



## Faire entendre la voix des femmes

**Un Manuel pour  
les participantes du projet  
de participation politique  
des femmes**

***medica mondiale* autorise la reproduction et la traduction de ce manuel pour des ateliers ou comme instrument de formation général pour d'autres organisations à but non lucratif. Si c'est le cas, nous vous demandons cependant d'en exprimer la reconnaissance à *medica mondiale* et, si du matériel écrit est produit en utilisant nos textes ou idées, d'en envoyer une copie à *medica mondiale*.**

Néanmoins, pour des raisons commerciales, ce manuel ne peut être reproduit ni utilisé sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, y compris la photocopie ou l'enregistrement, ni selon tout autre système informatisé de mise en mémoire ou de recherche des données, sans la permission écrite de l'éditeur.

Le manuel de formation est également disponible en anglais et en dari.

© *medica mondiale* e.V.

Photos *medica mondiale*:

Page de couverture (de haut en bas) :

Exercice en groupe au Libéria, Sabine Fründt/*medica mondiale*

L'alphabétisation est importante pour la défense des droits des femmes – atelier d'alphabétisation en RDC, Cornelia Suhan/*medica mondiale*

Atelier de consolidation de la paix en Afghanistan, Sabine Fründt/*medica mondiale*

# Un Manuel pour les participantes du projet de participation politique des femmes

**Autrices:**

Sabine Fründt, Ceri Hayes,  
Simone Notz, Inga Seifert

**Rédaction:**

Inga Seifert

**Support rédactionnel:**

Ara Stielau, Jessica Mosbahi, Elis Schmeer

**Layout:**

bleydesign, Köln

**Edition:**

medica mondiale e.V.  
Hülchrather Straße 4  
50670 Cologne/Allemagne  
Phone: +49 (0)221 931898-0  
Fax: +49 (0)221 931898-1  
[www.medicamondiale.org](http://www.medicamondiale.org)  
[info@medicamondiale.org](mailto:info@medicamondiale.org)

**Ce manuel  
a été financé  
par la:**



L'instrument de  
stabilité (IdS) de la  
Commission européenne

**Appui additionnel du:**

SIGRID RAUSING TRUST

## Résumé

De mars 2009 à mars 2012, *medica mondiale*, en collaboration avec le Service International des Informations sur la Sécurité (ISIS Europe), a apporté son soutien à trois organisations féminines dans trois pays différents – Promotion et Appui aux Initiatives Féminines (PAIF) en République démocratique du Congo, *Medica Afghanistan – Women-Support Organisation* et *medica mondiale* Libéria – dans le cadre d'un projet financé par la Commission européenne : « Participation politique des femmes d'Afghanistan, du Libéria et de RD du Congo à la politique de paix et de sécurité ».

Le projet visait à lutter contre le problème de la sous-représentation des femmes dans la politique de paix et de sécurité à tous les niveaux (infranational, national ou international). Il a apporté son soutien à des militantes de réseaux pour la consolidation de la paix dans ces trois pays afin qu'elles puissent suivre une formation consacrée au plaidoyer et aux compétences en matière de consolidation des conflits, et les a également aidées à planifier et à mener une série d'activités de plaidoyer dans ce domaine.

Ce manuel a été rédigé pour fournir aux participantes des formations en plaidoyer et en consolidation de la paix, qui se sont tenues en Afghanistan, en RD du Congo et au Libéria, un recueil des leçons essentielles tirées de ce projet et des grandes lignes de la formation dispensée, avec des copies des outils et des ressources mis à disposition. Nous espérons que ce manuel constituera une ressource utile pour ces organisations et d'autres organisations dans leurs activités futures de réseau et de plaidoyer.

## **Nous aimerions adresser nos sincères remerciements aux personnes suivantes...**

- Les militantes d'Afghanistan, du Libéria et de RD du Congo pour leur active participation à la formation, la contribution de leur savoir local, l'échange ouvert de leurs pensées et leur engagement dans leur travail de solidarité
- Nos collègues de Cologne et à l'étranger pour leur inébranlable soutien et conseil
- Nos formatrices en consolidation de la paix et en plaidoyer pour leur souplesse et leur grand engagement
- Nos traducteurs, traductrices et interprètes si doués qui ont soutenu le projet d'une manière très personnelle

# Contenu

## Introduction

### I Première Partie : faire entendre la voix des femmes – plaider sur les droits des femmes

<b>I.1</b>	<b>Introduction</b> .....	<b>9</b>
I.1.1	Résumé des activités de plaider .....	9
I.1.2	Définitions du plaider .....	11
<b>I.2</b>	<b>Impact et leçons tirées de ce projet</b> .....	<b>12</b>
I.2.1	Impact des activités de sensibilisation .....	12
I.2.2	Leçons tirées .....	12
I.2.2.1	Généralités .....	13
I.2.2.2	Plaider local et national .....	13
I.2.2.3	Plaider et réseautage internationaux.....	15
<b>I.3</b>	<b>Processus et outils de plaider</b> .....	<b>17</b>
I.3.1	Le processus de plaider .....	17
I.3.2	Définitions du plaider .....	17
I.3.3	Identifier le problème ou la problématique.....	18
I.3.3.1	Exemple de l'arbre à problèmes: L'utilisation des ressources d'eau au Libéria .....	19
I.3.4	Analyse ou cartographie des parties prenantes .....	20
I.3.4.1	Exemple d'outil d'analyse de la cible du plaider : la participation des femmes à la vie politique dans un district X d'un pays X.....	21
I.3.4.2	Exemple de diagramme de Venn : analyse des parties prenantes qui influencent la participation des femmes à la vie politique dans une communauté X .....	22
I.3.5	Comprendre vos capacités .....	22
I.3.5.1	Exemple d'analyse SWOT/AFOM : réseau de plaider dans un pays X travaillant sur la sous-représentation des femmes en politique dans un district Y .....	23
I.3.6	Planifier votre stratégie .....	23
I.3.6.1	Exemple de modèle de stratégie de plaider : pour la réforme de la loi sur la famille en Afghanistan .....	26
I.3.7	Collecte de données, suivi et évaluation .....	27
I.3.7.1	Modèle de journal pour consigner les résultats de réunion .....	28
I.3.7.2	Exemple de journal de plaider .....	29
I.3.7.3	Suivi de l'outil média .....	30
I.3.7.4	Rassembler des études de cas .....	30
<b>I.4</b>	<b>Autres ressources utiles</b> .....	<b>33</b>
I.4.1	Ressources générales relatives au plaider .....	33
I.4.2	Ressources relatives au plaider se concentrant sur les droits des femmes .....	33

### II Deuxième Partie : les femmes dans la consolidation de la paix

<b>II.1</b>	<b>Introduction</b> .....	<b>35</b>
II.1.1	Leçons tirées des formations sur la consolidation de la paix .....	35
<b>II.2</b>	<b>Qui connaît « la vérité » ?</b> .....	<b>37</b>
<b>II.3</b>	<b>Comprendre un conflit</b> .....	<b>38</b>
II.3.1	Qu'est-ce qu'un conflit ? .....	38
II.3.2	Triangle ABC du conflit .....	38
II.3.3	Escalade du conflit .....	39
<b>II.4</b>	<b>Violence</b> .....	<b>42</b>
II.4.1	Violence directe, structurelle et culturelle.....	42
II.4.2	Cycles de violence .....	43
II.4.3	Violence faite aux femmes .....	45
II.4.4	Options de gestion des conflits .....	46
II.4.5	Styles de gestion des conflits – l'attitude interne .....	46
II.4.6	Résolution de conflit.....	48

<b>II.5 Outils d'analyse des conflits</b> .....	<b>50</b>
II.5.1 Garder à l'esprit le genre et la diversité .....	50
II.5.2 Montagne de conflits – Analyse de la phase de conflit.....	51
II.5.3 La chronologie .....	52
II.5.4 L'oignon .....	53
II.5.5 L'arbre à conflits .....	54
II.5.6 Cartographie des conflits .....	54
<b>II.6. Dimensions profondes du conflit</b> .....	<b>57</b>
II.6.1 Besoins humains fondamentaux – conseil pour une transformation des conflits.....	57
II.6.2 Structure profonde .....	58
II.6.3 Culture profonde .....	59
<b>II.7 Paix</b> .....	<b>61</b>
II.7.1 A quoi ressemble la paix pour vous ?.....	61
II.7.2 Paix positive et négative .....	62
<b>II.8 Consolidation de la paix</b> .....	<b>63</b>
II.8.1 Trois paradigmes pour la consolidation de la paix .....	63
II.8.2 Principes de consolidation de la paix .....	64
<b>II.9 Genre et consolidation de la paix</b> .....	<b>66</b>
II.9.1 Définitions du genre .....	66
II.9.2 Masculinité, violence et paix .....	67
II.9.3 Rôles du genre et consolidation de la paix .....	69
II.9.4 Les Rôles des femmes dans la consolidation de la paix.....	69
<b>II.10 Consolidation de la paix et Religion</b> .....	<b>72</b>
II.10.1 Religion et droits des femmes.....	72
II.10.2 Religion et paix .....	72
<b>II.11 Concepts de non-violence</b> .....	<b>73</b>
II.11.1 Principes de Non-violence .....	73
II.11.2 Communication non-violente.....	73
<b>II.12 Concepts de médiation et de transformation de conflit</b> .....	<b>75</b>
II.12.1 Qu'est-ce que la Médiation?.....	75
II.12.2 Etape de la médiation.....	75
II.12.3 Rôle principal d'un médiateur/ d'une médiatrice.....	76
II.12.4 Compétences requises pour guider les gens à travers le processus de médiation.....	77
<b>II.13 Compétences en communication et médiation</b> .....	<b>78</b>
II.13.1 Connaissance de base en communication .....	78
II.13.2 Écoute active .....	78
II.13.3 Paraphrase .....	79
II.13.4 Résumer.....	79
II.13.5 Poser des questions .....	79
II.13.6 Recadrage .....	79
II.13.7 Formulations en « Je » .....	80

