieurs indicateurs était un défi de notre travail. En fin de compte nous nous sommes retrouvés avec 16 outils de suivi et 19 informations à suivre.

À ce point, la partie théorique de mise en place du système de suivi ainsi que mon accompagnement de l'équipe a pris fin. Maintenant c'est l'application pratique qui va montrer l'utilité du système comme outil de pilotage du projet. Dans cette étape de mise en œuvre il est primordial que l'équipe du projet PJCC essaie d'appliquer les outils comme prévus dans le plan de suivi, d'amender ces outils en cas de besoin ainsi que de documenter et d'interpréter les informations collectées et d'en tirer des leçons pour la stratégie d'intervention future. Un souci reste : Est-ce que l'équipe PJCC aura la détermination et la capacité nécessaire pour accomplir ces tâches ?

Conclusions et réflexions finales

Il y a plusieurs bonnes raisons pour la mise en place d'un système de suivi par les organisations locales de développement (ONG, organisations de la société civile).

Déjà bien avant son application, la mise en place d'un système de suivi orienté aux effets peut être utile parce qu'il peut aider les équipes

de projet ou le personnel des organisations à partager leurs compréhensions et à définir la stratégie d'intervention. En plus, dans une réalité complexe, le système de suivi aide à se focaliser sur certains paramètres bien déterminés pour mesurer les effets d'un projet. Le choix de ces paramètres est plutôt subjectif et peut varier d'un projet à l'autre même si les objectifs sont les mêmes. Ainsi, le système de suivi oblige à définir la découpe de la réalité où les changements seront observés et à se rendre compte et à vérifier les hypothèses d'effet (les relations causes – effets) qui sont à la base des actions de développement. Finalement le système peut générer des informations sur des effets positives pouvant motiver la poursuite des efforts des équipes du projet.

Mais, la mise en place d'un système de suivi relève aussi beaucoup de défis. Ce n'est pas pour rien que beaucoup de projets n'ont pas de systèmes de suivi fonctionnels.

Le premier défi principal est le fait que l'élaboration et la mise en œuvre du système de suivi exige la volonté du personnel d'un projet ou d'une organisation de s'interroger régulièrement par rapport à l'efficacité et au bien fondé de son travail. Les organisations de développement qui comprennent leur travail surtout comme prestation de service qui assure un revenu régulier au personnel seront certainement moins disposés à s'y mettre.

Le deuxième défi est la maîtrise de la technique d'élaboration, de mise en œuvre et d'amendement du système de suivi. Ce travail demande une disposition cognitive orientée aux relations causes-effets, une rigueur systématique et une bonne capacité de guider les réflexions de l'équipe.

Le troisième défi est la disponibilité du personnel du projet en termes d'efforts et de temps. L'élaboration et la mise en œuvre du système de suivi est souvent ressenti comme un travail supplémentaire au travail habituel. Déjà l'élaboration du système demande une détermination particulière à plus forte raison son application systématique, l'interprétation de ses résultats et l'utilisation de ces résultats pour un meilleur pilotage du projet.

Au regard des expériences avec beaucoup d'autres ONG et partenaires de développement local en Afrique, je me pose des questions encore plus générales. Est-ce que le développement et l'application d'un système de suivi orienté aux impacts/effets représente un vrai besoin ressenti par les partenaires ? La logique de penser et expliquer les choses en se basant sur une causalité (relation cause-effet) prévisible ou de moins probable/plausible, n'est-elle pas trop technocrate dans la mesure qu'elle ne cherche à répondre qu'aux besoins techniques et administratifs ? Est-ce que donc on n'est pas en train d'imposer un modèle de réflexion qui ne correspond pas à la manière dont nos partenaires perçoivent et s'expliquent les changements de leurs réalités et qui est peut-être plutôt holistique, et donc plutôt basé sur la conviction que chaque phénomène est le produit de multiples interactions ? Si cela est le cas, ils vont peut-être tout faire pour subvenir aux besoins de suivi exprimés par les bailleurs, sans pourtant s'approprier la démarche réellement (l'adapter, la vivre, la défendre etc.). Et moi comme consultante, quel rôle est-ce que je joue dans ce contexte ? Le bras long des bailleurs ? – un rôle que je n'ai jamais voulu jouer ...!

Le suivi d'impact d'un projet de développement et les enjeux de la coopération : Le cas du PJCC, point de vue d'un partenaire de terrain

*Par Flaubert Djateng**

En 2008, au Cameroun les jeunes se jettent dans la rue, cassent tout et brûlent. Ce qui avait commencé comme une revendication des transporteurs autour du prix du carburant est devenu un moyen d'expression des jeunes. Ils se saisissent de la rue comme espace pour exprimer leur ras le bol. Une analyse des acteurs de la société civile dans la région de l'Ouest Cameroun débouche sur la nécessité de faire quelque chose. Zenü Network, en tant que réseau se propose de porter une action, une initiative et c'est comme cela que naît le projet Jeunesse, Culture et Citoyenneté (PJCC).

Au départ, nous étions convaincus que nous devrions offrir aux jeunes des espaces pour qu'ils parlent, des lieux de communication avec les autres acteurs de la société. Nous nous situions à un moment où le Cameroun était en pleine phase de conception des outils du processus de décentralisation. Pour nous, c'était une occasion idéale de faciliter les analyses de proximité et de féconder la prise de décision au niveau local. C'était aussi l'occasion de rapprocher les décideurs des jeunes, pour favoriser une meilleure connaissance des politiques publiques, une maîtrise des processus de prises de décision et pour désamorcer les mécontentements qui conduisent à la casse. Le PJCC se voulait un

* Noyau d'accompagnement SCP pour l'Afrique de Pain pour le Monde BfdW, coordinateur du Zenü Network au Cameroun

« instrument » utile pour offrir des alternatives de communication entre jeunes et décideurs. Un projet qui anime le dialogue politique et fait le plaidoyer pour que les jeunes aient des réponses à leurs questions. Bref un projet qui contribue à la construction des citoyens du 21^{ème} siècle. Etre citoyen, n'est-ce pas reconnaître que l'on a des droits, des devoirs et des pouvoirs par rapport à ceux qui ont la responsabilité de nous offrir des services ? Le caractère citoyen permet aussi de différencier entre les biens et services d'intérêt général et les biens privés et personnels. Parmi les services d'intérêt général, il y a les services de base comme l'eau, l'électricité, l'assainissement, les transports, l'élimination des déchets, la propreté. D'autres services comme la santé, l'éducation, l'alimentation, le logement et même la culture sont aussi fondamentaux pour une qualité de vie dans la cité. Un citoyen a droit à tous ses services et il a le devoir de contribuer à et d'exiger des services de qualité. Il a le pouvoir de soutenir le développement de sa localité. C'est en se battant pour ses droits que l'on lutte aussi contre les inégalités et les exclusions sociales. Pendant longtemps, les jeunes ont subi et n'ont jamais pu réaliser qu'ils avaient ce type de droits et de pouvoirs.

Nous avons su dès le début qu'il fallait mettre au centre de notre mission, la culture, notre culture. Nous pensons faire de la culture, le moteur du développement de la jeunesse Camerounaise. Nous nous intéressons au fonctionnement de nos chefferies, au rôle des notables, aux valeurs de notre société, aux évolutions et aux influences que subissent ces valeurs et à leurs expressions aujourd'hui. Pour nous la culture devrait permettre de rassembler nos savoirs et nos connaissances pour participer à l'amélioration de la qualité de nos actions, la culture comme vecteur de rassemblement qui augmente le sentiment d'appartenance à une communauté, l'expression de sa citoyenneté, la culture comme espace de valorisation des succès et des bonnes pratiques, comme instrument de reconnaissance du travail bien fait et de préservation de l'intérêt commun.

Nous avons pensé qu'il fallait aborder la question de la jeunesse de manière holistique en intégrant tous les acteurs présents et tous les fac-

teurs utiles. Nous avons convenu de travailler d'abord dans la région de l'Ouest et plus tard intégrer d'autres acteurs travaillant dans la même direction et partageant la même vision, pour ainsi toucher tout le territoire national. Même travailler pour toute la région de l'Ouest du Cameroun était un défi pour nous et par rapport aux résultats que nous voulions atteindre. Nous étions à l'époque 18 organisations de la société civile toutes basées à l'Ouest. Nous nous sommes fait appeler « réseau », conscients que cette forme organisationnelle pour fonctionner, demande des réponses à certaines questions. Comment nous organiser ? Comment gérer notre communication de manière à la rendre efficace ? Quelle répartition de rôles de manière à réduire les enjeux de pouvoirs et de concurrence entre nous ? Comment assurer une meilleure représentation de nos intérêts et une meilleure défense de ceux des jeunes ? Comment impliquer activement les jeunes ?

Et, la grande question, où trouver l'argent pour financer ce travail ? Dans un premier temps, les membres de notre réseau ont assuré le bénévolat pour des séances de travail d'analyse, des recherches et la logistique nécessaire pour avancer. Mais le bénévolat a des limites dans un contexte de pauvreté croissante, il faut à un moment trouver l'argent. Rechercher l'argent augmentait la complexité de notre mission, car non seulement, il fallait développer une stratégie pour notre travail, mais aussi en développer une autre spécifiquement pour l'argent qui finance notre travail.

Notre contact avec un bailleur en Europe a été une opportunité utile à ce moment précis. Car les interlocuteurs avec qui nous avons discuté ont montré une flexibilité et une capacité de dialogue sur le contenu qui nous a permis de penser notre travail sur le long terme avec des étapes utiles qui nous permettaient de développer une stratégie pour faire face à la complexité de l'accompagnement de la jeunesse Camerounaise. C'est comme cela que nous avons utilement décidé d'avancer d'abord et ensuite regarder notre travail après 2 ans suivant une logique d'autoévaluation assistée pour recentrer nos priorités en fonction des avancées que nous aurions réalisées. Ce moment clé dans le cadre de notre mis-

sion devait nous permettre de choisir des orientations suivant nos objectifs, de développer des démarches et ensuite de définir des indicateurs utiles pour la suite du pilotage du projet et pour la remontée des changements que nous influençons.

Puis nous avons eu un changement d'interlocuteurs chez le bailleur. Ce changement a été une perturbation dans le management du PJCC. Nous nous sommes trouvés devant un nouveau défi : face à un interlocuteur peu habitué au dialogue d'égal à égal argumenter, convaincre et persuader que le travail avec la jeunesse Camerounaise constitue un des leviers utiles pour une transformation sociale au Cameroun. Ensuite qu'impliquer la société civile est une orientation nouvelle qui permet de ramer à contre courant contre l'apathie grandissant au sein de la société Camerounaise qui se manifeste par le « on va faire comment ? » signe de découragement des populations qui sont dépassées.

Or dès qu'entre bailleur et partenaire de terrain il n'y a pas d'accord de fond sur des objectifs communs, dès que le dialogue et les négociations entre eux se concentrent sur la forme et non le fond, il y a un danger qui menace : La puissance de l'argent envahit l'espace de négociation et de discussion sur les facteurs utiles devant accompagner une action de développement. Tous les instruments sont orientés vers et concernent en premier lieu l'argent. L'argent est au cœur de tout : les fiches, les formulaires, les logiciels, les systèmes de rapportage. Bref l'argent régent les relations entre les parties prenantes, avant, pendant et après. Bien évidemment que l'on est redevable des fonds qu'on utilise et qu'on doit rendre transparente et visible l'utilisation que l'on en fait. Mais l'essentiel est justement quels changements peuvent être induits avec ces moyens matériels et les ressources humaines dont on dispose. Or quand l'argent est au cœur du dispositif et que le contenu se noie dedans, les moments de rencontre et d'échanges sont teintés par les questions du financement, se mélangeant parfois avec des sentiments de peur et d'envie. Des situations qui engendrent des attitudes et des comportements loin de la transformation sociale que nous voulons organiser. Cependant les impacts souhaités ne devraient-ils pas être autant

dans l'intérêt du bailleur que du partenaire de terrain ? Les deux ne devraient-ils pas se sentir responsables ensemble d'y arriver et de dépasser les obstacles et les blocages?