**Annexes : Etudes de cas et fiches de travail**

Études de cas de RDC, Afghanistan et Libéria .....	83
Fiche de travail 1: Exemple de modèle de stratégie de plaidoyer .....	85
Fiche de travail 2: Modèle de journal de plaidoyer .....	86
Fiche de travail 3: Prendre soin de soi .....	87
Fiche de travail 4: Sexe ou genre ? .....	88
Fiche de travail 5: Gestion des conflits .....	89
Fiche de travail 6: Cinq stratégies communes sur la façon de gérer le conflit – ses avantages et ses inconvénients	90
Fiche de travail 7: L'arbre à problèmes ou à conflits.....	91
Fiche de travail 8a: Outil d'analyse des conflits « la cartographie des conflits ».....	92
Fiche de travail 8b: Symboles pour la cartographie des conflits .....	93
Fiche de travail 9: Outil d'analyse des conflits « l'oignon » .....	94
Fiche de travail 10: Outil d'analyse des conflits « chronologie » .....	95

## Introduction

### Pourquoi un projet sur les femmes, la paix et la sécurité ?

La participation des femmes aux processus de paix, aux négociations pour la paix, à la reconstruction post-conflit et à l'élaboration de la politique de sécurité en général, est une condition préalable essentielle si l'on veut obtenir une paix qui soit durable. Le Conseil de sécurité des Nations unies a officiellement reconnu le besoin d'intégrer les voix des femmes dans ces différents processus en adoptant la résolution 1325 en 2000. Cette résolution engage les États membres de l'ONU à garantir la participation active des femmes à tous les niveaux de la politique, qu'il s'agisse de la politique nationale, régionale ou au niveau de la communauté, afin de renforcer les processus de paix et de faciliter l'accès des femmes à la justice.

Malgré tous ces efforts, douze ans après l'adoption de la résolution, la réalité sur place est bien différente : les femmes ne représentent que quatre pour cent environ des personnes impliquées dans les processus de paix officiels dans le monde entier, trente pour cent du personnel civil des missions de l'ONU, neuf pour cent de la police de l'ONU et seulement deux pour cent du personnel militaire. Cette sous-représentation se reflète, entre autres, également dans le succès discuté des efforts actuels de consolidation de la paix : la moitié des pays affectés par un conflit et par la guerre retombe dans la violence et la guerre dans les cinq années qui suivent la signature d'un accord de paix.<sup>1</sup>

Le type de problèmes auquel sont confrontées les militantes d'Afghanistan, du Libéria et de RD du Congo à l'intérieur de leurs pays montre que l'une des principales causes de la sous-représentation des femmes dans la politique de paix et de sécurité est que ces thèmes sont en général considérés comme « une affaire d'hommes ». Cette paix est définie comme la simple absence de combat et la sécurité, comme la capacité militaire d'une nation à se défendre ou à attaquer d'autres pays<sup>2</sup>. Mais cette attitude ne constitue pas un obstacle à la participation des femmes uniquement dans les gouvernements locaux. Durant l'atelier qui démarra le projet animé par les représentantes de medica Kosova,

les invitées du Réseau de femmes du Kosovo (KWN) et medica Kosova ont fait une démonstration très impressionnante des conséquences de cette attitude dans les missions pour la paix internationales. Les militantes féminines du Kosovo furent très déçues par la communauté internationale pendant les négociations de paix au Kosovo en 1999 :

« Dès le premier jour, UNMIK (la mission des Nations unies au Kosovo) a refusé de communiquer avec les organisations des femmes. (...) Leur structure était entièrement patriarcale. « Oui », dirent-ils, « nous sommes arrivés dans une société patriarcale, c'est pourquoi nous sommes tous des hommes. » », comme s'en souvient Igballe Rogova (du KWN)<sup>3</sup> pendant sa conversation avec ses collègues afghanes, libériennes et congolaises. Le personnel international de la mission de l'ONU avait apparemment tout simplement négligé le développement social pendant le régime socialiste yougoslave qui suivit la deuxième Guerre mondiale, lorsque les cadres de sexe féminin avaient obtenu des postes au gouvernement, dans l'industrie et dans le domaine de la politique sociale, et les mouvements des femmes très puissants qui se trouvaient devant eux n'ont pas réussi à les convaincre non plus.

Le Libéria est cependant un peu une exception. Après 15 années de guerre, Ellen Johnson Sirleaf devint la première femme à prendre la tête d'un état africain et une unité uniquement composée de femmes de la police de l'ONU originaire d'Inde surveille les problèmes de sécurité à Monrovia depuis 2007. Mais même si ces soldates du maintien de la paix indiennes se sont fait une très bonne réputation et si les candidatures de femmes ont augmenté pour les services de police dans la capitale libérienne, dans les régions rurales, culturellement, on accepte toujours mal qu'une femme prenne la parole en public.

Ces exemples montrent que tous ceux qui désirent intensifier la participation des femmes dans le processus de consolidation de la paix ont beaucoup de travail à faire pour changer la perception du rôle de la femme et de celui de l'homme dans la société et pour renverser la conviction que la sécurité est uniquement une affaire d'homme.

1 Neumeyer, Hannah (2011): Zivile Krisenprävention - Die Rolle von Frauen in der zivilen Krisenprävention. In: Die Bundesregierung informiert - Magazin für Europa und Internationales, numéro 5, p. 5. En ligne : <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Magazine/03MagazinEuropaInternationales/2011/05/Doorpage-05.html?context=Inhalt%2C3>

2 Harders, Cilja (2003): Feministische Perspektiven auf Friedens- und Sicherheitspolitik. In: Workshop-Dokumentation. Feministisches Institut der Heinrich-Böll-Stiftung: Feministische Theorieansätze in der Friedens- und Sicherheitspolitik. p. 7-20. En ligne : [http://www.glow-boell.de/media/de/txt\\_rubrik\\_1/DokuFriedensundSicherheitspolitik.pdf](http://www.glow-boell.de/media/de/txt_rubrik_1/DokuFriedensundSicherheitspolitik.pdf)

3 Pour de plus amples récits d'expérience sur le Kosovo, veuillez consulter ce rapport sur la résolution 1325 du Conseil de sécurité rédigé par le KWN : [http://www.womensnetwork.org/images/pdf/KWN\\_1325\\_Facts\\_and\\_Fables.pdf](http://www.womensnetwork.org/images/pdf/KWN_1325_Facts_and_Fables.pdf)

## À propos de ce manuel

Dans ce contexte, *medica mondiale* a lancé il y a trois ans, en mars 2009, un projet financé par l'UE dont l'objectif est de « *promouvoir la participation politique des femmes d'Afghanistan, du Libéria et de RD du Congo à la politique de paix et de sécurité* ».

Le projet englobe trois séries de formations consacrées à la consolidation de la paix et une formation consacrée au plaidoyer pour chacune des équipes de chaque pays participant. Le principe du projet consistait en une formation à la consolidation de la paix tenant compte des spécificités des sexes afin de fournir aux militantes une meilleure connaissance des problèmes liés à la paix et des outils existants permettant de mener un travail de plaidoyer efficace.

À l'issue des formations, les participantes ont demandé des copies des matériaux et ressources utilisés. Ce manuel tente donc de regrouper les principaux outils de formation dans un manuel pratique qui pourra être utilisé par ces participantes – et autres organisations – dans leur travail futur pour la consolidation de la paix et le plaidoyer.

La première partie de cette publication résume les activités qui ont eu lieu dans chaque pays et propose une réflexion sur les principales leçons qui ont pu être tirées sur cet aspect du projet. Vient ensuite une brève description des différentes étapes d'un processus de plaidoyer ainsi que l'explication et la mise en lumière de différents outils qui ont été partagés dans la formation au plaidoyer.

La deuxième partie est consacrée aux thèmes de la consolidation de la paix en se concentrant plus particulièrement sur ce thème, du point de vue de la femme.

Elle expose l'importance de prendre en compte une problématique relative au sexe et à la diversité dans différents types d'activités en matière de consolidation de la paix. Elle a pour objectif de faire comprendre aux participantes comment on peut identifier la violence directe, structurelle et culturelle, et ce qu'il faut faire pour surmonter ces différentes formes de violence afin de pouvoir instaurer une paix efficace et durable.

Tous les sujets ont été traités à l'occasion des modules de formation consacrés au plaidoyer et à la consolidation de la paix : à l'aide d'exercices, de discussions, de réflexion et d'échanges d'expériences. Vous trouverez dans l'annexe des fiches de travail pour chaque outil que vous pourrez photocopier et utiliser comme exercices pratiques dans vos réunions, ateliers ou discussions.

Enfin, nous aimerions signaler quelques-unes des limites de ce manuel. Les contenus des formations organisées dans les différents pays diffèrent quelque peu selon le pays car les formatrices n'étaient pas forcément les mêmes partout. De plus, toutes les participantes n'ont pas pu prendre part à toutes les formations de la série. Ce manuel ne fournit pas le cadre suffisant pour pouvoir contenir la série complète des outils et exercices présentés, et nous avons donc dû nous concentrer sur une sélection des outils et des sujets essentiels.

Nous avons essayé de répartir la présentation d'exemples de manière plus ou moins homogène selon les pays, mais nous ne disposons pour certains exercices et éléments que d'exemples s'appliquant à un pays en particulier. Nous espérons néanmoins que ces exemples aideront à mieux comprendre le contenu théorique et que les lecteurs et lectrices trouveront également intéressant d'en apprendre un peu plus sur les expériences faites dans d'autres pays.

# I Première Partie: faire entendre la voix des femmes – plaidoyer sur les droits des femmes

*« Ne mettez jamais en doute le fait qu'un petit groupe de citoyens réfléchis et engagés soit capable de changer le monde. C'est en fait la seule chose qui ne l'ait jamais changé. »<sup>4</sup>*

## I.1 Introduction

Ce chapitre commence par un aperçu des principales activités de plaidoyer menées dans le cadre du projet de consolidation de la paix. Il continue ensuite avec les principales leçons tirées des différentes activités de plaidoyer menées par les réseaux de consolidation de la paix au niveau local, national et international, avec le soutien de *medica mondiale*. Il fournit enfin un aperçu des principaux outils et méthodologies utilisés dans la formation au plaidoyer pour renforcer les compétences des participantes à ce sujet. Chaque outil est accompagné de notes de base en expliquant l'objet et l'utilisation prévue.

### I.1.1 Résumé des activités de plaidoyer

Les réseaux de consolidation de la paix ont mené une série d'activités dans le cadre du projet de consolidation de la paix. Ces activités étaient reliées par un objectif commun visant à promouvoir la mise en œuvre de la résolution du Conseil de sécurité de l'ONU 1325 relative aux femmes, à la paix et la sécurité au niveau local et national.

Les activités menées variaient selon le pays, mais d'une manière générale, chaque pays a mis en œuvre un certain nombre d'activités centrales :

- Plaidoyer et lobbying auprès de représentants des institutions de l'État à travers des tables rondes, conférences de presse, réunions en face à face et séances d'information avec des commissions parlementaires, différents ministères gouvernementaux, la police, l'armée et les autorités judiciaires
- Renforcement des capacités et échange entre 10 à 15 membres de réseaux à travers des rencontres, formations et séances de consultation régulières

- Information du public consistant à diffuser des messages clés par l'intermédiaire de bannières, de t-shirts, de diffusions télévisuelles et radiophoniques

En **Afghanistan**, les activités de plaidoyer ont été menées par environ 11 représentantes d'organisations féminines dans la capitale, Kabul. Elles ont consisté à tenir des réunions de lobbying avec des preneurs de décisions publics importants, à mener des campagnes d'information publiques et des campagnes dans le cadre des « 16 Jours d'activisme pour mettre un terme à la violence contre les femmes »<sup>5</sup>. L'un des noyaux de leurs activités fut de faire pression sur le passage d'un projet de loi sur la famille et de s'engager dans le processus de paix national.

En **République démocratique du Congo (RDC)**, les participantes au projet ont créé un réseau interprovince non officiel, la Dynamique des Femmes Actrices pour la Paix (DYFAP). Les activités de plaidoyer ont principalement été menées à un niveau provincial et infraprovincial dans la région de Kivu et se concentrèrent sur l'augmentation de la participation des femmes à la vie politique et sur le problème de l'impunité des auteurs/ autrices de crimes de violence sexuelle et liée au sexe.

Ces activités comprenaient : des réunions régulières de la communauté avec les autorités locales, la police et l'armée, des diffusions radiophoniques hebdomadaires, des activités visant à sensibiliser la population et une manifestation publique pendant les 16 Jours d'activisme. La plupart des membres de réseaux appartenait à un réseau qui existait déjà, l'ESSAIM, dont le travail vise à mettre fin à l'impunité des auteurs/autrices de violence contre les femmes, mais qui était resté relativement inactif faute de financement suffisant.

<sup>4</sup> Margaret Mead, anthropologue

<sup>5</sup> Les 16 Jours d'activisme sont une campagne internationale visant à attirer l'attention sur la violence contre les femmes en tant que problèmes tenant des droits humains au niveau local, national et international, et à faire preuve de solidarité internationale en s'organisant contre la violence envers les femmes. Pour en savoir plus, connectez-vous sur : <http://16dayscswgl.rutgers.edu/about-16-days/campaign-profile>



Membres du Réseau Sinoe Women's Peace Network au Libéria pendant la campagne «16 Jours d'activisme pour mettre un terme à la violence contre les femmes»

Au **Libéria**, les activités de plaidoyer du Réseau pour la Paix de Femmes du Sinoe (SWPN) se concentrèrent principalement sur le comté de Sinoe, au sud-est du Libéria. Elles comprenaient : des « conférences sur la paix » dans différents quartiers traitant notamment d'éducation civique en liaison avec les conflits actuels touchant des femmes, en rapport avec la dot<sup>6</sup> et l'héritage, des manifestations pendant les 16 Jours d'activisme et la remise d'un manifeste au superintendant du comté, consacré à la nécessité d'améliorer les routes et les services locaux et la poursuite des auteurs/autrices de crimes de violence sexuelle et liée au sexe ainsi que différents reportages et interviews radiophoniques.

#### **Plaidoyer et réseautage au niveau international**

Le réseautage international fut organisé de manière centralisée par *medica mondiale* et le Service International des Informations sur la Sécurité (ISIS),<sup>7</sup> une organisation de recherche et de conseil indépendante basée à Bruxelles, et comprenait : une réunion de démarrage au Kosovo en juillet 2009 durant laquelle le personnel du projet de tous les pays participants établit les grandes lignes des stratégies de plaidoyer, une réunion de « réseautage » à Cologne en juin 2011 pour faciliter

la mise en réseau et l'échange de connaissances entre les membres du réseau de consolidation de la paix dans les trois pays et une tournée de plaidoyer commune auprès des institutions gouvernementales à Berlin ainsi que de l'Union européenne et des institutions de l'OTAN à Bruxelles, également en juin 2011.

L'objectif de ces réunions était de donner aux femmes d'Afghanistan, de RDC et du Libéria la chance d'aborder des questions graves dans le cadre de la résolution du Conseil de sécurité de l'ONU 1325 pour les femmes, la paix et la sécurité, auprès de décideurs politiques allemands et de l'UE, et de leur exposer les grandes lignes de leurs recommandations pour l'intervention future de l'UE et son soutien pour les droits des femmes dans ces pays. Les participantes considéraient toutes que la nécessité de lutter contre la violence sexuelle et liée au sexe et d'améliorer le rôle de la femme dans les politiques de paix et de sécurité étaient quelques-unes des préoccupations essentielles.

<sup>6</sup> La dot au Libéria – contrairement à la plupart des pays – est la somme d'argent que la famille du marié paie à la famille de la mariée dans un mariage traditionnel (on l'appelle aussi « le prix de la mariée »). Étant donné que les membres du SWPN ont utilisé le mot « dot » dans leurs activités, c'est aussi celui que nous utilisons dans ce manuel

<sup>7</sup> En ligne: <http://www.isis-europe.eu/>

### I.1.2 Définitions du plaidoyer

Au cours de la formation au plaidoyer, chaque groupe a eu l'occasion d'éclaircir et de contextualiser le mot « plaidoyer ». Vous trouverez un exemple des définitions trouvées à la section 3 de ce chapitre.

Pour ce rapport, le terme « plaidoyer » est défini comme suit : une série d'actions ciblées adressées aux décideurs visant à promouvoir un aspect politique spécifique.

Les réseaux de plaidoyer sont : des groupes d'organisations et d'individus qui collaborent pour obtenir que la politique, la législation ou des programmes soient modifiés pour résoudre un problème particulier. Leur travail peut se limiter dans le temps et se concentrer sur une seule problématique ou peut impliquer un travail continu mené par un réseau autour d'une série de problématiques – et peut être mené au niveau local, régional, national ou international.<sup>8</sup>



Membres de la DYFAP, RDC dans une session de planification stratégique

<sup>8</sup> Vous trouverez une explication plus détaillée du mot « plaidoyer » à la section 3.

## I.2 Impact et leçons tirées de ce projet

La section suivante donne un aperçu des principaux résultats et de l'impact des activités de plaidoyer menées et expose les principales leçons qui ont pu être tirées de ce projet censées être prises en considération dans le développement, la mise en œuvre et l'évaluation des activités de plaidoyer futures.