Dans notre cas il y a eu un bras de fer où nous avons perdu des plumes, nous avons pu avoir un ok de la part du bailleur pour le financement du travail avec la jeunesse de l'ouest du Cameroun. A ce stade, nous nous sommes sentis obligés d'accepter les reformulations d'objectifs et d'indicateurs imposés par la personne responsable du dossier au niveau du bailleur. Conscients qu'il nous fallait une stratégie, nous avons glissé parmi les axes de travail, un accompagnement par une consultante extérieure. Nous avons une double priorité, avoir de l'argent pour continuer à travailler et bénéficier de l'appui d'une personne qualifiée pour aider par la suite à monter une vraie stratégie.

Notre auto-évaluation assistée a permis de choisir la lutte contre la corruption comme support pour la promotion de la citoyenneté en milieu scolaire et l'information/communication/formation sur l'emploi comme contribution aux questions d'emploi jeune. Nous abordons la phase 2 du PJCC avec beaucoup d'espoirs, non seulement tirer le meilleur de la consultante qui a accepté de nous accompagner, mais aussi profiter des 3 ans pour mieux nous organiser et ne plus dépendre d'un seul bailleur de fond. Nous ne sommes pas au bout de nos défis, car cette phase se situe au moment où chez le bailleur il y a un nouveau changement structurel qui nous fait peur au vu de notre expérience du passé. Nous décidons toutefois de prendre ce changement comme une opportunité. Pour nous c'est peut être le moment de nous faire comprendre. C'est peut être le moment de réduire et même effacer les malentendus, de faire passer notre vision du travail avec la jeunesse dans le système de la nouvelle structure. Nous sommes convaincus que le développement de l'Afrique passe par le travail avec la ressource la plus disponible et la plus abondante : la ressource humaine, la jeunesse Africaine. La qualité des services à la jeunesse, l'épanouissement de cette jeunesse, leur participation au développement des pays et du continent, leur intégration dans ce monde qui se globalise constituent l'impact de notre travail.

L'accompagnement stratégique est non seulement une occasion de définir la stratégie de notre travail, mais constitue une opportunité pour créer une base de collaboration utile entre nous et nos partenaires pour apporter un changement véritable dans la vie des jeunes Camerounais.

Pour couvrir toute la région de l'Ouest Cameroun, nous nous sommes organisés suivant une logique pluri-acteurs, avec des centres de décisions et d'action à différents niveaux, horizontal et vertical. Le réseau dans son fonctionnement était le premier casse-tête de la consultante. Comment concilier la définition d'une logique d'intervention qui prend en compte la pluralité des niveaux tant au niveau de la prise de décision que du suivi ? Ensuite, notre engagement sur le terrain ne donnait pas la latitude de prendre du recul, laissant l'impression d'un désintéressement à tout ce qui touche à la stratégie.

La ténacité de la consultante a permis de développer un système de suivi basé sur notre réalité, définir une logique d'intervention qui s'appuie sur notre vision et nos attentes, de ressortir des indicateurs qui retracent non seulement ce que nous avons faits mais aussi donnent les avancées de notre lutte pour plus de crédibilité et qualité dans les services aux jeunes.

Le nouveau système de suivi est non seulement utile pour suivre nos activités, mais aussi sert comme outil d'évaluation de l'engagement des membres du réseau. Il nous amène à nous questionner et interpelle notre engagement pour la lutte. Seulement il ne prend pas en compte le niveau de moyens disponibles pour le travail. Au départ, nous n'avions pas d'argent, le bailleur a mis à notre disposition des moyens qui nous a permis de faire des choses utiles, l'auto-évaluation a montré de bonnes avancées tout en pointant notre faiblesse, le manque de systématisation de nos résultats.

La systématisation actuelle du travail ne laisse pas de flou et rend visible la qualité du travail et le niveau des efforts fournis. Or, le financement actuel ne prévoit pas les frais administratifs et de fonctionnement des points focaux en charge du suivi des activités dans les départements. Les rencontres bimensuelles de suivi sont devenues des

moments critiques en relation avec le travail fait et on observe plutôt un découragement de la part des membres du réseau engagés dans le PJCC.

Au niveau de la nouvelle structure chez le bailleur, le travail d'accompagnement stratégique a été très apprécié, mais les contraintes de gestion des relations avec le ministère de la coopération (bailleur du bailleur) n'ont pas permis que les résultats de l'accompagnement soient tout de suite intégrés dans le dispositif actuel de mise en œuvre du projet. Il faut attendre la fin de la phase pour sa prise en compte.

Le cas de PJCC questionne les fondements du partenariat quand il faut montrer l'impact des actions réalisées dans la coopération au développement. Quels sont les engagements du partenaire dans la lutte que les organisations de développement décident de mener ? Comme assurer la redevabilité du bailleur de fond dans la transformation sociale à assurer dans les pays du Sud ? Quelle est la place des moyens dans la prise de décision lorsqu'il faut montrer les changements ? Quelles alliances avec quelle répartition de rôles quand on travaille sur des questions stratégiques comme l'accompagnement des jeunes ?

Bafoussam, mars 2013

Evaluation des Impacts interactifs entre le projet et son contexte un instrument développé par EIRENE au Sahel et ses partenaires

*Par Issaka Sy M. Tahirou**

Le Sahel en général et le Niger en particulier constitue une zone de l'Afrique où les ressources naturelles s'amenuisent progressivement rendant leur utilisation de plus en plus conflictuelle. A ce phénomène vient s'ajouter l'avènement de la démocratie et la décentralisation qui impliquent non seulement la redéfinition des rôles et responsabilités mais aussi et surtout un partage de pouvoir entre plusieurs acteurs. Cette situation n'a pas laissé indifférents les promoteurs des projets de développement qui ont toujours considéré la gestion des ressources naturelles et l'accompagnement du processus de décentralisation comme des axes prioritaires de leurs interventions.

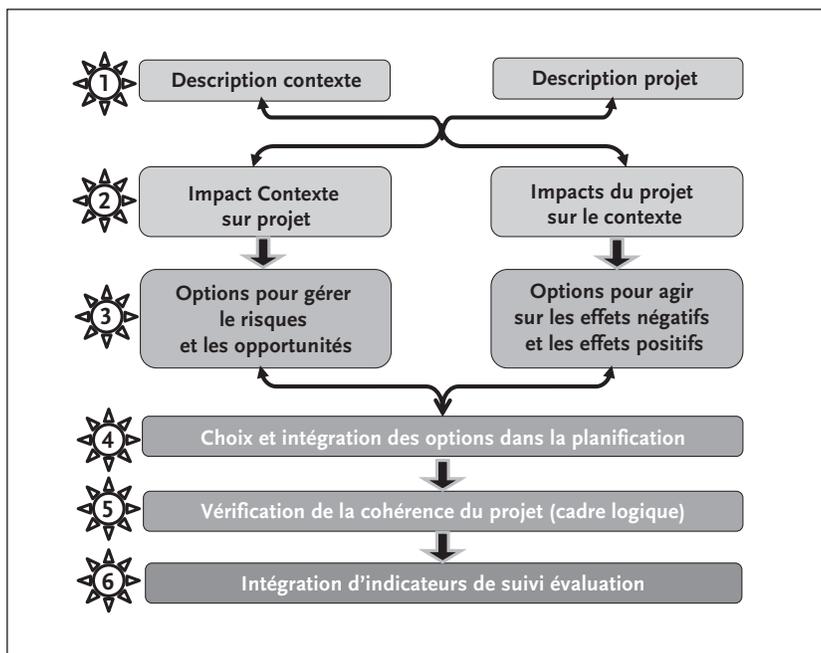
C'est à partir de 2002 qu'EIRENE au Sahel a initié un projet dans le cadre du service civil pour la paix pour apporter sa contribution dans la prévention des crises et la gestion non violente des conflits, « GENOVICO ». Très tôt, le rôle des projets de développement dans la dynamique des conflits dans le monde rural a été thématiqué et étudié par le projet GENOVICO¹ afin d'avoir des arguments pertinents pour

¹ EIRENE Niger/Karkara, LES PROJETS ET LES CONFLITS LIES A LA GESTION DES RESSOURCES NATURELLES EN MILIEU RURAL NIGERIEN, Oct. 2002.

* Tahirou Sy est le coordinateur de EIRENE Grands Lacs. Il était l'Assistant technique (Friedensfachkraft) die EIRENE/GENOVICO Sahel au Mali et Burkina Faso de 2008–2013.

accompagner les partenaires. 17 projets/programmes de développement au Niger ont été étudiés et les résultats montrent un lien important entre la dynamique des conflits et les projets. L'étude identifie une importante influence entre les projets et le contexte notamment en lien avec la création de nouvelles ressources et/ou dynamiques sociales et la perception non constructive des situations conflictuelles par les promoteurs des projets. L'intérêt d'un travail de conception d'outils et d'instrument s'avère ainsi nécessaire.

Pour répondre à ce besoin, EIRENE et ses collaborateurs au Niger ont initié un travail de conception de l'instrument « Evaluation d'Impact Interactifs entre le Projet et son Contexte (EIIPC) » depuis 2005. Le processus constitué de recherches documentaires et d'ateliers d'échanges a abouti à une démarche définie en six étapes décrit à travers le schéma ci-dessous.



Chaque étape est constituée par un ensemble d'outils qui permettent la collecte et le traitement des informations nécessaires pour une meilleure atteinte des résultats escomptés.

L'instrument « EIIPC » a été transféré aux partenaires d'EIRENE à travers le programme GENOVICO pour une large application (test) afin d'avoir des éléments utiles pour son évaluation. Plusieurs cas pratiques au niveau des projets d'EIRENE ont vu le jour au Niger et un cas au Mali. Le tableau ci-dessous donne huit (8) exemples d'utilisation qui ont servi pour faire une évaluation avec comme résultats majeurs :

Forces : Permet d'avoir des pistes de solution et s'adapte à chaque étape du projet ; **Faiblesses :** L'utilisation exige une bonne expertise sur les outils d'analyse de conflit et difficulté dans l'appropriation du processus par les porteurs.

| Partenaires | Nature de l'application |
|------------------------------------|---|
| Projet PADET/EIRENE – Niger | Accompagnement d'un processus de formation et d'application à des cas pratiques au profit des partenaires locaux du projet. |
| AGSA/EIRENE | Application au cas des banques céréalières mises en place par le projet. |
| NGO AID Kookari/EIRENE | Etude du projet puits pastoral de Bella réalisé dans le cadre du programme ASAD |
| PAPEC/EIRENE | Analyse pour aboutir à une planification plus sensible au conflit du projet PAPEC |
| EIRENE, PPLM et DKH | Intégration dans le cadre d'une étude sur la jonction entre l'aide au développement et l'aide d'urgence pour la sécurité alimentaire au Sahel |
| PADET/EIRENE | Intégration dans le cadre de l'évaluation externe de la 1ère phase du projet PADET |
| ONG ADA | Planification sensible au conflit d'un projet d'empoissonnement de la mare de Tanda à l'aide de l'instrument EIIPC |
| ONG ORFED/Mali | Evaluation d'un projet de promotion de la candidature de femmes aux élections municipales dans la commune de Sikasso (Laydu). |

Une des expériences remarquables de la mise en œuvre de l'instrument fut celle qu'EIRENE a conduite en partenariat avec l'ONG ORFED au Mali autour du projet « Engagement pour une promotion de la candidature féminine aux élections communales du 26 mars 2009 dans 43 communes du cercle de Sikasso au Mali ». C'est un projet d'une durée de 9 mois dont les actions sont réparties entre l'avant – élections (novembre 08 – mars 09) et l'après – élections (avril 09 – août 09).

L'application de l'EIIPC a permis d'identifier des potentiels en termes de facteurs conflictuels et de Paix avec des recommandations précises à l'endroit de l'ONG ORFED.

Un exemple de résultats capitalisés se situe au niveau d'une analyse sensible au conflit des activités prévues et non réalisées. Cette analyse a permis aux agents du projet de revoir leurs stratégies de mise en œuvre de chaque activité sous l'angle « potentialité à créer un conflit ». Le tableau ci après donne un extrait des activités analysées avec des propositions d'amendement.

Le projet Layidu

Le projet est mis en œuvre par l'Organisation pour la Réflexion, la Formation à la Démocratie (ORFED) sous le financement de la Coopération Canadienne (CECI). Les changements escomptés se résument à une large participation des femmes au processus électoral et une augmentation significative du taux des femmes élues dans le cercle de Sikasso.

Les acteurs clés (groupe cible direct) du projet sont les partis politiques, les associations des femmes, les candidates potentielles (femmes), les autorités politiques, administratives et traditionnelles.

Les axes d'intervention du projet sont Le renforcement des capacités des femmes dans l'action politique et le lobbying à l'endroit des partis politiques et des autorités pour des candidatures féminines.

Proposition d'options pour la culture de Paix

| Analyse des activités (susceptibles de créer des conflits) | | Proposition d'amélioration et effets positifs souhaités | | |
|---|---|--|---|--|
| Activités | Observations | Actions | Effets sur les facteurs de conflit | Effets sur les facteurs de Paix |
| Développement des spots publicitaires | Cette activité a été planifié sous forme d'annonces radio et des affiches publicitaires sans étude préalable des susceptibilités des acteurs notamment le poids social. | Prendre en compte les sensibilités locales telles que les leaders religieux, et traditionnels et les hommes (maris) et les jeunes hommes dans le contenu des spots | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Conception traditionnelle de la position de la femme (Diminuée) ◆ Prise de conscience et reconnaissance de la capacité de la femme dans la vie publique | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Participation de la femme dans la vie publique (renforcé) ◆ Inscription des femmes sur les listes électorales |
| Cérémonie de remise officielle des attestations aux Partis Politiques | Le projet « Layidu » a prévu remettre lui-même les attestations juste après la proclamation des résultats. La Direction de la promotion de la femme, de l'enfant et de la famille ne se trouve pas impliquée dans le projet | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Distinction des Partis Politiques par la Direction régionale de la promotion de la femme, de l'enfant et de la famille ◆ Prévoir un tableau récapitulatif des résultats des Partis Politiques | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Diminution de la rivalité entre les femmes au sein des Partis Politiques ◆ La distinction des Partis Politiques susciterait l'esprit de mieux faire entre les femmes au sein des Partis Politiques | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Prise en compte du système des quotas au sein des Parti Politiques ◆ La distinction des partis ayant mis plus des femmes sur leurs listes des candidats sera un exemple à suivre par les autres |
| Atelier de formation des femmes leaders, potentielles candidates | Cette formation est uniquement prévue pour les femmes proposées par les partis politiques. Les femmes députés de la région Sikasso ne sont pas impliquées | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Associer les femmes députées de la région ◆ Revoir le nombre des participantes (plus des femmes) | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Diminuer les rivalités entre les femmes au sein des Partis Politiques ◆ Donner la chance de participation à plusieurs femmes | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Permettre une bonne participation de la femme à la vie politique ◆ Sensibilisation des femmes sur les enjeux et le jeu politique |

L'instrument EIIPC a démontré une certaine flexibilité dans son application grâce aux outils applicables à chaque étape du cycle de projet. Son utilisation par les partenaires d'EIRENE a permis non seulement d'avoir plusieurs éléments comparatifs permettant l'amélioration des stratégies d'intervention mais une mise en relation entre les acteurs de plusieurs projets collaboratifs.

Il est important de passer actuellement à une rencontre bilan qui étudiera en détail les résultats de toutes les applications test et proposera un manuel d'utilisation accessible à tout intervenant dans le développement.

Cette expérience montre qu'il est aussi important que nécessaire de travailler dans une logique d'adaptation des différents concepts, instruments et outils dans les différents contextes de travail. L'efficacité d'une intervention peut ainsi être améliorée par non seulement une combinaison de concepts mais aussi par leur adaptation.

Le plaidoyer pour le changement

Expérience dans la zone minière de Likasi

Par Déogratias Ilunga Yolola* et
Ulli von Baggehufwudt** (SADRI, RDC)

Que voulions-nous changer ?

Début 2011, nos partenaires du *Cadre de Concertation Zonale* « Mungazi » (CCZ, en sigle) nous approchent au sujet des rumeurs qui enflent dans la ville de Likasi : de plus en plus les violences sexuelles deviennent fréquentes dans la zone, surtout dans les sites miniers.

Ville de Likasi

Avec une population estimée à environ 447.449 habitants en 2012, Likasi (anciennement Jadotville), située à 120 Km de Lubumbashi est une ville de la Province du *Katanga* en *République Démocratique du Congo*. Likasi se trouve au cœur de la région minière du *Katanga*, à proximité des montagnes de *Mitumba* et de *Kundelungu*. Appelée « ville des lumières », Likasi (nom issu de dikashi, « bonnes odeurs ») est parmi les villes touristiques du Congo-Kinshasa.

Centre minier et un nœud de communication important, ses habitants (Kaondés et Sanga) appelés « Mangeurs de cuivre », uti-

* Collaborateur de l'ONG SADRI (Service d'Appui au Développement Régional Intégré)

** Professionnelle d'appui SCP/PpIM au SADI

lisaient des fours en argile, des soufflets en peau d'antilope pour fondre la malachite concassée, en extraire le cuivre et le façonner. Sa devise est *Aere laboreque*, (par le cuivre et le travail). La ville possède un musée minéralogique riche d'une collection de 600 échantillons de pierres.

Avec l'appui du SADRI, le CCZ a mené une recherche pour vérifier s'il s'agissait seulement des rumeurs non fondées ou si ce phénomène posait des réels problèmes dans la zone. Au cours d'un atelier réunissant plusieurs acteurs concernés notamment les autorités politico-administratives, juristes, médecins, creuseurs, société civile, les résultats de cette recherche avaient été présentés, discutés et validés. Les acteurs présents avaient alors confirmé l'existence des « Cabinets » de consultation des tradi-praticiens opérant dans les carrières d'exploitation minière et qui sont très fréquentés par les creuseurs en quête de hausse de rentabilité de leurs puits d'extraction des produits miniers. En effet, les tradi-praticiens conseillaient aux creuseurs, moyennant paiement, la « pratique du sacrifice humain » passant par le viol des filles mineures (vierges) et le recueillement du sang. Le sang ainsi recueilli et supposé avoir un « pouvoir magique » était directement versé dans les puits pour augmenter la teneur des produits qui en sortiraient. Ainsi, une sorte de « permis de violer » était institué !

Dans les carrières autour de Likasi et Kambove, les proies idéales sont souvent les enfants (garçons et filles) faisant les travaux de nettoyage des produits ou bien le petit commerce pour gagner un peu d'argent nécessaire au paiement des frais scolaires ou même assurer la survie de leurs familles. Aussi, faut-il souligner que les carrières exploitées par les artisans sont généralement faibles en teneur en minéraux comparativement à celles exploitées par les firmes industrielles. N'ayant plus de choix et « obligés » de forcer le destin, les exploitants artisanaux se sont alors tournés vers les tradi-praticiens.

Cadre de Concertation Mungazi (CCZ)

Le CCZ/Mungazi est l'un des groupes d'apprentissage multi acteurs capables d'analyser les dysfonctionnements du système, d'interpeller et d'impliquer les différents acteurs (Etat, entreprises, partenaires au développement, organisations de la société civile, populations) ayant émergé dans le cadre du projet de « contribution à l'amélioration de la gouvernance des ressources minières au Katanga » mis en œuvre par le SADRI en partenariat avec l'*Alliance pour Refonder la Gouvernance en Afrique* (ARGA) qui visait à contribuer à l'amélioration de la gouvernance économique, sociale et politique dans le secteur minier notamment par l'établissement de mécanismes de concertation, la construction de politiques de gestion du secteur minier qui soient plus porteuses d'équité, de développement pour les communautés autochtones, de respect de l'environnement et qui reflètent la diversité des différents groupes d'intérêts, la mise en place des stratégies de plaidoyer en direction d'acteurs de la gouvernance du secteur minier.

Association Faiseurs de Paix (AFP)

Créée en 2002 à l'issue d'un atelier organisée par le SADRI sur la résolution pacifique des conflits, l'Association des Faiseurs de Paix est bien reconnue dans la ville de Likasi grâce à son expertise en médiation et gestion de conflits. Une de réussites majeures de l'AFP demeure la transformation d'un ancien marché de la cité ayant servi de théâtre d'affrontement entre Katangais et Kasaiens dans les années 1991/1992 en « marché de la paix » (marché AMANI).

Dans le partenariat entre CCZ et AFP, l'expertise de travail en matière de paix et conflits (AFP) et l'approche multi-acteurs qu'utilise le CCZ sont complémentaires.

Comment nous avons travaillé

Dans l'atelier de restitution, plusieurs pistes d'actions étaient proposées et une Cellule de travail a été mise en place pour revoir la faisabilité de ces actions. Le plaidoyer semblait être la méthode plus efficace et abordable compte tenu du contexte, des acteurs et des moyens.

Une seule phrase d'une édition précédente de « Construire la Paix » *Le Plaidoyer pour le Changement* (Service Civil pour la Paix/EED) peut bien résumer ce qu'on entend par « plaidoyer » : « Le plaidoyer est un engagement des acteurs de la société civile en vue de déclencher un processus de changement positif en faveur d'un groupe social donné » (ibid p. 9).

Naturellement, on peut travailler pour un tel changement en utilisant des méthodes différentes. – Comme il y a déjà toute une brochure là-dessus, nous n'allons pas entrer dans les détails ici.¹

Discutant sur les différentes approches plaidoyer, les membres de la Cellule se sont mis d'accord que l'idéal serait de mener un plaidoyer *avec* les filles et familles concernées au lieu de parler tout simplement *pour* eux. Mais, face à la sensibilité du sujet, nous nous sommes mis d'accord que même si les familles ne veulent pas se mettre au premier plan, il serait nécessaire de mener le plaidoyer en les consultant.

Plusieurs stratégies étaient développées par la Cellule :

- ◆ Plaidoyer vers les autorités politico-administratives sur la présence des enfants dans les carrières
- ◆ Travail avec les tradi-praticiens pour la validation de nos hypothèses et pour le changement
- ◆ Campagne élargie de sensibilisation

¹ Pour savoir plus sur le plaidoyer voir : Construire la Paix : *Le Plaidoyer pour le Changement: Mobilisation pour la Paix* (Service Civil pour la Paix/EED). www.peaceworkforafrica.net

Stratégie et premiers résultats :

Dans la recherche, plusieurs acteurs-clé étaient déjà identifiés, notamment les enfants en carrière, les creuseurs, les tradi-praticiens et féticheurs.

Il faut quand même dire que pendant la discussion de la Cellule de travail, plusieurs ébauches d'actions envisagées initialement étaient abandonnées non pas parce qu'elles n'étaient pas bonnes, mais plutôt parce qu'il avait été estimé que nous, en tant qu'acteurs locaux, n'avions pas la légitimité, les moyens nécessaires, la capacité de mener ces actions. Il s'agissait notamment de (i) former et accompagner les acteurs juridiques, (ii) accompagner les services médicaux, (iii) intégrer la sensibilisation sur les violences sexuelles dans le cycle scolaire « éducation à la vie ». Il était estimé que pour avoir un impact réel sur ces secteurs, il nous faudrait plus des moyens – surtout financiers – qui dépasseraient largement nos capacités. Un défi se présentait devant nous : mieux faire avec peu. Et la solution revenait à utiliser beaucoup plus l'expertise et les contacts sur lesquels on pouvait s'appuyer localement :

◆ **Plaidoyer en direction des autorités politico-administratives**

Une fois de plus, pour le plaidoyer en direction des autorités politico-administratives, la réputation du CCZ et de l'AFP étaient un atout. Le CCZ comme l'AFP comptant parmi leurs membres quelques agents de l'administration de la ville, il était facile de mettre la Cellule de plaidoyer en contact avec les personnes-clé dans ce domaine.

Le thème étant sensible pour tout le monde, la Division du genre, famille et enfant s'est aussi mobilisée utilement. C'est ainsi qu'un arrêté urbain est sorti, signé par le Maire de la ville, interdisant la présence des enfants en carrière.

◆ **Travail avec les tradi-praticiens**

La recherche-action ayant révélé le rôle important joué par les tradipraticiens et féticheurs par rapport au phénomène des violences

sexuelles dans le milieu, nous avons aussi réfléchi sur la possibilité de les utiliser comme « leviers de changement » dans le plaidoyer. Il ne fallait surtout pas venir avec un discours « moralisateur ». Cette parole de sensibilisation /communication pour le changement devait aussi émaner de ceux-là mêmes auprès de qui les creuseurs vont quêrir les conseils : les tradi-praticiens pour lui conférer un peu plus de légitimité. D'abord, il fallait prendre les contacts et les rencontrer. Là, nous avons vite compris qu'il y a des tradi-praticiens de toutes sortes : ceux qui n'ont pas beaucoup à dire, ceux qui ne sont pas vraiment disposés à collaborer et ceux qui sont sincères et ont un réel intérêt à montrer la crédibilité de leur « métier ».