### I.2.1 Impact des activités de sensibilisation

Tandis qu'il est toujours difficile d'attribuer les résultats d'une politique à un effort de plaidoyer particulier et de les distinguer des efforts d'autres acteurs, l'évaluation externe finale du projet constate que les points suivants ont eu une certaine incidence :

- Augmentation du nombre de femmes occupant un poste en politique, comme on a pu l'observer en **RDC** où deux femmes ont obtenu des postes ministériels au niveau de la province à Maniema et Sud-Kivu, deux autres ayant remporté des sièges au parlement et plusieurs autres ayant obtenu des postes dans des structures gouvernementales locales, et en **Afghanistan**, où, par exemple, la tournée de plaidoyer en Europe a contribué à faire pression sur le président Karzai et le ministre des Affaires étrangères pour qu'ils acceptent la participation de la société civile et de femmes à la conférence de Bonn<sup>9</sup> en 2011.
- Fin de l'impunité des auteurs/autrices de violence sexuelle et liée au sexe et obtention d'une réparation équitable pour les personnes y ayant survécu, comme il a été observé en **RDC**, où les membres du réseau de consolidation de la paix ont participé à l'enquête du cas de viols massifs à Fizi perpétrés par l'armée congolaise officielle début 2011 qui aboutit à la première sentence pour viol contre un commandeur de l'armée.
- Résolution de conflits locaux mineurs affectant les droits des femmes (par exemple, touchant à la propriété)<sup>10</sup>

À un niveau individuel, plusieurs femmes ont également déclaré que, depuis qu'elles participaient à ce projet, elles bénéficiaient à présent d'un plus grand respect au sein de la communauté et qu'elles se sentaient davantage capables de communiquer efficacement avec les

autorités locales. D'autres expliquèrent que les réseaux étaient à présent plus forts car ils avaient investi du temps pour élaborer des stratégies collectivement.<sup>11</sup>

*« Rejoindre le réseau pour la paix fut une étape très importante car cela m'a aidé à comprendre la résolution 1325 en tant que plateforme pour l'engagement des femmes et leur participation à des problématiques de gouvernance. Les gens, ici à Sinoe, ont été choqués que nous puissions à présent parler au superintendant<sup>12</sup> et qu'il vienne pour nous écouter et écouter nos préoccupations. Cela m'a ouvert les yeux à moi et à la communauté. »*

Témoignage d'un membre de la South East Women Development Association (SEWODA), l'un des principaux membres du réseau pour la paix des femmes de Sinoe au Libéria.

Il convient de replacer ces conclusions dans le contexte des limites de ce projet. L'évaluation externe qui a été réalisée à l'issue du projet montre ensuite qu'il aurait été sans doute possible d'atteindre un plus grand impact si des ressources supplémentaires avaient été fournies pour pouvoir mener des activités de plaidoyer conjointes dans les pays du projet et si, au Libéria et en **RDC**, la coopération avec les réseaux de femmes avait été encore plus systématique.<sup>13</sup>

### I.2.2 Leçons tirées

La formation et le développement de réseaux est l'une des principales composantes du plaidoyer et un grand nombre des leçons tirées de ce projet se concentrent sur une problématique particulière. La section I.3 se penche sur d'autres composantes et des outils qui ont été utilisés dans la formation et qui sont aussi les composants essentiels d'un plaidoyer efficace, comme la planification stratégique ainsi que le suivi et l'évaluation des efforts de plaidoyer.

Les leçons suivantes ont été regroupées à partir d'un examen documentaire de plusieurs documents et rapports d'évaluation essentiels du projet. Nous espérons que ces leçons contribueront à informer et à intensifier le travail de plaidoyer futur, en particulier celui mené par des réseaux de plaidoyer.

9 Conférence internationale sur l'avenir de l'Afghanistan

10 Raab, Michaela (2012): Final Evaluation Report for the medica mondiale project "Political Participation of Women from Afghanistan, DRC and Liberia in Peace and Security Policy", p. 25. Ci-après: Raab (2012)

11 Raab, Michaela / Chirume, Mariette (2012): Rapport d'Evaluation en RDC du projet medica mondiale «Participation politique des femmes d'Afghanistan, de RDC et du Libéria à la Politique de Paix et de Sécurité ». Ci-après: Raab, Français (2012): p.9

12 Chef de l'administration au niveau du comté

13 Raab (2012)

### 1.2.2.1 Généralités

« Je ressens la force et le changement que nous pouvons apporter dans nos communautés. Grâce aux formations, je suis informée et je peux aussi utiliser ce que je sais dans mon activité et même chez moi, avec mes enfants. »

Témoignage d'une participante aux ateliers au Libéria

- Un réseautage efficace pour le plaidoyer ne se fait pas tout seul. Comme l'a montré ce projet, pour qu'un réseau de plaidoyer soit efficace, il est important d'établir une identité de réseau, des objectifs et des stratégies communs, de définir des processus de décision, d'identifier les compétences et les lacunes existantes en matière d'expertise parmi les membres du réseau, et de renforcer et d'exercer des compétences spécifiques dans des domaines tels que le lobbying, les communications et la prise de décision.
- Il est important de contrôler et d'évaluer vos activités : un suivi systématique de la procédure concertée et des indicateurs de résultats peut aider à relever des défis dans la mise en œuvre de vos activités de plaidoyer et également à tirer des leçons de ce projet. En **RDC**, la coordinatrice du programme a systématiquement eu recours à des réunions de réseau pour faciliter les mises à jour communes sur l'analyse contextuelle locale et les bilans et résultats des activités des mois précédents ainsi que la planification pour les mois suivants.<sup>14</sup> Néanmoins, il est clair que de nombreuses opportunités d'en savoir plus sur l'impact et les résultats des efforts de plaidoyer durant ce projet ont été gâchées car aucun cadre de Monitoring et Evaluation (M&E) clair ni aucun outil n'ont été décidés, ni utilisés systématiquement.
- Réfléchissez à ce qui n'a pas fonctionné et à ce qui a fonctionné. Souvent, les leçons les plus utiles que l'on puisse tirer sont des analyses examinant pourquoi une intervention en particulier n'a pas réussi. Les réseaux et les organisations individuelles devraient réfléchir à ces leçons avant de réviser leur stratégie.<sup>15</sup> Les études de cas constituent une bonne manière de documenter et de saisir l'apprentissage d'un point de vue qualitatif.<sup>16</sup>
- Il est important de mettre en place des routines et des modèles pour partager des informations pertinentes pour les activités de plaidoyer entre les participantes du projet et les défenseurs à différentes niveaux – local ou provincial, national et international. Ceci contribue à renforcer les alliances ou les réseaux

de plaidoyer et leur permet de réagir à point nommé et en étant informé aux opportunités de plaidoyer.

- Assurez-vous bien de prévoir et d'allouer des ressources suffisantes. Toutes les activités de plaidoyer n'engendrent pas forcément des coûts, mais beaucoup le font et ils doivent être budgétés. L'accès à Internet et les supports d'impression peuvent souvent s'avérer être coûteux dans différents contextes, mais ils sont essentiels pour permettre un plaidoyer et un réseautage efficaces. Dans les zones rurales, il peut arriver que les participantes doivent parcourir de longues distances pour se rencontrer ou pour mener des actions de lobbying auprès des décideurs politiques, ce qui engendre des coûts. Ces coûts doivent être budgétés au début et, en cas de propositions pour les donatrices/eurs, ils doivent être mentionnés dans la proposition.<sup>17</sup>
- Il est utile de définir des termes tels « plaidoyer » dès le début afin de garantir que tout le monde travaille avec la même compréhension des choses, en particulier si vous essayez d'établir des liens entre les organisations de femmes originaires de différentes communautés ou même de différents pays.

### 1.2.2.2 Plaidoyer local et national

« Avant, nos initiatives étaient dispersées. Grâce aux réunions de réseau, nous sommes maintenant en mesure de planifier ensemble et d'unir nos forces. »

Témoignage de participantes aux ateliers en RDC.

- Le réseautage entre des ONG fonctionne lorsqu'il s'appuie sur des initiatives « développées localement », ayant une histoire et un objectif en commun qui animent ses membres.<sup>18</sup> En **RDC**, par exemple, le projet s'appuyait sur des structures existantes, un réseau établi, ESSAIM, qui faisait déjà activement du lobbying sur des questions ayant trait aux droits des femmes.
- Il est vital de promouvoir et de soutenir la coopération et la communication régulière entre les réseaux de femmes nationaux/provinciaux et les militantes de la base locales. Par exemple, au **Libéria**, des parlementaires ont refusé de rencontrer le Réseau pour la Paix de Femmes du Sinoe (SWPN) pour discuter avec elles de leurs préoccupations, ce que l'on aurait pu transformer en une problématique de plaidoyer au niveau national si elles avaient eu des liens plus proches avec les réseaux de femmes nationaux. En-

14 Raab (2012), p.25

15 Le rapport de l'atelier consacré au réseautage et à la paix qui s'est tenu à Cologne en juin 2011 contient plusieurs études de cas utiles sur des actions de plaidoyer qui ont réussi et d'autres qui ont échoué. Elles fournissent des connaissances précieuses pour le projet. Veuillez consulter l'annexe : « Études de cas d'Afghanistan, du Libéria et de DRC ».