D'abord, nous avons organisé encore un atelier pour réunir les tradi-praticiens, creuseurs, et autorités politico-administratives à Likasi (voir article là-dessus²). Cet atelier a servi comme une porte d'entrée pour la continuation du travail avec les tradi-praticiens. La cellule de plaidoyer maintient des contacts réguliers et quelques tradi-praticiens se sont même ajoutés à la Cellule. L'association des tradi-praticiens a même formellement condamné la pratique de recommander l'utilisation du sang humain.

◆ Sensibilisation des acteurs

Les membres de la Cellule sont descendus dans les carrières pour la sensibilisation des acteurs : lors des « mots du matin » organisés par les coopératives avant la descente dans les puits. La sensibilisation tenait en quelques mots : « *Vous êtes ici pour tenter de gagner quelque chose par votre labeur. Certes, ces carrières qui vous sont attribuées sont naturellement faibles en teneur mais il existe d'autres moyens que la purification du puits par le sang humain d'une fille vierge ou d'une femme ménopausée pour augmenter la teneur en minéraux. Et ces autres pratiques, vous pouvez les avoir chez nous (les tradi-praticiens)* ». Entendre ces paroles de la bouche des tradi-praticiens « désacralisait » cette pra-

2 Voir le texte encadré à la fin de ce document

tique jetant ainsi un discrédit sur cette pratique. Les femmes habitant les camps de fortune installés dans les carrières étaient également sensibilisées sur les risques d'envoyer leurs enfants en carrière et sur l'arrêt urbain dont nous prenons soin de vérifier l'application.

Durant l'atelier avec creuseurs et les tradi-praticiens, un autre besoin a été identifié: les creuseurs ne trouvent pas leur compte dans leur travail quotidien. C'est aussi pour cela qu'ils recourent à l'assistance des tradi-praticiens pour augmenter leur revenu. Alors, la cellule de plaidoyer – à travers les contacts dans les coopératives et entreprises – a aussi monté un autre plaidoyer lié au premier : Le **plaidoyer pour une nouvelle grille de prix**. A la carrière Kawama, une nouvelle grille de prix a été publiée en Septembre 2012.

Facilités/difficultés rencontrées :

Dans la démarche, nous avons rencontré plusieurs difficultés :

- ◆ Travailler pour un changement avec des populations cibles mouvantes :
Dans la sensibilisation sur les violences sexuelles, nous avons vu qu'au moins un quart des participants à la première session n'était plus là pour différentes raisons et qu'un autre groupe venait d'arriver. Comment impacter sur un groupe cible mouvant ? Il nous a fallu inclure les nouveaux sans perdre l'intérêt des anciens membres du groupe.
- ◆ La situation des creuseurs qui travaillent parfois non seulement dans l'insécurité mais aussi dans l'illégalité (sans permis, parfois dans des concessions des industriels) nous a posé un énorme défi : comment travailler avec ces creuseurs pour atteindre un changement à long terme ? Est-ce efficace de travailler pour un changement très particulier si on ne peut pas changer la précarité globale dans laquelle les acteurs se trouvent ?

- ◆ Commencer le travail avec les tradi-praticiens était une nouvelle expérience. Il fallait d'abord prendre plusieurs contacts pour trouver ceux qui étaient réellement intéressés à travailler avec nous et qui ne pensaient pas qu'on venait seulement pour « détruire leur marché ». Distinguer les *vrais* tradi-praticiens des « charlatans ». Aussi, fallait-il s'habituer à des situations extraordinaires, comme dans une rencontre où un tradi-praticien superstitieux devait quitter la salle à chaque instant pour aller « consulter les ancêtres » !
- ◆ Des groupes aux membres tellement diversifiés comme l'AFP et le CCZ peuvent bien servir comme porte d'entrée dans divers milieux (dans le domaine politico-administratif, chez les industriels etc.).

Leçons tirées

Pour réussir avec un plaidoyer, quelques leçons sont à noter :

- ◆ Trouver des *alliés* : Pour réussir dans le domaine de plaidoyer, il est nécessaire d'avoir des alliés influents. Un partenaire comme le CCZ ou l'AFP, qui ont des membres de toutes les couches de la société, peut servir comme porte d'entrée pour beaucoup d'activités. Mais aussi pour trouver des nouveaux alliés, comme les tradi-praticiens. La première démarche consiste à rencontrer plusieurs acteurs d'un domaine pour estimer qui peut servir comme allié fiable et engagé. Un engagement fort est nécessaire.
- ◆ *Approche* « avec » les concernés : Selon la thématique du plaidoyer, il peut souvent être difficile de travailler avec les personnes concernées. Pour ce qui concerne les violences sexuelles, les filles et leurs familles ne voulaient pas se montrer en public et *cela doit être respecté*. Néanmoins, ils ont contribué à la recherche de départ (en tout anonyme).

- ♦ Les *besoins réels* des populations peuvent souvent être une des raisons pour un phénomène contre lequel on lutte. Ici, les enfants sont souvent présents en carrière non pas pour le plaisir mais pour contribuer à la survie économique de leurs familles. Les creuseurs, quant à eux, ne trouvaient pas leur compte dans leur travail quotidien à cause de la grille de prix qui leur était défavorable. Une simple interdiction de la présence des enfants en carrière ne va pas changer alors, le problème de départ. Pour avoir un impact réel et positif, il fallait, dans ce cas, d'autres activités complémentaires, notamment le plaidoyer pour une nouvelle grille de prix.

- ♦ Le plaidoyer est un *processus ouvert*. Comme dans notre expérience à Likasi, pendant le travail, ils plusieurs problèmes qui sont à la base d'un phénomène peuvent surgir. Alors, dans tout le processus, il est nécessaire de garder un esprit ouvert et ne pas penser qu'avec une seule piste on trouve la solution. (Dans notre travail, nous avons trouvé qu'il ne fallait pas seulement approcher les autorités politico-administratives, mais aussi les tradi-praticiens et les industriels, ceci nous a amenés à la campagne de sensibilisation et de plaidoyer pour une nouvelle grille de prix...)

- ♦ Le *processus* d'un plaidoyer peut être *long* et il est nécessaire qu'on le suive jusqu'à la fin si on veut qu'il y ait un changement significatif. Jusque là, la Cellule a déjà obtenu des bons résultats mais il est question maintenant de les suivre, de voir si l'arrêté urbain est appliqué, si les tradi-praticiens et féticheurs tiennent à leur parole et ne recommandent plus l'utilisation du sang et puis il faut également vérifier si le taux des violences sexuelles baisse réellement dans la zone.

Les ressources naturelles, les fétiches et le sang



Participants à l'atelier sur les violences sexuelles dans la zone minière de Likasi

On entend souvent parler du fait que la violence sexuelle est utilisée comme arme de guerre au Congo. Mais au Katanga, province depuis quelques années relativement paisible, la violence sexuelle dans les mines et carrières a souvent des motivations différentes.

Comme dans d'autres régions du monde, la croyance selon laquelle le sang possède une certaine force existe au Congo. – Et en particulier bien sûr, le sang d'une femme vierge.

Le SADRI (Service d'Appui au Développement Régional Intégré), travaille dans la zone minière environnant Likasi avec des groupes locaux de la société civile qui se dédient aux problématiques variées dans l'exploitation du cuivre et du cobalt (notamment le Cadre de Concertation Zonal Mungazi, CCZ, et l'Association des Faiseurs des Paix, AFP).

Une cellule de membres du CCZ et de l'AFP s'est focalisée sur le phénomène des violences sexuelles contre les enfants. Les cas de violences sexuelles augmentent sensiblement dans les mines, les carrières et leurs environs. Avec l'appui du SADRI, ils ont mené une étude pour découvrir et comprendre les motivations de ces violences.

Parmi les différentes raisons formulées, la plus frappante par son importance quantitative et qualitative était celle-ci : pour augmenter la teneur du minerai dans un puits, les creuseurs artisanaux cherchent souvent l'appui des tradi-praticiens, souvent appelés *féticheurs*. Or, couramment, ces féticheurs répètent que le sang d'une femme vierge* augmente la teneur du minerai. C'est souvent l'excuse avancée pour justifier le viol des mineurs.

Durant le travail entre CCZ, AFP et SADRI plusieurs pistes d'actions ont été avancées pour endiguer ces violences. Le premier succès enregistré a été la signature par le Maire de Likasi d'un arrêté urbain interdisant l'accès des populations mineures aux mines et bars qui les entourent, l'objectif étant, en rendant plus difficile l'accès des victimes potentielles aux sites, de diminuer les cas de violences sexuelles. L'évaluation à venir déterminera dans quelle proportion l'objectif a été atteint.

Pour approfondir l'étude tout en intégrant quelques acteurs-clé au processus, les organisations concernées ont planifié un atelier auquel les tradi-praticiens, creuseurs et autorités locales (Minis-

* Il faut noter que, selon ces croyances, le sang d'une femme ménopausée ou d'une femme qui vient d'accoucher aurait une puissance tout aussi forte mais apparemment, les violences sexuelles contre ces groupes ne sont pas si importantes (ou bien elle n'est pas discutée franchement parce que la honte de s'exposer en public est encore bien plus élevée dans le cas d'une femme adulte que dans celui d'une mineure.) Une des raisons données est que la femme est symbole d'abondance et de fertilité. Il est intéressant de noter que la puissance du sang est seulement présumée dans les phases de sa vie où la femme n'est physiquement pas fertile.

tères du genre, de la famille, de l'enfant et des affaires sociales) furent invités.

Dans la préparation, la prise de contact avec les tradi-praticiens était primordiale. Nous les avons rencontrés individuellement pour établir une atmosphère de confiance. Tous nous ont confirmé que les méthodes traditionnelles étaient utilisées dans l'exploitation minière pour augmenter la teneur d'un puits. Quelques-uns nous ont donné des informations détaillées sur l'utilisation de plantes sauvages qui, utilisées durant des cérémonies particulières, pouvaient être bénéfiques en ce sens.

En revanche, les tradi-praticiens ont tous eu le même discours sur l'utilisation de la puissance du sang : ils affirment que le sang est dépourvu d'un quelconque pouvoir et semblaient surpris d'apprendre que des violences sexuelles soient commises dans les mines pour cette raison.

Notons d'autre part, que tous ceux avec lesquels nous avons parlé ont volontiers accepté de participer à notre atelier le lendemain.

Les différents entretiens avec les tradi-praticiens ont donc poussé le groupe d'enquêteurs à remettre en question leurs opinions premières. Nous nous sommes demandés si nous avons fait fausse route et si les croyances traditionnelles jouaient vraiment un rôle dans les violences sexuelles. Cependant, nous avons également émis l'hypothèse que les tradi-praticiens ne nous ont peut-être dit que ce que nous voulions entendre, laissant de côté la vérité sur la situation réelle.

Il faut dire que les violences sexuelles et les relations sexuelles avec des mineurs, en général, sont définies et punies sévèrement par une loi en RD du Congo. Voilà pourquoi certains, se sentant sous le coup de cette loi se protègent en niant tout en bloc.

Quoi qu'il en soit, la priorité à notre retour à Likasi était le déroulement de l'atelier. Des membres de tous les groupes invités y ont

participé, sauf les victimes et leurs familles car la honte de se présenter en public reste trop grande. Et même si on préfère travailler selon le principe « travailler *avec* » les gens concernés et non prendre la parole « *pour* » eux, nous étions à l'avance presque certains qu'ils n'allaient pas prendre part à cet atelier.

La restitution de nos recherches, présentée par mon collègue Alain Kamwanga, visait à provoquer un débat et les participants n'ont pas hésité à réagir. Les creuseurs ont affirmé qu'on utilise souvent les fétiches dans les carrières et que cela ne comprend pas seulement l'utilisation de plantes sauvages mais aussi de sang. A ce point, mon collègue est intervenu en posant la question suivante : Peut-on vraiment améliorer sa vie en détruisant la vie d'un autre ?

Les tradi-praticiens, restés passifs jusqu'à ce point du débat, ont affirmé en réponse avoir déjà entendu parler de cette pratique. Ils ont ajouté d'une seule voix que, selon leur tradition et religion, on ne pouvait jamais obtenir un avantage pour soi-même en faisant du mal à une autre personne. Selon eux, tous ceux qui feront du mal à quelqu'un seront punis, par Dieu, par les ancêtres ou tout simplement par un tribunal. Et les tradi-praticiens de conclure que tous ceux qui disent et/ou font autrement sont des charlatans.