16 Voir « Comment développer une étude de cas » à la section 1.3.

17 Raab (2012) rapport DYFAP avenir

18 Raab (2012), p.32

couragez également les nouveaux réseaux à entrer en contact avec des réseaux plus établis afin qu'ils puissent échanger des informations et se soutenir mutuellement. En **RDC**, le réseau DYFAP a pu tirer profit de son contact avec le CAFCO (Cadre permanent de concertation de la femme congolaise), un réseau de lobbying féminin basé à Kinshasa qui fait activement pression pour la parité homme-femme en politique. Le CAFCO a pu lui apporter son soutien et le guider dans ses approches et son expérience du lobbying au niveau national pour une plus grande parité dans le domaine politique et permit d'informer le DYFAP et de modeler ses demandes au niveau provincial.<sup>19</sup>

- Soyez conscient du fait que les réseaux ne renforcent pas automatiquement les efforts de plaidoyer. Des alliances circonscrites dans le temps constituées autour de problématiques spécifiques avec des référentiels clairs, sont souvent considérées comme étant plus efficaces que les efforts visant à construire des réseaux permanents.<sup>20</sup>
- Il peut y avoir avantage à travailler aussi en collaboration avec d'autres réseaux, organisations, ministères, etc., partageant les mêmes opinions. En RDC, par exemple, le réseau DYFAP explique avoir pu tirer profit de sa collaboration et de son échange d'informations avec le ministère de l'Égalité des sexes, mais qu'il pensait qu'il était important de commencer par préciser la valeur des différents acteurs afin d'en déterminer clairement le rôle dans le projet.<sup>21</sup> Au **Libéria**, les efforts collectifs du réseau de femmes du Sinoe, de l'UNMIL (Mission de l'ONU au Libéria) et de la coordinatrice en charge de l'égalité des sexes dans le comité, a contribué à faire pression sur un juge qui avait forcé à tort une femme, l'épouse de son frère défunt, à rembourser une dot.<sup>22</sup> On avait exigé de la femme qu'elle rembourse la dot car elle avait refusé d'épouser le juge après la mort de son mari. La femme vit à présent librement dans la communauté avec ses quatre enfants et n'est plus harcelée par la famille de son ex-mari, ni la justice. En **Afghanistan**, le réseau de consolidation de la paix et d'autres acteurs de la société civile ont uni leurs forces pour publier un communiqué de presse et mener d'autres actions pour faire pression sur le gouvernement afghan afin qu'il intègre des femmes à une conférence essentielle consacrée à la consolidation de la paix – trois femmes furent ainsi invitées à y participer.

- Il est important de réfléchir à la manière dont vous pouvez faciliter l'engagement des participantes dans les activités de plaidoyer : attendre des gens qu'ils consacrent une partie importante de leur temps à des activités de plaidoyer sans compensation financière ne fonctionnera certainement pas. Vous pourriez par exemple envisager de payer une participation pour compenser d'éventuelles pertes financières encourues par des participantes qui n'ont pas pu mener d'activités économiques pendant plus d'une semaine pour participer à des activités de plaidoyer. Vous pourriez également envisager de fournir une garde alternative pour les enfants afin que les femmes puissent participer intégralement. C'est particulièrement important pour les participantes qui ont une famille nombreuse et qui gagnent leurs revenus par l'intermédiaire de l'agriculture de subsistance et d'une activité économique précaire, comme c'était le cas au **Libéria**.<sup>23</sup>
- Le projet a mis en évidence l'importance de travailler avec des hommes, à la fois dans l'enseignement public et en tant qu'alliés dans le travail de plaidoyer. Les hommes ont contribué au projet en tant qu'alliés au **Libéria** et en **RDC** – où des avocats, des juges et des responsables locaux masculins ont contribué à des séances de discussion publiques sur les droits des femmes et sur leur participation à la vie politique.
- Renforcer le développement organisationnel des organisations locales est indispensable si l'on veut garantir la durabilité et la propriété locale d'activités de plaidoyer quelles qu'elles soient. Le projet fournit une formation sur les compétences en matière de plaidoyer et une formation sur la consolidation de la paix et la médiation, mais certaines organisations ont également fait remarquer qu'elles auraient aussi trouvé très utile une formation sur la collecte de fonds, les compétences en matière de communication et d'informatique de base. Ces domaines ne relevaient pas directement du projet, mais il pourrait être utile de les envisager pour de futures interventions.
- Il est important d'éviter tout double effort. En **Afghanistan**, où il existe un autre réseau de plaidoyer et de consolidation de la paix doté de ressources suffisantes, le réseau a fait le choix judicieux de ne pas établir le projet de consolidation de la paix en tant que structure permanente.

19 Raab, Français (2012), p.10

20 Lindorfer, S., Rapport de l'atelier sur le réseautage 2011, p.15

21 Raab, Français (2012), p.11 ; voir aussi section I.3.4.1 qui contient un outil utile aidant à analyser la valeur et l'influence de différentes parties prenantes avant de commencer à mener des activités de plaidoyer.

22 La dot au Libéria – contrairement à la plupart des pays – est la somme d'argent que la famille du marié paie à la famille de la mariée dans un mariage traditionnel (on l'appelle aussi « le prix de la mariée »). Étant donné que les membres du SWPN ont utilisé le mot « dot » dans leurs activités, c'est aussi celui que nous utiliserons dans ce manuel.

23 Raab (2012), p.33

- Encouragez et soutenez le leadership des jeunes femmes dans les réseaux afin de développer les compétences, renforcer les réseaux et investir dans des efforts de plaidoyer futurs.<sup>24</sup>

### 1.2.2.3 Plaidoyer et réseautage internationaux

- Des voyages de lobbying à l'UE ont contribué à faire des militantes pour les droits des femmes de ces différents pays des interlocutrices crédibles et à attirer ainsi l'attention des décideurs politiques européens sur les problématiques auxquelles sont confrontées les femmes dans ces pays<sup>25</sup>, même s'il est apparemment peu probable qu'elles aient contribué à un éventuel impact à ce niveau.<sup>26</sup>

- Si vous considérez que le plaidoyer international peut convenir à une problématique particulière, veillez à régler le problème de la barrière de la langue et à créer des mécanismes permettant de transposer les préoccupations du niveau national au niveau international.
- Les activités de plaidoyer internationales peuvent prendre énormément de temps, coûter très cher et englober beaucoup de ressources. Tandis qu'elles peuvent apporter aux participantes une exposition précieuse vis-à-vis de décideurs politiques internationaux et ainsi mieux leur faire comprendre les problématiques auxquelles sont confrontées les femmes « de la base » dans différents contextes, il faut toujours réfléchir s'il est plus important de soutenir un travail de plaidoyer international ou de plutôt consacrer ces fonds pour soutenir des activités de plaidoyer supplémentaires au niveau local et national.<sup>27</sup>

#### Mission de consolidation de la paix à Berlin et Bruxelles<sup>28</sup>

« Pourquoi les femmes sont-elles toujours sous-représentées dans les négociations de paix ou dans la politique de sécurité ? » Pendant une semaine de réunions avec des hommes et femmes politiques allemands et européens à Berlin et à Bruxelles, les 10 membres de notre délégation pour la consolidation de la paix n'ont cessé de poser cette question aux décideurs. Le principal objectif était d'attirer l'attention sur les conséquences désastreuses d'exclure les femmes des processus politiques et de ne pas lutter contre la violence envers les femmes – et leur impact sur la paix et la sécurité dans les pays et les régions de crise.

L'objectif de cette visite était de présenter aux décideurs européens des exemples concrets de vies de femmes décrivant les progrès – ou le manque de progrès – de la mise en œuvre des résolutions 1325 et 1820 en Afghanistan, en DRC et au Libéria. Les chargées du plaidoyer et de la presse de *medica mondiale* avaient déjà identifié la nécessité de disposer de plus d'études de cas et d'exemples tangibles d'impact sur le terrain au cours de leurs réunions périodiques avec des hommes et femmes politiques européens.

Le 28 juin 2011, nous avons rencontré le représentant allemand en charge des relations extérieures avec l'Afrique dans son bureau de Berlin. Nos deux déléguées congolaises lui ont entre autre décrit les

problèmes communs rencontrés par les femmes depuis les élections présidentielles de 2011 : des bulletins de vote impossibles à comprendre par les votants illettrés (pour la plupart, des femmes), de long trajets dangereux pour se rendre aux bureaux de vote, ou trop peu de candidates sur les listes des partis. Elles ont tenté de convaincre l'homme politique allemand d'exercer son influence auprès de l'Union européenne afin que celle-ci fasse une plus grande pression sur le gouvernement congolais pour qu'il se charge de ces problèmes et qu'il fasse de la participation des femmes à la vie politique une priorité.

Le 30 juin, trois déléguées – une de chaque pays – ont participé à une audience publique au Parlement européen à Bruxelles. La coordinatrice du projet au Libéria fut ravie de pouvoir y mettre en lumière quelques-unes des faiblesses du système judiciaire libérien devant un large public de politiciens. Elles souligna en particulier le fait que les personnes ayant survécu à des violences sexuelles sont forcées de donner à manger aux coupables en prison parce que l'État libérien ne dispose pas de moyens financiers suffisant pour subvenir à leurs besoins et le fait que des mécanismes traditionnels de résolution de conflit empêchent éventuellement d'appliquer efficacement la législation nationale pour venir à bout de la violence contre les femmes. Elle réclama un plus grand soutien de l'UE pour former du personnel judiciaire et pour mener des campagnes de sensibilisation auprès de la population libérienne.

24 Raab, Français (2012), p.11

25 Raab, Français (2012), p.15

26 Raab (2012), p.27

27 Communication avec Jessica Mosbahi, chargée de plaidoyer, *medica mondiale*

28 Rapport de mission par Jessica Mosbahi et Inga Seifert, *medica mondiale*

Les deux représentantes de l'OTAN que nous avons rencontrées le 1<sup>er</sup> juillet étaient visiblement impressionnées par l'analyse politique que leur firent les déléguées afghanes et par leurs recommandations pratiques et constructives. Les femmes n'ont pas manqué de souligner en particulier les défauts de la formation pour les recrues de la police – la formation ne dure que deux semaines et n'aborde pas correctement les thèmes des droits des femmes ni les standards minimum de l'ONU concernant le traitement des prisonniers. Il n'est donc pas étonnant que le nombre de rapports concernant le non-respect des droits humains par la police afghane augmente. Les déléguées afghanes indiquèrent que l'engagement futur de l'UE dans les formations de la police était crucial si l'on voulait construire une paix durable en Afghanistan. L'un des résultats intéressants de cette réunion fut que les représentantes de l'OTAN voulurent absolument en savoir plus sur les formations prenant en compte les traumatismes et l'égalité des sexes qu'avaient organisés *Medica Afghanistan* en 2011 et qui avaient eu pour résultat que les systèmes de référence pour les femmes ayant survécu à des violences fonctionnent à présent beaucoup mieux, facilitant ainsi grandement le travail de MA et que la police afghane a été sensibilisée à la loi visant à mettre fin à la violence contre les femmes.

Enfin, toute la délégation eut l'occasion de rencontrer la directrice de l'ONU Femmes à Bruxelles, Dagmar Schuhmacher, pour donner son avis sur la mise en œuvre de la résolution 1325 d'un point de vue afghan, libérien, congolais et allemand. Elle nous informa à son tour sur l'intention du siège de l'ONU Femmes à New York de proposer de nouveaux programmes

pour les femmes libériennes allant du micro-crédit et du développement de marchés plus accueillant pour les femmes, jusqu'à la construction d'espaces où les femmes pourraient se rencontrer en toute sécurité.

Elle a également reconnu que l'ONU Femmes, sous sa forme précédente d'UNIFEM, n'avait pas été aussi accessible ni aussi visible pour les organisations de femmes afghanes qu'elle aurait pu l'être. En tant que citoyenne allemande, elle s'est particulièrement intéressée à la politique actuelle concernant un Plan d'action national pour l'application de la résolution 1325 en Allemagne. Jusqu'ici, le gouvernement allemand a refusé de développer un tel plan. C'est pourquoi *medica mondiale* continue de faire du lobbying dans ce sens en coopération avec différents réseaux des droits des femmes.

De retour à Cologne, après une semaine d'intenses discussions politiques, les membres de notre délégation pour la consolidation de la paix interrompirent leur réflexion : certaines déclarèrent que rencontrer des femmes occupant des postes importants et que de voir ce que les femmes peuvent atteindre les inspirait. Nous nous sommes toutes accordées à dire que les thèmes abordés n'étaient pas vraiment nouveaux, mais qu'ils avaient révélé combien il était important de continuer à informer les politiciens des besoins spécifiques des femmes dans différents pays. L'une des déléguées remarqua qu'elle restait sceptique quant à ce que nos homologues allaient faire des informations que nous leur avons fournies. Un suivi étroit et des activités de lobbying régulières sont nécessaires si l'on veut faire la différence dans la politique européenne et allemande.



Notre délégation de consolidation de la paix au Parlement européen

## I.3 Processus et outils de plaidoyer

La section suivante passe brièvement en revue les étapes clés de tout processus de plaidoyer et présente également un certain nombre d'outils et de méthodes de plaidoyer qui ont été utilisés dans la formation au plaidoyer pour ce projet.

### I.3.1 Le processus de plaidoyer

Comme tous les processus, le processus de plaidoyer doit être souple et réactif à l'environnement organisationnel interne et externe en mutation constante et aux opportunités et défis qui accompagnent ces dynamiques changeantes.

Les étapes brièvement exposées ci-dessous fournissent un aperçu des différentes étapes du processus de plaidoyer. Il ne sera pas toujours possible de suivre chaque étape et il pourra parfois être utile de recommencer certaines d'entre elles ou d'en modifier l'ordre si les circonstances l'exigent.

Le temps disponible pour la formation au plaidoyer étant limité (deux jours maximum dans la majorité des cas), la plupart des outils utilisés dans la formation se concentraient sur les étapes préliminaires et intermédiaires du processus de plaidoyer, c.-à-d. comment identifier votre problématique, analyser vos parties prenantes et planifier des actions de plaidoyer. D'autres aspects importants du processus de plaidoyer, tels le suivi et l'évaluation ainsi que la collecte de fonds pour le plaidoyer,

n'ont pas été abordés en détail ou pas du tout pendant la formation pour ce projet.

Pour pallier à cette lacune, l'autrice a intégré quelques exemples d'outils supplémentaires qui peuvent être utiles dans ce cadre. De nombreux autres outils éprouvés et testés sont néanmoins également disponibles – vous trouverez quelques liens y renvoyant à la section I.4.

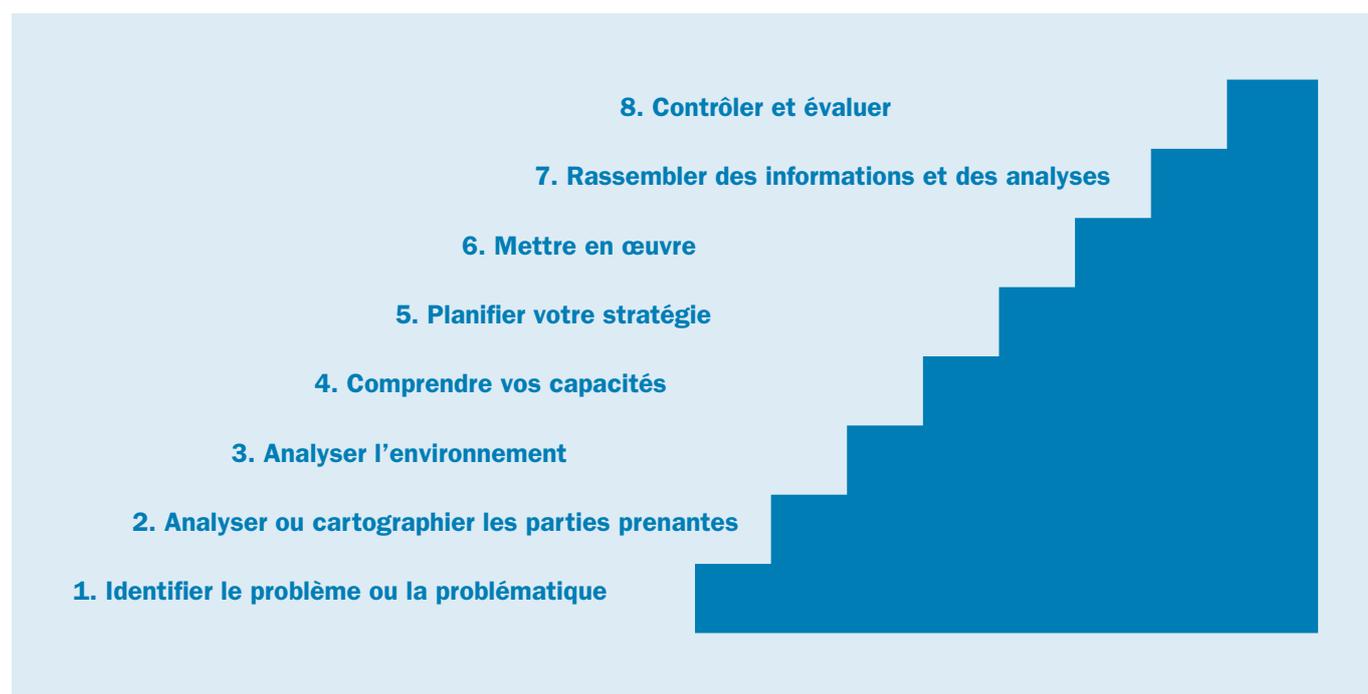
Il faut noter que les outils présentés ci-dessous peuvent être utilisés et adaptés sans tenir compte du contexte ni des objectifs du plaidoyer. Que vous meniez une campagne visant à augmenter le nombre de femmes qui participent à la politique au niveau national, ou que vous élaboriez une campagne locale visant à améliorer l'accès des femmes à des ressources, ces outils pourront donc vous être utiles.

### I.3.2 Définitions du plaidoyer

#### Notes de base

Avant de vous lancer dans l'une des étapes du processus de plaidoyer, il est toujours utile de vérifier comment les gens comprennent le mot « plaidoyer » car ils ne le comprennent souvent pas tous de la même manière.