Répliquant, les creuseurs ont dit avoir reconnu que tous les avantages obtenus par ces pratiques ne sont pas durables.

Finalement, tous les participants à l'atelier se sont mis d'accord sur le fait que, face à ce fléau, personne ne pouvait croiser les bras et rester indifférent et que, pour ce faire, quelques actions à mener en synergie étaient plus que nécessaires. Ainsi, a-t-on opté pour une sensibilisation plus élargie dans les carrières minières d'exploitation artisanale où opèrent à la fois les creuseurs et les tradi-praticiens. Pour cette raison, les tradi-praticiens ont consenti à jouer un rôle-clé dans l'équipe de sensibilisation. Car même si notre groupe

sur place est très motivé, il est clair que nous serons toujours des étrangers dans les mines et carrières et qu'on ne peut faire guère plus que donner de bons conseils. Au contraire, les tradi-praticiens, qui offrent de tenir en main une telle campagne de sensibilisation, possèdent, eux, l'autorité et l'authenticité nécessaires au succès de notre projet.

Nous aurons, quant à nous, la tâche de soutenir et guider ce travail. L'atelier est terminé mais le vrai travail commence !

Ulrike von Baggehufwudt

Chargée de l'éducation à la paix

SADRI – Service d'Appui au Développement

Régional Intégré

La difficulté de mesurer l'impact des efforts de consolidation de la paix

Par Julius Nzang et Katharina Schilling**
(Eglise Presbytérienne du Cameroun – EPC)*

Il est clair qu'il est très difficile de mesurer l'impact des activités de consolidation de la paix, car comment évaluer un changement de comportement, un ajustement des attitudes ou une modification de la pensée – non seulement à un niveau individuel mais dans la société en général ?

Par conséquent, pour estimer correctement l'impact du travail de paix dans le EPC, définir, au moins dans un sens général, l'étendue du partenariat impliqué pourrait apporter un meilleur éclairage. Les acteurs principaux sont l'EPC et le SCP (PplM) qui ciblent actuellement la jeunesse, en particulier les membres actifs et les dirigeants du Mouvement des Jeunes de l'EPC (Ligue de la Jeunesse Chrétienne – LJC). Professionnellement, le projet de consolidation de la paix et de résolution des conflits (en bref, le projet de paix) est confié au SCP pendant que l'EPC fournit une plate-forme pour la mise en œuvre, la pratique et les résultats. L'impact du projet se détermine en fonction des objectifs qui reflètent la vision du SCP du travail de paix au Cameroun. Ces objectifs consistent à susciter et obtenir des résultats en ce qui concerne le changement de comportement et d'attitude vis à vis de questions de paix telles que le conflit et la violence. En gardant à l'esprit

* Julius Nzang est le président du mouvement des jeunes à Kumba au Cameroun.

** Katharina Schilling est professionnelle d'appui à l'Eglise Presbytérienne du Cameroun – EPC.

que la communication est l'outil principal pour se comprendre et échanger, des efforts sont déployés pour que les jeunes puissent acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour améliorer la communication. Autrement dit, le travail sur l'écoute des autres et l'expression non violente de soi est fondamentale dans le travail de paix, de même que la prévention de la violence et la transformation du conflit. Améliorer la communication signifie également donner la parole aux jeunes pour qu'ils participent activement dans le cadre comme en dehors des contraintes religieuses de leur contexte social. Atteindre de tels objectifs pourrait à chaque fois être un sommet dans notre travail de paix. Dans cette optique, travailler pour la paix permet de construire un environnement plus juste, une coopération efficace et des développements positifs.

A ce jour, nous avons organisé plus de 22 formations sur le thème de la consolidation de la paix et la transformation du conflit. Comme nous l'avons évoqué, jusqu'à présent ces formations concernent principalement les jeunes. Plus de 300 jeunes de 25 presbytères à travers le pays ont suivi des formations sur la consolidation de la paix à différents niveaux¹. Pendant les formations, l'acquisition de connaissances et de compétences est soutenue par la production et l'usage de matériels d'apprentissage appropriés². De plus, de nombreux stagiaires ont eu l'occasion d'obtenir de nouveaux points de vue et de discuter des différents moyens et manières de créer des sociétés plus justes en regardant des films tels que Gandhi ou Martin Luther. Ces méthodes et approches différentes ont pour but de redéfinir le concepts et de prendre des dispositions pour une perception approfondie du sujet traité, sur la base de « la jeunesse » qu'on pourrait si facilement manipuler de façon négative.

1 Trois modules qui s'élaborent à partir du précédent, axés sur les sujets suivants : I – les connaissances de base sur la consolidation de la paix, la communication, le conflit, la violence ; II – analyse du conflit ; III – la transformation du conflit et la non-violence.

2 Des documents sur chaque sujet, des manuels de référence avec des informations contextuelles sur chaque sujet, des méthodes et des jeux pour animer.

Nous avons observé un changement radical d'opinion chez la plupart des stagiaires qui, au départ, ne voulaient même pas suivre de formation de consolidation de la paix. Certains disaient par exemple « je ne voulais pas suivre la formation car je ne voyais aucun sens à discuter de la paix. Au Cameroun, nous vivons en paix, alors, pourquoi devrais-je perdre mon temps quand j'ai des choses plus importantes à faire dans ma vie ? ». Mais, à la fin de la première formation, nombre d'entre eux ont réalisé qu'ils auraient raté quelque chose d'important s'ils n'y avaient pas pris part. En général, les stagiaires donnent chaque fois un retour sur les activités de formation et à la clôture, en utilisant diverses méthodes (oralement, par écrit, avec des jeux). Ces retours ont été unanimement favorables en ce qui concerne l'utilité du contenu et l'efficacité des méthodes et des matériels utilisés. Pour citer seulement quelques retours : « Je n'avais jamais pensé à d'autres façons de discipliner les enfants que de les battre. Mais maintenant, j'ai appris que ce type de violence pourrait leur faire du mal. Je vais essayer de diminuer les coups et de prendre du temps pour les écouter et leur faire comprendre leurs limites par le dialogue. » « Si j'avais connu plus tôt les causes profondes qui peuvent être à l'origine d'un conflit, j'aurais cherché comment trouver des solutions au lieu de me quereller sans cesse sur les conséquences. Ce sera ma première tâche à mon retour, essayer de trouver une solution à notre vieux problème de famille. » « Les conflits ont un côté positif – c'était nouveau pour moi. Dans le passé, je tentais d'éviter les conflits car je n'aime pas me disputer avec les autres. J'essaie de changer et de me servir de ce que j'ai appris ici pour créer des relations plus solides. »

Habituellement, la conviction des stagiaires des formations sur la consolidation de la paix est déjà tellement énorme à la fin du premier stage qu'ils veulent s'empresser de manifester leurs connaissances et compétences de travail de paix fraîchement acquises. A la date du module de formation suivant, la plupart des invités ont répondu présent. Pour beaucoup d'entre eux, les idées sur la paix ont déjà fait leur chemin en profondeur et certaines de leurs pensées initiales sur des

thèmes comme le conflit ont été corrigées. On le remarque à leur façon d'interagir et à leurs progrès sur des points névralgiques pendant le travail de groupe et les discussions plénières.

Ainsi, la formation de membres et de dirigeants dans la LJC en tant que multiplicateurs ne se limite pas à les faire avancer personnellement mais à faire en sorte qu'ils propagent le message de paix. La continuité étant que, bien qu'ils soient membres de la LJC, ils appartiennent aussi à un contexte socioculturel plus large.

Il y a là un terrain de jeu où ils peuvent provoquer des prises de conscience et transmettre des connaissances. A cet effet, leur tâche est d'adapter leur savoir théorique nouvellement acquis sur la consolidation de la paix et de l'utiliser au sein des familles, parmi les amis, sur les lieux de travail ou dans les associations.

En vertu de quoi on leur demande d'écrire des compte-rendus sur leurs activités de consolidation de la paix ; et s'ils y participent, de les présenter durant les prochains niveaux de formation.

De plus, on a demandé aux stagiaires de nous éclairer sur l'impact du travail de paix sur leurs vies personnelles. Ils rapportent oralement et à travers des témoignages écrits, le changement des comportements personnels, des rituels sociaux dans leurs familles et dans leurs quartiers de vie et la façon dont les autres font appel à eux pour les soutenir dans la transformation du conflit.

Quelques citations pour illustrer cela :

Kuchonde Nyikoh, Fako South: ... Quatrièmement, le cours de consolidation de la paix et de transformation du conflit m'a appris à communiquer avec les gens et à comprendre la signification de leurs actes. Les choses qu'ils disent en pleine action. Je peux maintenant m'exprimer d'une façon qui peut difficilement dégénérer en conflit.

Munia Esther, Ndop: ... j'ai appris que le conflit est une part naturelle et nécessaire de la vie. Dans le passé, j'aimais éviter le conflit et je sais maintenant que ce n'est pas la meilleure chose à faire mais, qu'à la place, il vaut mieux lui faire face et le traiter en conséquence. J'avais l'habitude de garder le silence chaque fois que quelqu'un me faisait enrager mais au fond de moi je ressentais de la colère contre cette personne. Mais grâce à cette formation, si quelqu'un m'importune, je choisis immédiatement d'être sincère et nous empêchons le problème de dégénérer. Parfois je me surprends moi-même, est-ce vraiment moi qui me comporte ainsi...?

Bongmba Ernest, Batibo: ... La formation...a transformé mes réactions aux situations, aux idées des autres ainsi qu'aux mesures correctives. Sachant que chaque individu est unique, je prends maintenant le temps de comprendre pourquoi quelqu'un se comporte d'une façon ou d'une autre.

Columbus Akum, Fako North: ... elles (les formations de consolidation de la paix) ont changé mes piètres attitudes, mon comportement et mes mœurs. J'avais l'habitude d'être très colérique, agressif et, très souvent, de créer des situations conflictuelles. Mais maintenant, je suis un autre homme. Je peux me contrôler et transformer le conflit. ... j'ai été capable de résoudre un conflit de vieille date entre mon frère et moi au sujet de propriétés familiales. ... Ces connaissances ont révélé beaucoup de choses en moi, de telle sorte que je me vois comme un récipient qui a été vide mais qui est maintenant rempli à ras bord.

Fomujong Joan Ngum, Fako South: J'étais tellement agressif avant, et presque à chaque fois que j'étais contrarié, j'agissais sous l'empire de la colère plutôt que de façon pacifique. Je m'adressais à mes camarades de classe en criant et certains d'entre eux, même les garçons, avaient peur de moi. Je leur laissais à peine le temps de s'exprimer. Je men-

çais toujours de les frapper et même parfois, je les frappais. ... Mais, après le premier stage, j'ai pris les choses personnellement. J'ai mené un combat intérieur et j'ai essayé de m'adapter et de faire en sorte que ce que j'avais appris serve de leçon, en premier lieu, à moi-même. ... J'ai décidé de changer parce que j'y ai trouvé de l'intérêt et que je voulais instruire les autres.

Cynthia Akendum, Kumba: ... j'ai présenté une vue d'ensemble de la formation à mon groupe de la LJC et les thèmes de la communication et du conflit ont fait l'objet d'un enseignement spécifique. Mon groupe, particulièrement les sœurs, fait des progrès pour améliorer ses relations et gère mieux ses conflits, problèmes et petites disputes.

Tayong Marcel, Mamfe: ... Ma vie avant la formation ... était tout à fait différente de ce qu'elle est maintenant. ... je croyais fermement que la violence était la solution idéale dans certaines circonstances. J'ai vécu une transformation dans certains domaines de ma vie. ... en tant que professeur, beaucoup de mes élèves sont venus me voir et même les collègues ont avoué que « je donne moins de coups ». Ils disent que j'avais trop l'habitude de donner des coups et c'est pourquoi nombre d'entre eux avaient peur de moi. Depuis ces derniers mois, j'essaie de mettre les choses au clair avec les étudiants quand un conflit éclate soit entre étudiants soit entre eux et moi. ... Beaucoup de mes amis sont venus vers moi pour me faire part de conflits dans lesquels ils sont impliqués. J'ai commencé à me demander pourquoi ils avaient confiance en moi. J'ai même été consulté sur des sujets concernant le mariage. ... Chaque fois qu'il y a des complications dans les fratries..., je suis toujours convié et j'ai remarqué qu'ils aiment toujours entendre ce que « prof » comme ils m'appellent, va dire. La plupart du temps, quand je parle, les personnes concernées disent « c'est le dernier mot ». Je pense que la formation sur la paix a fait beaucoup pour m'aider à diriger et à enseigner.