Il n'existe pas de définition unique, mais voici quelques-unes des caractéristiques communes du plaidoyer :



- Action permettant de provoquer un changement social
- Vise à influencer la création de lois et de politiques et/ou à influencer la manière dont la politique et les lois sont mises en œuvre
- Vise à changer la manière dont les gens pensent et/ou se comportent par rapport à une problématique particulière
- Peut être formel ou informel, local (communauté, à la maison), national (pays) ou international

Il existe plusieurs manières de mener des activités de plaidoyer. Vous devrez souvent combiner différents éléments de plaidoyer pour être efficace et il vaut la peine de réviser votre stratégie régulièrement afin d'être sûr que vous travaillez bien le plus efficacement possible :

- **Lobbying** – exercer une influence sur des décideurs hommes et femmes à travers une communication privée directe
- **Mener campagne** – parler d'une problématique en public dans le but de générer une réaction plus large de la population à laquelle on s'adresse, pour qu'elle fasse ensuite à son tour pression sur des décideurs
- **Poursuite** – tout le processus de la poursuite, de la collecte de preuves jusqu'à la comparution devant le tribunal, l'échange d'informations et les demandes/défis au gouvernement ou aux responsables spécifiques
- **Éducation, sensibilisation** – utilisation de la presse, du marketing et de l'éducation pour faire comprendre des problématiques afin d'obtenir un contexte de changement plus ouvert
- **Militantisme auprès des actionnaires, des consommateurs et des investisseurs** – méthode utilisée pour faire pression sur des entreprises pour qu'elles fassent changer certaines politiques et pratiques
- **Résolution pratique d'un problème** – fournir un conseil sur les manières dont certaines politiques peuvent être améliorées et mises en œuvre

Il a été demandé aux participantes à la formation au plaidoyer pour le projet de consolidation de la paix de donner leurs propres définitions du plaidoyer.

#### Voici un exemple de RDC :

1. Ensemble d'actions pour maîtriser le contexte
2. Actions menés par un groupe de personnes auprès des décideurs politiques et sociaux ; après analyse de contexte pour un changement social, politique et économique
3. Actions pouvant amener un changement quelconque
4. Processus d'identification des problèmes ou besoin d'un résultat fiable

5. Actions visant à améliorer la situation des droits humains
6. Activités à court terme pour une solution à long terme

Une fois que vous êtes tombés d'accord sur la manière dont votre organisation ou réseau définit le plaidoyer, il sera peut-être aussi utile d'examiner les avantages et les inconvénients d'un travail de plaidoyer avant de continuer à planifier.

Dans certains contextes (communautés ou états en conflit), cela est peut-être tout simplement trop dangereux et mettrait la vie de personnes en danger, ou cela dépasserait peut-être les capacités et les ressources d'une organisation luttant déjà pour pouvoir joindre les deux bouts.

D'un autre côté, cela pourrait peut-être permettre à un réseau ou à des organisations d'avoir un plus grand impact sur les vies des bénéficiaires qu'en leur fournissant simplement des services, ou cela pourrait améliorer les liens avec d'autres organisations partageant les mêmes opinions.

Enfin, n'oubliez jamais d'impliquer les « bénéficiaires » potentielles de votre action de plaidoyer à tous les échelons de son processus. Par exemple, un projet visant à venir à bout de la violence contre les femmes devrait intégrer des femmes qui ont été victimes de violence en leur demandant d'identifier les changements qui amélioreraient leurs vies. Leur opinion peut vous aider à définir des buts, des objectifs et des méthodes clairs permettant de mesurer le changement, qui vous aideront à identifier si le travail de plaidoyer est sur la bonne voie. Ne pas consulter ou impliquer ces groupes peut être profondément démoralisant et peut gravement saper l'efficacité et la légitimité de n'importe quelle action de plaidoyer.

### I.3.3 Identifier le problème ou la problématique

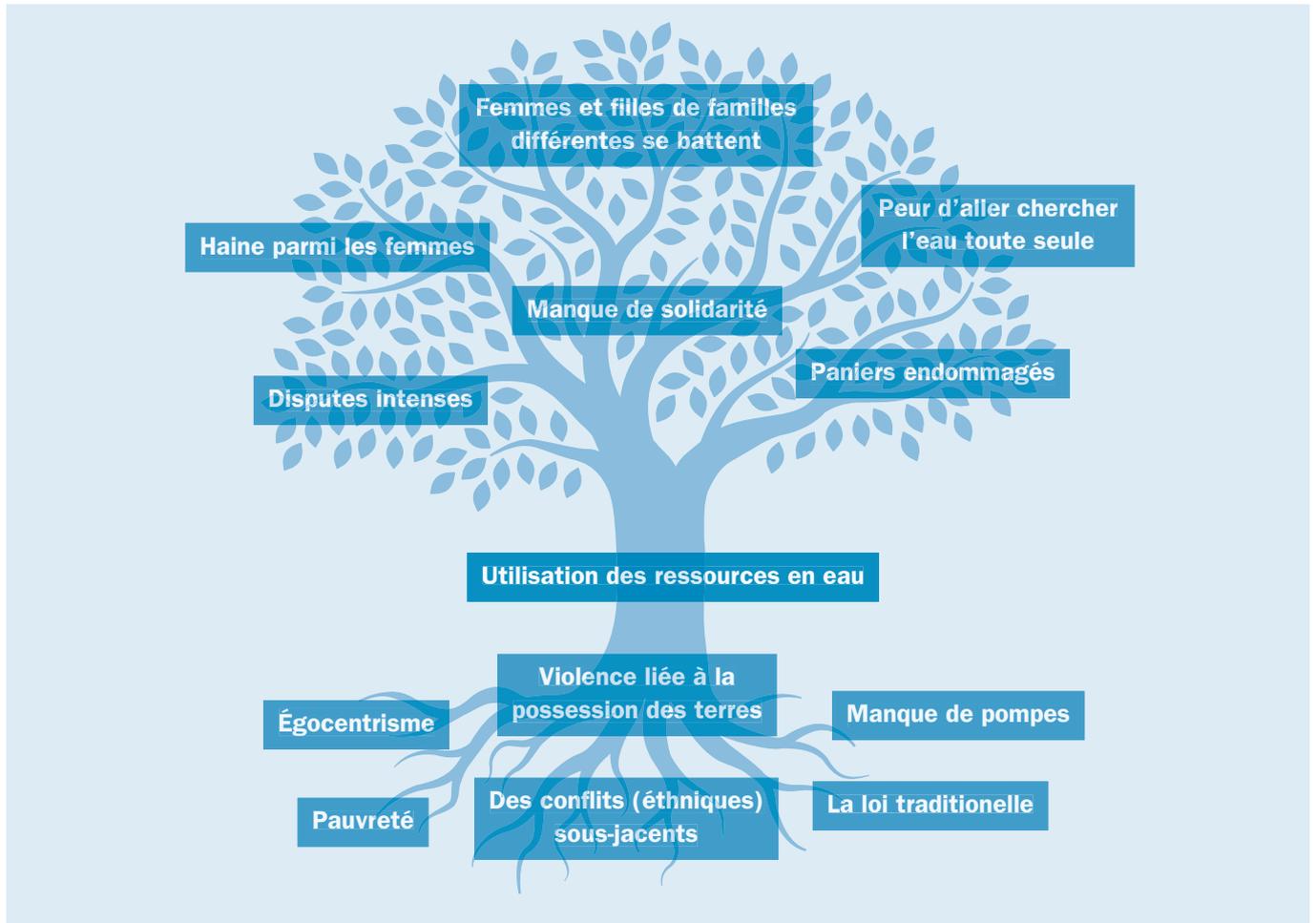
#### Notes de base

Analyser le problème peut vous aider à définir la nature, l'étendue, les causes et les conséquences de la problématique que vous désirez traiter, ce qui vous permettra ensuite de planifier la manière de lutter contre cette problématique.

Les arbres à problèmes (parfois aussi appelés « arbres à conflits » dans le contexte de la consolidation de la paix et de la médiation – voir la fiche de travail « L'arbre à conflits » dans la partie trois de ce manuel)<sup>29</sup> consti-

29 Adapté de : <http://www.peacepaces.com/page/Content%3A+The+conflict+tree+and+the+peace+flower>

### I.3.3.1 Exemple de l'arbre à problèmes : L'utilisation des ressources d'eau au Libéria



tuent un outil très utile pour visualiser la relation de cause à effet d'une problématique.

Vous devez pour cela dessiner un arbre sur le tronc duquel vous écrivez la problématique – le tronc symbolise le cœur du problème du plaidoyer que vous devez résoudre : dans l'exemple ci-dessus, tiré de la formation au Libéria, le problème était un conflit sur l'utilisation des ressources en eau.

Ensuite, en travaillant en groupe, vous pouvez écrire les causes du problème sur les racines de l'arbre et les conséquences du problème sur ses branches.

Il se peut que les différents groupes obtiennent des résultats différents. Il est toujours utile de faire cet exercice avec plusieurs groupes, y compris les bénéficiaires de l'action de plaidoyer que vous prévoyez de mener.

#### Avantages de l'arbre à problèmes :

- Il peut permettre d'aider un groupe à convenir d'un cœur du problème qui peut constituer un point de départ pour définir les activités de plaidoyer et/ou de consolidation de la paix.