Sans aucun doute, il y a eu une augmentation sensible de la prise de conscience concernant la teneur, les causes et les effets du conflit et de la violence ainsi que sur le vaste domaine de la paix. La manière d'améliorer la communication appartient également à ce modèle de sensibilisation.

Puisque l'impact le plus important touche l'attitude et les agissements, on a pu observer un changement considérable des comportements depuis le début du projet de consolidation de la paix. Par exemple, les jeunes qui ont été instruits prennent davantage conscience des effets de certains mots, comportements et pratiques sur les autres. En conséquence, ils font attention à leurs actes, ce qui les rend plus prévenants et empathiques les uns envers les autres. Cela s'appuie sur le fait que des jeunes de régions, de cultures et de milieux différents se rencontrent pendant les stages et créent ainsi un réseau national pour la paix. Ils échangent des idées et discutent sur les sujets abordés même après les sessions de formations officielles. Ainsi se produisent des éclaircissements et des rectifications qui génèrent une meilleure compréhension.

Les capacités de chaque stagiaire ont été développées et renforcées. Parmi ceux qui ne voulaient pas parler en public, certains sont maintenant capables de s'exprimer haut et fort parce qu'ils sont convaincus de la nécessité d'informer et/ou d'instruire les autres.

Des potentiels individuels ont été découverts car beaucoup d'entre eux créent des chansons, écrivent des poèmes ou jouent dans des pièces de théâtre sur la paix.

Voici quelques exemples :

Des outils pour la consolidation de la paix

par Munia Esther Meluh, Ndop

Dans la demeure de la paix les gens sont heureux
Dans la demeure de la paix les gens sont unis
Dans la demeure de la paix existe l'amour
Mais dans mon pays, je vis dans l'antichambre de la violence
Que puis-je faire pour ne pas pénétrer dans le foyer brûlant ?

J'achèterai des fusils et des bombes pour qu'en les voyant,
mon peuple redoute la guerre
J'affamerai mon peuple pour lui ôter toute énergie de guerroyer
Je ne créerai aucun emploi qui pourrait leur donner les moyens
de se fournir en matériel de guerre
Oui, en faisant cela j'obtiendrai la paix absolue !

Non mon cher, ce n'est pas en faisant toutes ces choses que vous
connaîtrez la paix
Pour instaurer la paix vous devez être un bon artisan de paix.
Engagez le dialogue avec votre peuple, acceptez les différences,
apprenez à votre peuple les méfaits de la violence et l'importance
de la paix dans nos communautés.
Quand vous ferez ces choses-là, vous obtiendrez la paix absolue.

La paix – une nécessité

Neba Stephanie Ngefor, Bafut Tubah

Le conflit et la violence
Dégénèrent et montent en flèche
L'espoir se morfond
Les fleurs de la confiance se fanent
L'étoile de l'amour disparaît
La colombe de la paix s'évanouit
Les assaillants sont de plus en plus proches
Vais-je laisser tomber ?

Je veux compatir, pas pactiser
Dialoguer, pas agresser
Pour que, lorsque la paix apparaîtra
Elle embrasse toutes les dissemblances
Surpasse tous les conflits et toute la violence
Une puissance formidable qui ne connaît aucune limite,
aucune inimitié et qui voit dans le cœur des êtres.
Pour sa venue, nous scintillons
Comme l'arc-en-ciel aux mille couleurs.

Le Conflit

par Mike Mundi, Bafoussam

Le conflit est un vice
Froid comme les abysses
Avec lui pas de bénéfice
Du riz il n'a pas les délices
Et si, minuscule, il s'imisce
C'est un dangereux artifice

Oh !!! A cause de toi, que d'agressions
Qui entraînent la répression
Provoquent la victimisation
Contraignent pourtant aux migrations
Encouragent la dispersion
Amènent la séparation
inspirant de mauvaises perceptions
Qui éveillent d'hostiles réactions

Il nous faut une salutare réaction
Pleine d'une vertueuse solution
Qui engendre une bonne impression
Et peut entraîner une saine importation
Faisant de nous une nouvelle création
Assurant ainsi une brillante génération

Alors assez de racisme
Rejetez le sexisme
Reniez l'antagonisme
Dites non au tribalisme
Refusez le mysticisme
Renoncez au favoritisme
Assez de scandalisme

La guerre

par Ndole Ewang Hervé, Douala

Oh Guerre, d'où viens-tu ?
Donne-nous ta véritable identité
Toi devant qui les gens tremblent au simple son de ton nom
Toi qui émanes du manque d'amour sincère
De l'absence de justice, de la présence de la haine et de la suspicion.

Regarde tes piteuses, tristes et horribles réalisations
Tu parviens à briser des familles, des foyers, des tribus et des amis
Tu as apporté une grande mélancolie à tes nombreuses victimes
Tu emportes prématurément d'innocentes âmes dans leurs tombes
Tu as détruit notre environnement, notre économie et voici
 que nous sommes
Sans emplois, affamés et sans abris, oh quelle tristesse !

Je ne peux plus jouer avec mes amis le long du chemin
Nous ne pouvons plus nous retrouver pour rire et nouer
 des liens d'amitié
Où est ma mère ?
Où est mon père ?
Où sont mes amis? ils ne sont plus !!

Toi, dont le nom ne vaut même pas la peine d'être prononcé,
 tu les as attirés, sans défenses, dans les mains froides de la mort.
Alors, je dis, cela suffit, vas-tu rassembler tes bagages de haine,
 de corruption et d'injustice et partir au fin fond de la vallée
 du « non-retour » ?

Maintenant, j'ai pris la décision de me battre contre toi
Avec chaque cellule de mon être, pour t'expulser loin de notre présence,
 pour te combattre avec ces mots
Amour, Justice et par dessus tout avec la Crainte de Dieu.

Nous devons également mentionner ici l'utilité des documents produits, au sens où ils certifient et sauvegardent ou rafraîchissent les mémoires. De nombreux stagiaires signalent qu'ils prêtent leurs photocopiés aux autres ou qu'ils en distribuent des copies durant leurs formations locales. De plus, beaucoup ont exprimé leur désir d'obtenir le manuel de références finalisé en vue d'études futures. C'est également un signe de grand intérêt envers la consolidation de la paix et la transformation du conflit.

Mais tous les problèmes ayant été évoqués, nous sommes ramenés ou restons toujours face à certaines des graves difficultés rencontrées dans l'évaluation et le suivi de l'impact de la consolidation de la paix.

Outre la diminution du nombre des incidents violents ou des dommages corporels sur les personnes, comment pouvons-nous mesurer les changements chez les gens ? Comment pourrions-nous définir un indicateur de changement qui soit démontrable ? Comment une attitude ou une pensée peut-elle être mesurée et comment vérifier ses transformations ? Puisqu'on n'a pu recueillir aucune donnée précise sur de telles questions avant ou au début du projet, il y a des limites à ce que pourrait permettre une évaluation incontestable du projet de paix.

Il est également problématique d'attester la vraisemblance dans ce que les jeunes disent avoir fait et ce qu'ils ont réellement fait. Aussi nous insistons pour être présents quand ils organisent des séminaires ou des stages, ou quand ils exercent toute autre activité en matière de paix. Si nous pouvons élaborer un système de suivi efficace, nous aurons la possibilité d'expérimenter et au moins d'essayer d'évaluer la transmission du savoir acquis et le niveau de compréhension, et nous aurons peut-être l'occasion de rectifier immédiatement.

LA CONSOLIDATION DE LA PAIX (PEACE BUILDING)

par Relindis M. Bengu, Buea

- P** – Priez, prenez plaisir et prêtez votre attention au gré de vos réflexions sur chaque conflit
- E** – Ecoutez toutes les parties impliquées tout en savourant chaque étape
- A** – Agissez pendant que le conflit est encore tout petit
- C** – Célébrez les différences, elles engendrent l'unité
- E** – Entreprendre un effort à chaque stade du processus donnera des résultats, faites-le !
- B** – Balayez toutes les causes possibles du conflit avant de commencer votre analyse
- U** – Un problème se comprend de la manière dont il est présenté
- I** – Identifiez les acteurs principaux et leurs relations réciproques
- L** – Levez toute ambigüité en demandant des éclaircissements et écoutez davantage
- D** – Discernez sans interpréter les gestes ni présumer des problèmes
- I** – Informez-vous des situations, des intérêts et des besoins de toutes les parties concernées
- N** – Ne faites jamais taire aucune des parties ; cela ne peut que contribuer à faire dégénérer le conflit
- G** – Glorifiez et diffusez la bonne nouvelle de la paix partout où vous trouvez. Généreusement, offrez le meilleur de vous-même, cela en vaut la peine.

APPENDIX



*Working Group on
Peace and Development*

www.frient.de

Extrait de IMPULSE 01/2013

FriEnt

est un groupe de travail de : Pain pour le Monde- Service Evangélique de Développement (BfdW-EED) / Centre pour les Opérations Internationales pour la Paix (ZIF) / Groupe du Service Civil pour la Paix / Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH / Ministère Fédéral de la Coopération Economique et du Développement (BMZ) / Friedrich Ebert Stiftung (FES) / La fondation Heinrich Böll (hbs) / Misereor / l'Agence Centrale Catholique pour l'Aide au Développement / Plateforme pour la Gestion Pacifique du Conflit / Institut pour le Développement et la Paix (INEF)

Séminaire :

L'éducation construit la paix ?!

Cet essai se base sur une présentation du professeur Lynn Davies à un séminaire en Décembre 2012, organisé conjointement par FriEnt et, au nom de BMZ/Département Education, par le GIZ/Secteur des Programmes d'Education.

Les participants ont répondu aux besoins d'approfondir la compréhension et l'analyse des théories du changement sur lesquelles se basent les interventions en matière de développement et de consolidation de la paix.

Lynn Davies

Lynn Davies est Professeur Emérite d'Education Internationale au Centre pour l'Education Internationale et la Recherche de l'Ecole de L'Education. Ses intérêts principaux se situent dans les champs de l'éducation et du conflit, l'éducation et l'extrémisme et l'éducation dans les états fragiles. Elle a publié des rapports et des ouvrages importants dans ces domaines, par exemple *Education and Conflict: Complexity and Chaos* (which won the Society of Education Studies prize for the best book of 2004); *Educating Against Extremism* (2008); and *Capacity Development for Education Systems in Fragile Contexts* (2009: ETF/GTZ/INEE).

L'éducation, le changement et la consolidation de la Paix

Par Lynn Davies

1. Introduction

Dans cet essai la notion de changement peut être considérée de deux façons : Les changements qu'une population peut subir dans des contextes de conflits ; et les changements que les interventions des pouvoirs publics comptent obtenir afin de promouvoir par l'éducation une société plus pacifique. Il apparaît tout de suite clairement que ces deux sortes de changements peuvent être incompatibles en soi.

Cet article utilise le cadre de la théorie de la complexité pour porter un regard critique sur les hypothèses sur la façon dont le changement se produit. Tout d'abord, il expose brièvement les caractéristiques des systèmes adaptatifs complexes avant de se consacrer à l'éducation et au conflit. Il étudie les obstacles au changement avant de les confronter à la lumière des systèmes de pensée de la complexité dans la programmation. Cela soulève des dilemmes chez les décideurs politiques, mais à la fin les conclusions tentent d'esquisser quelques paramètres qui peuvent injecter du réalisme dans nos luttes pour la consolidation de la paix.

2. La complexité et l'adaptation comme point de départ

Les systèmes adaptatifs complexes (SACs) tels que ceux de la sphère sociale ou des systèmes socio-économiques, ont en commun des caractéristiques qui favorisent le changement évolutif et la survie.

- ◆ La complexité des interactions dans un système signifie que le changement n'est pas linéaire, au sens où il n'y a pas de relation simple de cause à effet qui prenne la même forme dans des contextes différents.

C'est pourquoi tant d'études sur l'efficacité des écoles se vouent à l'échec en essayant d'appliquer les « pratiques exemplaires » au sein de contextes radicalement différents.

- ◆ Une des caractéristiques essentielles d'un SAC est d'être auto-organisé, sans aucun chef apparent.
- ◆ Il apprend de ses « erreurs », mais il les reconnaît et en tire profit sans avoir besoin d'un chef.
- ◆ Dans les systèmes complexes, des événements apparemment aléatoires peuvent générer des changements énormes et déclencher des variations évolutives imprévisibles. En termes de conflits, nous savons à quel point les rumeurs peuvent s'amplifier, de telle sorte que ceux qui cohabitaient de manière pacifique finissent fatalement par se considérer comme des ennemis et des objets de haine. Il peut aussi y avoir bifurcation et polarisation, comme nous le savons bien dans l'éducation, les écoles couronnées de succès réussissent de mieux en mieux et les étudiants en échec se laissent de plus en plus glisser vers la faillite, selon l'interprétation des agents et la façon dont ils se positionnent eux-mêmes et les autres dans le système.
- ◆ La structure – « les règles » – existent dans un SAC, mais on y trouve aussi de l'organisation du fait qu'il y a des « agents » dotés de flexibilité et de créativité.

Tout ceci a de profondes implications sur la façon dont nous considérons le changement ainsi que sur celle dont nous envisageons le conflit.

On a conceptualisé le « chaos » comme étant une information extrêmement complexe plutôt qu'une absence d'ordre.

3. Le mieux que nous puissions faire est-il de « ne causer aucun préjudice » ?

Il y a maintenant une reconnaissance significative du rôle hautement complexe que joue l'éducation dans le conflit (voir un Essai FriEnt précédent d'Alan Smith 2011). Les écoles peuvent contribuer au conflit par la ségré-

gation raciale ou religieuse, à travers la normalisation de la violence, par l'inégalité des résultats qui donne lieu à des frustrations et à des tensions, à travers un nationalisme extrême, et par l'enseignement de l'acceptation passive d'une autorité (malveillante).

Concernant les aspects positifs, nous pensons que l'éducation peut encourager la stabilité en offrant des moyens de subsistance et de résilience, en améliorant la communication et les compétences linguistiques, en enseignant la résolution du conflit, et en donnant des prédispositions à s'affronter aux injustices.

L'un des problèmes est que les écoles font toutes ces choses simultanément – et une initiative « positive », disons dans l'éducation multiculturelle, peut avoir l'effet inverse puisque les stéréotypes sont amplifiés.

Le second problème est de savoir jusqu'à quel point l'éducation a du pouvoir, ou est impuissante, dans la société au sens large ou dans l'économie. La formation aux dangers des mines terrestres n'empêche personne de poser des mines. L'éducation sur la drogue ne met aucun frein aux énormes cartels de la drogue internationaux sur lesquels des économies entières reposent.

Le troisième problème est que, compte tenu du fait que les sociétés ont conçu la « scolarité » de façon à ce qu'elle intervienne principalement dans les premières phases de la vie des gens, les réseaux complexes d'interactions qui se produisent plus tard signifient que les effets à long terme sont presque impossibles à prévoir, et à fortiori, à contrôler.

L'ambition est alors une question clé. Le mieux que nous puissions faire en matière d'éducation est-il de « ne causer aucun préjudice » ? Dans quelle mesure est-il réaliste pour l'éducation d'essayer de s'impliquer dans la transformation du conflit ? Tout ce que nous pouvons espérer est-il de faire des écoles des oasis dans des sociétés qui elles-mêmes restent conflictuelles ?

Le point de vue de cet article est que le lien de causalité entre le conflit et sa transformation est beaucoup trop long et compliqué pour espérer faire des « recommandations » sur la consolidation de la paix. Ce sera la prise de position de cet article de dire que, peut-être, le mieux que nous

puissions faire est de créer les conditions dans lesquelles les conflits du futur puissent être, de façon marginale, moins probables. Ce n'est cependant pas un objectif insignifiant.

4. Les obstacles au changement

Les échecs des tentatives de créer du changement dans et par l'éducation peuvent utilement se comprendre avec une analyse de complexité. La première erreur est de supposer que le changement est une chose linéaire, qu'il existe des solutions simples. Nous avons tous des théories du changement, qu'une contribution à un moment donné va générer des résultats positifs à l'étape suivante, et qu'un enchaînement d'événements va se produire. Ces théories se rattachent souvent à notre analyse de la cause du conflit. Par exemple, si nous pensons que le conflit concerne le pré-juge, alors la connaissance de « l'autre » impliquera une plus grande acceptation, ce qui voudra dire une meilleure cohésion communautaire, ce qui signifiera moins de chances de manipulations par les dirigeants religieux/tribaux/ethniques, ce qui équivaudra à un refus de soutenir les conflits. Si nous pensons que le conflit est causé par les jeunes au chômage, alors la formation professionnelle débouchera sur de meilleurs emplois, ce qui apaisera les frustrations, ce qui voudra dire moins de chances d'être séduits par les milices armées, ce qui signifiera que ces dernières auront des difficultés à recruter et seront moins vigoureuses. Si nous pensons que le conflit est causé par un grief au sujet du statut des minorités, alors l'enseignement de la langue maternelle et l'inclusion culturelle dans les programmes favorisera l'estime et la sécurité des groupes marginalisés et réduira les probabilités d'opposition.

La liste de parcours linéaires analogues est vaste. Le problème est qu'ils ne rejoignent pas toujours les stratégies politiques, même à l'intérieur d'une organisation. Les modèles entrées-sorties ne fonctionnent pas en termes sociaux, car trop de facteurs contextuels embrouillés et d'intérêts de pouvoir y interviennent. « L'écart d'attribution » est trop immense. Même si les conflits devaient diminuer, il est quasiment impossible de remonter

jusqu'à quelque chose qui se serait produit dans l'éducation. Cela ne signifie pas que nous ne devrions rien tenter pour améliorer la façon dont les gens vivent ensemble, mais que beaucoup reste à faire en s'appuyant sur l'espoir plutôt que sur les certitudes, en termes d'effets durables.

Un second obstacle au changement est ce que l'on appelle le « verrouillage » ou la dépendance au trajet. Les systèmes peuvent présenter des caractéristiques qui les empêchent d'évoluer vers des formes meilleures. Dans les systèmes sociaux, cela inclut toute chose allant de l'idéologie religieuse fondamentaliste jusqu'à l'inégalité des genres, jusqu'à accepter que battre les enfants est la meilleure façon de créer des gens disciplinés et pacifiques. Toute société affiche d'innombrables exemples de « notre façon de faire les choses », où la culture s'enferme ou se solidifie et où les histoires semblent dicter des trajectoires particulières. De tels freins à l'adaptabilité trouvent un écho particulier dans nos tentatives de changement. Notre tâche, en envisageant des points d'intervention, est de savoir comment faire face à des aspects aussi figés et verrouillés de notre monde social, de nos récits et de nos mémoires historiques.

Un troisième obstacle peut être le postulat que la direction est l'objectif clé. Ce que nous savons maintenant, pas seulement grâce à la neuroscience mais grâce aux études sur les réseaux criminels et terroristes, c'est que les réseaux qui réussissent n'ont pas nécessairement de chef en tant que tel. Nous pouvons beaucoup apprendre des criminels ainsi que des mouvements sociaux progressistes sur la façon dont les réseaux se forment et deviennent puissants. Alors que nous voulons vraiment déterminer comment les directeurs d'école peuvent être des instruments du changement à l'école, la question est de savoir si le fait que leur école produise davantage d'étudiants qui réussissent veut simplement dire que les autres écoles en produisent moins, étant donné la nature restrictive de la réussite scolaire.

Un dernier obstacle est le programme de sécuritisation actuel appliqué aux écoles et aux universités. Cela crée plutôt des climats de peur et de suspicion que de transparence et de confiance. Une version plus douce de la « sécuritisation » est l'agenda « stabilité », avec l'idée que juste en

construisant des écoles et en formant des professeurs, on rendra un pays plus stable. Il s'agit en effet d'un processus de changement, mais il n'est pas prouvé qu'il conduise réellement à la paix. L'obstacle vient encore d'hypothèses linéaires et par conséquent d'un regard complaisant sur les progrès qui ont été accomplis pour la paix. C'est habituellement une bonne chose de construire des écoles et de former des professeurs, mais ce n'est pas cela la transformation du conflit, particulièrement si les éléments au sein des écoles qui contribuent véritablement au conflit sont restés inchangés.

5. Utiliser les systèmes de pensée de la complexité

A l'encontre des hypothèses linéaires, hiérarchiques, sur le changement, utiliser le système de pensée de la complexité permet une façon différente d'envisager l'intervention. On peut identifier ici six caractéristiques étroitement liées.

1. Premièrement, il y a la liberté d'expérimenter, de voir les « erreurs » ou les échecs apparents simplement comme des informations, pas comme des désastres, et se contenter de s'éloigner du plan initial. Il faut de la turbulence pour qu'émerge la créativité . Cela veut dire d'accepter tranquillement d'avoir seulement des objectifs à court terme, d'avoir recours à des révisions permanentes, et que les moyens d'atteindre ces objectifs soient établis en partenariat avec les participants, et non décidés à l'avance.
2. Deuxièmement, il y a la nécessité d'une connectivité multiple et d'une consultation multidirectionnelle, verticalement et horizontalement, afin d'ouvrir un maximum de canaux d'informations et que les réponses soient jaugées grâce à une grande diversité de boucles de rétroaction. En savons nous assez sur les multiplicateurs locaux et leurs réseaux ? Quels sont les systèmes coopératifs qui entourent l'éducation ? Pouvons nous comprendre les relations de clientélisme plutôt que de les déplorer ?

3. Le troisième point met l'accent sur l'horizontalité de préférence à une direction du haut vers le bas, en s'inspirant du fonctionnement des mouvements sociaux et des manifestations, et particulièrement de celui des médias sociaux. Dans ces types de mouvements sociaux, les étudiants et les professeurs doivent être reconnus comme des « activistes » ou des agents, qui créent et recréent les liens, et non comme des bénéficiaires. La démocratie, de nos jours, est une question de « retweeting », pas de référendums.
4. Quatrièmement, il y a la nécessité d'être organisés politiquement, de développer des réseaux et de créer des alliances. Celles-ci doivent parfois se conclure avec des partenaires malaisés, même tels que les Talibans. Un pragmatisme fondé sur des principes est de mise. La mise en réseaux permet de mieux comprendre « l'ennemi » et ses motivations – un exemple venant des Talibans à nouveau, est leur vision du « contrôle de la violence » plutôt que de la « non-violence ». Peut-on travailler de cette façon ?
5. En cinquième, il y a la recherche de combinaisons et de points pivots du changement que l'on peut amplifier. Si cela semble opportuniste, c'est parce que ça l'est. Une approche constructiviste – comme partir de là où se trouve l'enfant – implique de démarrer là où niche l'opposition. En Afghanistan, on ne commence même pas à parler de droits de l'Homme avec les Talibans. On n'aborde même pas l'éducation. A la place, on leur demande d'abord comment ils souhaitent donner une qualification à leurs docteurs ou à leurs ingénieurs ou leurs sage-femmes.
6. Pour finir, nous avons besoin de dégeler des bacs à glaçons compartimentés tels que la ségrégation scolaire, ou d'identifier et de tempérer des mentalités verrouillées autour de l'usage de la violence ou de la vengeance.

6. Les dilemmes de la (l'in) certitude

Il faut admettre que de tels systèmes de pensée ne sauraient pas tous séduire les bailleurs de fonds et les décideurs politiques, Toute intervention a besoin d'un but ou d'une logique, toutefois cela ne devrait pas avoir pour conséquence l'absolutisme. Un SAC n'a pas d'objectif final, pas de vision Utopique d'un aboutissement de l'expérimentation. Il crée simplement, ou amplifie les turbulences du système, en s'approchant de la « lisière du chaos » pour « émerger » dans une forme mieux ordonnée. Un SAC n'est également pas moral en soi – il se contente de tirer des leçons de ce qui fonctionne. Mais en termes sociaux, nous devons imposer certaines de nos valeurs à notre activité. Il se peut que les bailleurs de fonds ne soient pas enchantés du caractère imprévisible des choses, des risques, des résultats indéterminés, pas plus que de considérer la foi comme de l'incertitude, ou la paix comme un processus. Par conséquent nous ne pouvons pas être totalement relativistes ni complètement ouverts sur la direction que prendra le changement. Dans le monde social, les perceptions de la complexité restent des indicateurs particulièrement utiles pour expliquer l'échec d'une politique et inciter à la prudence lorsqu'il s'agit de s'engager sur des chemins coûteux qui se solidifient comme des coulées de lave. Nous avons besoin de beaucoup plus d'études de cas sur les « mauvaises pratiques », qui reconnaissent les moments où les interventions, les formations ou les ateliers n'ont eu aucun impact ou ont même été contre-productifs. Nous devons remonter aux racines du pourquoi nous pensons que l'éducation est importante et si nous avons eu raison. Ce qui n'est pas très populaire.

7. Les conditions et les contextes, et non les objectifs grandioses !

Cependant, nous pouvons parvenir à quelques principes de base sur un processus de changement dans des Etats exposés au conflit. En premier lieu, il faut rappeler que chaque contexte conflictuel est différent, avec des interactions qui prennent des formes et des trajectoires uniques. Il n'y a

pas de recette pour la consolidation de la paix, ni aucune convention sur ce que la « paix » pourrait signifier dans un cadre particulier. On fait grand cas de la différence entre la paix au sens positif et négatif ; mais dans certains contextes, la paix au sens négatif, l'absence de guerre ou de violence, est peut-être le mieux que nous puissions espérer. L'éducation à elle seule ne peut pas s'engager à transformer le conflit. Cependant, elle n'est pas sans pouvoir ni sans potentiel.

Ce qu'il est possible de faire est de fournir les conditions pour changer et évoluer vers le meilleur. Cela signifie qu'au lieu de démarrer avec un objectif final – « la paix » – vous commencez à établir un contexte éducatif doté de « règles » conformes à vos valeurs où c'est l'expérience qui dicte ce qui peut conduire aux modifications désirées. Un exemple d'une telle règle serait les droits de l'Homme – plutôt perçus traditionnellement comme un processus que comme un objectif – selon lesquels les étudiants, les professeurs, les parents, la communauté et les administrateurs intègrent et appliquent tous les principes de base de la réciprocité, du respect et de la dignité. De telles valeurs se sont peut-être émoussées durant le conflit. Ce qu'il y a de bon dans les droits c'est que (contrairement aux textes sacrés) ils ne constituent pas un modèle, ils sont eux-mêmes révisables et discutables, avec des tensions permanentes entre, disons, les droits des minorités à l'expression culturelle et les droits relatifs à l'égalité des genres, ou bien entre les droits à la liberté d'expression et les droits à la dignité et à la protection contre les mauvais traitements. De telles tensions entre les droits absolus et les droits conditionnels font qu'ils sont tout à fait adaptés à une approche de la complexité, de même que le fait qu'ils s'appliquent à absolument tout le monde, et pas seulement à ceux qui souscrivent aux « lois » d'une religion ou d'une culture particulière.

L'éducation peut aussi libérer les blocages et les accidents figés. C'est risqué, comme nous le constatons avec l'éducation des filles au Pakistan et en Afghanistan, mais donner une éducation aux filles peut tout autant modifier les comportements de la communauté qu'ouvrir aux filles des pistes pour elles-mêmes. Galvaniser la communauté autour de la scolarisation est un exemple classique d'amplification, puisque les parents eux-

mêmes y gagnent en habileté politique et en capacité de résistance. Travailler sur l'éducation et les extrémismes mettra en évidence l'importance de permettre aux étudiants de vivre avec l'ambiguïté, d'avoir des doutes raisonnables, de ne pas voir le monde et les autres de manière polarisée. On procède à une expérimentation avec diverses méthodes pour amener ce débat en toute sécurité dans les salles de classe.

La création de conditions favorables implique de diriger le faisceau sur des endroits multiples. Les synthèses des programmes de travail dans différents pays exposés au conflit ont démontré le besoin de s'engager sur des objectifs conjoints, car en laisser un de côté pourrait gravement affaiblir le reste et même le programme en entier. Ces éléments prioritaires étaient l'implication de la communauté, l'approvisionnement en ressources, la bonne compréhension par la population de la vision des principes, la prise en compte des motivations et des incitations dans des contextes fragiles, l'encouragement à une participation permanente aux décisions et l'instauration de cadres légaux pour étayer le changement. Les plus grandes réussites ont eu lieu lorsqu'il y avait du travail en commun et une communication multiple, une expérimentation portée par la suite à plus grande échelle, une progression pas à pas, un développement de l'école ou du réseau dans sa globalité plutôt que d'extraire les professeurs ou les directeurs afin de les former, des approches fondées sur les droits, un accent particulier sur la non-violence plutôt qu'une éducation pour la paix et une évaluation et un suivi continus pour constituer un retour d'information.

On débat souvent sur la question de commencer avec les institutions en espérant que celles-ci changeront les personnes ou de commencer avec les personnes dans l'espoir qu'elles modifient les institutions. Une approche de la complexité résoudrait cela en se concentrant davantage sur la création d'opportunités et d'espaces, physiques et mentaux, dans lesquels les gens peuvent essayer des choses, soit des méthodes différentes soit des façons d'être différents eux-mêmes. Un exemple actuel est le projet sur les « écoles partagées » en Irlande du Nord. Les écoles ségréguées, on le reconnaît, contribuent aux tensions religieuses. Les écoles pleine-

ment intégrées n'ont jamais pris un véritable essor pour un certain nombre de raisons d'ailleurs, pas plus qu'au Sri Lanka. Le projet des écoles partagées réunit les étudiants et les professeurs des écoles Protestantes et Catholiques dans certaines classes, et ces classes sont maintenant au nombre de 3000.

Des aspects centraux du projet conviennent parfaitement à une approche de la complexité. On doit laisser les frontières où elles se trouvent mais leur donner moins d'importance – comme en Europe. (C'est à l'opposé du multiculturalisme qui privilégie la différence.) Les professeurs expérimentent de nouveaux dispositifs, que ce soient des logistiques pratiques sur les transports ou des façons de partager l'enseignement. L'idée est de passer des « meilleures pratiques » aux « prochaines pratiques » en fabriquant de nouvelles solutions. Les professeurs ont été formés à l'analyse des réseaux et à faire partie d'un réseau. C'est une philosophie que d'être tolérant envers l'échec, d'essayer des choses, en disant « ça ne fait rien si elles ne fonctionnent pas ». La perspective, c'est que l'avenir est à inventer – peut-être irons nous vers plus d'intégration, peut-être resterons nous juste à ce degré de partage. Les bureaucraties prospèrent sur la prévisibilité, aussi le projet laisse les officiels plus ou moins de côté. L'idée du changement admet le principe de Pareto de la règle du 80/20 : pour de nombreux événements, 80 % des effets proviennent de 20 % des gens, ou, pour le dire autrement, 20 % des gens peuvent produire un grand changement. Un autre principe est une version différente de l'hypothèse du contact, connue sous le nom de « la force des liens faibles » : Nous apprenons davantage des simples relations que des amis. Il est agréable d'avoir des points communs mais cela peut créer de la stagnation : on a besoin de se relier à des gens qui pensent différemment pour que les barrières deviennent poreuses ou s'affaiblissent.

De même que des valeurs et des rencontres, l'éducation apporte des compétences. Comme on le dit, les compétences professionnelles ouvrent grand la route à la stabilité, mais bien sûr, cela dépend des emplois disponibles. Pour qu'une société émerge, les capacités essentielles des étudiants doivent être d'apprendre à devenir eux-mêmes des agents du chan-

gement. Il peut réellement s'agir de capacités personnelles à se faire connaître, à obtenir et garder des emplois, mais de telles compétences peuvent être liées à une facilité d'expression politique qu'on peut mettre à profit à des fins plus vastes. Ce sont les aptitudes à négocier, à débattre et à exercer des pressions (au lobbying) autant que le talent et l'habitude de l'organisation politique. Avec les médias sociaux, c'est maintenant moins fastidieux qu'à l'époque où il fallait distribuer des tracts, remplir des enveloppes et frapper aux portes, mais cela repose sur le même principe qui est de s'engager dans l'activité de base pour toucher les gens. Les étudiants utilisent de plus en plus des médias tels que Facebook et Twitter, mais actuellement, leur création de changement s'applique principalement à leur profil personnel ou à leur cercle d'amis et pas nécessairement à des changements sociaux plus généraux. Utiliser les médias pour la transformation sociale demande des compétences supplémentaires – à apprendre des réseaux djihadistes si nécessaire.

8. Le suivi et l'évaluation

Finalement, comment fonctionnent le suivi et l'évaluation dans une approche aussi souple et expérimentale ? Non seulement ils fonctionnent, mais ils sont essentiels. L'efficacité d'un SAC est basée sur les boucles de retour. Dès que quelqu'un crée délibérément une turbulence dans le système – en introduisant une approche axée sur les droits, de nouvelles rencontres entre les étudiants, ou un engagement parents/communauté – il faut alors un suivi pour tirer les enseignements de ce qui est en train de se produire. Il pourrait bien y avoir des « lignes de base » conventionnelles pour ce qu'il est souhaité/prévu de se produire et on établirait des indicateurs. Cependant un trait essentiel serait la participation des étudiants, des professeurs, des parents et des communautés dans la création d'indicateurs et dans le processus de recherche, pour que tout le monde puisse apprendre. L'ouverture à d'autres types d'information est déterminante – le simple récit d'un(e) étudiant(e) sur la façon dont il/elle a appliqué les notions apprises dans la communauté, ou comment ils ont eux-mêmes

changé à la suite d'une participation à un débat, sont des renseignements tout aussi utiles que les enquêtes approfondies sur les comportements. Le suivi et l'évaluation du changement dans un SAC ne se prête pas vraiment à des approches positivistes, et des méthodes qualitatives, souples et innovantes sont plus appropriées.

Les indicateurs aussi peuvent rester souples. Comme dans les programmes de lutte contre la radicalisation, le « succès » est-t-il nécessairement un changement dans les comportements et les objectifs, ou suffit-il que les buts restent les mêmes mais que les moyens de les atteindre deviennent non-violents ? Si les gens peuvent mutuellement se provoquer sans devenir violents, n'est-ce pas une bonne chose ? Une autre clé est d'être ouvert à ce que des choses inattendues se produisent, et de ne pas se restreindre au contrôle de ces « chaînes de résultats » qui faisaient partie de la proposition de programme. Un dernier point, essentiel, est de considérer toute chose comme de l'information. Si quelque chose ne « marche pas », l'information est tout aussi bonne que si ça fonctionne – parfois meilleure. Si les professeurs ne comprennent pas les raisons profondes d'abolir les châtiments corporels en dépit des séminaires ou des exhortations, et se contentent d'utiliser d'autres façons d'humilier les élèves, alors on ne laisse pas tomber, mais on essaie un autre chemin pour limiter la violence à l'école.

On peut peut-être résumer toute cette approche par la vision de Byrne :

« La théorie complexité/chaos offre la possibilité d'une science engagée qui ne soit pas fondée sur l'orgueil, sur l'affirmation d'un savoir absolu comme base des programmes sociaux, mais plutôt sur une humilité face à la complexité du monde associée à une conviction optimiste quant au potentiel des êtres humains à y changer quelque chose. »

Liens & bibliographie

Education and Peacebuilding: from 'conflict-analysis' to 'conflict transformation'? Essay

Series – Part IV Alan Smith | FriEnt | 2011

The role of education in peacebuilding. A synthesis report of findings from Lebanon, Nepal and

Sierra Leone. Mario Novell; Alan Smith | United Nations Children's Fund | 2011

Complexity Theory and the Social Sciences: An Introduction David S. Byrne | 1998



Rendre visible la construction de la paix ?

- Quel changement pour qui ?
- Les défis de l'orientation aux Résultats dans les projets du SCP
- Observation des résultats dans le contexte d'un conflit armé
- Cinq ans plus tard – Démystifier l'impact – Le point de vue de Pain pour le Monde
- Suivi de l'impact dans la consolidation de la paix : La Perspective du Terrain. – Burundi, Kenya
- Le CRAFTOD et la participation citoyenne à la gouvernance locale
- Les enjeux de mise en place d'un système de suivi – point de vue d'une consultante
- Le suivi d'impact d'un projet de développement et les enjeux de la coopération
- Evaluation des impacts



interactifs entre le projet et son contexte, EIRENE au Sahel

- Le plaidoyer pour le changement
- La difficulté de mesurer l'impact des efforts de consolidation de la paix
- L'éducation, le changement et la consolidation de la Paix