- Comme outil visuel, il est utile pour encourager la discussion en groupe des causes et des effets d'un problème.
- Il fournit le moyen de décortiquer des problèmes paraissant au premier abord complexes et impossibles à résoudre et encourage la compréhension de leurs causes et effets.

#### Inconvénients de l'arbre à problèmes :

- Dans des conflits, il est souvent difficile de distinguer la cause de l'effet. La nature de leur relation est souvent plus interchangeable, les effets devenant les causes et vice-versa. Une analyse avec le modèle de l'arbre à conflits risque donc éventuellement de donner une image trop simpliste. On peut contourner cet inconvénient en attirant délibérément l'attention sur ce risque et en réfléchissant à la manière dont les effets peuvent se transformer en causes.

### I.3.4 Analyse ou cartographie des parties prenantes

#### Notes de base

Avant de lancer des activités de plaidoyer, il est important de classer et d'analyser les principales parties prenantes selon leurs caractéristiques de base, leur intérêts, dans quelle mesure elles sont concernées par une problématique, leur position et influence dans la société et la capacité et la motivation dont elles disposent pour faire changer les choses, ainsi que de planifier les actions pouvant être utilisées pour lutter contre leurs différentes problématiques.

Étant donné que la situation diffèrera grandement d'un pays à l'autre et d'une communauté à l'autre, le tableau

suivant peut être utile pour faire la cartographie des différentes parties prenantes ou intéressées et pour comprendre les dynamiques qui poussent différents groupes à agir ou à résister au changement. L'exemple ci-dessous repose sur une situation fictive, mais pourrait aisément être adapté à différents contextes.

Il peut être utile de répéter ou de revoir cet exercice à différentes étapes de votre projet ou campagne – les dynamiques des principales parties prenantes sont en constante mutation et évolution, et il se peut que vous deviez corriger ou réviser vos actions de plaidoyer en conséquence. Veillez à bien prendre en note chaque discussion et analyse des résultats de votre cartographie car cela pourra s'avérer être très utile par la suite pour planifier l'action et définir une stratégie.

**1.3.4.1 Exemple d'outil d'analyse de la cible du plaidoyer : la participation des femmes à la vie politique dans un district X d'un pays X**

Objectif	Info de base	Quelle est leur position envers la problématique ?	Quelle est leur réelle préoccupation ?	Qui a de l'influence sur elles/ eux ?	Degré de pouvoir/ influence	Actions possibles pour aborder leurs intérêts
<b>Femmes de la communauté</b>	Elles font en majorité partie de la population pauvre et vulnérable, la majorité d'entre elles n'est pas organisée et est confinée chez elle	Elles ont peu d'expérience dans la politique et ne sont pas organisées. Elles n'ont pas le temps ni les capacités pour s'engager en politique.	Elles veulent stopper la violence dans les foyers et la communauté, améliorer les liaisons de transport au niveau local, faciliter l'accès des femmes au marché pour qu'elles puissent vendre leurs marchandises.	Maris et famille, chefs traditionnels/religieux, gouvernement local	Pouvoir faible	Soutien d'efforts faits pour éduquer les femmes sur leur droit à participer et l'importance de pouvoir dire ce que l'on a à dire en politique. Augmenter leur capacité à organiser et à développer des compétences à être candidates à une fonction.
<b>Chefs traditionnels/religieux</b>	Très influents dans le district, relation étroite avec politicien(ne)s locaux	Opinions traditionalistes sur le rôle de la femme dans la société, mais certains chefs sont plus progressistes et intéressés par le fait que la voix des femmes se fasse entendre dans la vie politique locale.	Préoccupés par la moralité et tiennent à assurer paix et stabilité dans la communauté, prudents à propos d'un plus grand rôle des femmes en politique.	Autres chefs religieux, responsables du gouvernement et autres personnes occupant des postes d'autorité	Grande influence/ soutien modéré à un changement de politique	Attirer l'attention sur l'importance de la participation des femmes à la vie politique et mobiliser des éléments progressistes pour éduquer un plus grand nombre de leaders traditionalistes.
<b>Organisations de la société civile locale</b>	6 petites et moyennes organisations dans la communauté travaillant sur des projets consacrés à la santé, l'éducation et le développement à petite échelle.	En majorité conscientes de l'importance d'une parité homme-femme en politique, mais financièrement et intérêt limités pour atteindre ce but.	Garantir des fonds pour leur travail, mener à bien des projets efficacement, mais aussi conscientes des conséquences si les femmes sont exclues des prises de décisions.	Responsables du gouvernement	Influence modérée/ soutien modéré pour un changement de politique	Attirer l'attention sur les conséquences de l'exclusion des femmes de la vie politique, se mobiliser pour mener un plaidoyer avec les leaders politiques et religieux.
<b>Politicien(ne)s et partis politiques locaux</b>	3 partis et divers candidats indépendants représentés à l'échelon du district, 85 % des représentants sont des hommes	Opposition élevée et hostilité d'une majorité d'hommes et quelques candidates existantes, bien qu'un parti politique se soit montré plus progressiste et ait introduit un quota pour les femmes.	Obtenir des votes !	Gouvernement national, électoralat local, leaders religieux	Grande influence/ faible soutien pour un changement politique	Attirer l'attention sur les conséquences de l'exclusion des femmes de la vie politique, s'appuyer sur les candidats et les membres de parti favorables pour mener un plaidoyer auprès des pairs, éduquer sur l'importance des quotas de femmes

Les **diagrammes de Venn** sont également utiles pour comprendre la nature des rapports existant entre et parmi les différentes parties prenantes. Chaque ensemble représente une partie prenante essentielle (par exemple, un individu, une organisation, un ministère ou une institution gouvernementale, un média, un leader religieux) qui peut soit être concernée par une problématique politique particulière, soit influencer sur cette dernière. Vous pouvez en indiquer l'importance ou le degré d'influence en faisant varier la taille de l'ensemble.

Veillez bien à discuter de votre diagramme et à l'analyser – la distance qui sépare les ensembles des parties prenantes essentielles (dans le cas présent, des femmes de la communauté) et leur taille vous indiqueront si vous devez établir de nouveaux rapports ou partenariats avec d'autres parties prenantes, intensifier les liens déjà existants ou concentrer vos énergies sur différentes parties prenantes. Votre point de vue principal, et point de référence pour votre analyse, doit toujours être celui des bénéficiaires de vos actions de plaidoyer.

Là aussi, veillez donc à bien prendre note de chaque discussion et analyse de votre diagramme pour pouvoir les utiliser pour planifier des actions futures.

### I.3.5 Comprendre vos capacités

#### Notes de base

Avant d'entreprendre un travail de plaidoyer, il est extrêmement important de comprendre les atouts et les faiblesses de votre organisation ou réseau respectif et les opportunités et menaces auxquelles elle/il pourrait être confronté(e) en s'attaquant à une problématique particulière. On appelle souvent cette analyse une **analyse SWOT (AFOM en français)**.

Cet exercice convient le mieux à une organisation ou un réseau déjà établi, plutôt qu'à une organisation ou un collectif récent, bien qu'il puisse aussi être utile pour essayer de prévoir d'éventuelles opportunités et menaces externes auxquelles vous pourriez être confronté en commençant le plaidoyer sur la problématique choisie.

En examinant les menaces et opportunités externes, il peut être utile de prendre une série de facteurs différents en considération, dont : **des facteurs politiques, économiques, sociaux et légaux**.

#### I.3.4.2 Exemple de diagramme de Venn : analyse des parties prenantes qui influencent la participation des femmes à la vie politique dans une communauté X



### I.3.5.1 Exemple d'analyse SWOT/AFOM : réseau de plaidoyer dans un pays X travaillant sur la sous-représentation des femmes en politique dans un district Y

Atouts (A)	Faiblesses (F)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le réseau comprend 2 femmes qui ont déjà occupé des postes en politique au niveau du district et qui peuvent partager leurs expériences et aider le groupe à établir sa stratégie.</li> <li>■ L'une des organisations qui est membre du réseau dispose d'un petit financement de démarrage pour soutenir les activités du groupe.</li> <li>■ Une base de membres diversifiée avec représentation fondée sur différentes organisations locales intéressées par la problématique de la participation des femmes à la politique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Faiblesse des liens existant avec des réseaux de femmes dans d'autres districts et au niveau national</li> <li>■ Compétences en plaidoyer limitées</li> <li>■ Ressources financières limitées</li> </ul>
Opportunités (O)	Menaces (M)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Intérêt grandissant parmi les femmes de la communauté pour la politique locale dû à leur frustration de constater que leurs préoccupations ne sont pas entendues par les politiciens en poste.</li> <li>■ L'un des principaux partis politiques a récemment instauré un système de quota pour augmenter le nombre des candidates aux élections locales, du district et nationales.</li> <li>■ Soutien modéré d'un certain nombre d'élus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'un des partis politiques a remis en question la légalité du système de quotas instauré par l'un des autres principaux partis politiques.</li> <li>■ L'hostilité envers les femmes candidates aux élections est assez commune dans l'électorat, chez les politiciens et les leaders traditionnels.</li> <li>■ Les fonds disponibles au niveau du district pour soutenir l'éducation des votants et former les candidates sont limités.</li> </ul>

Cette analyse vous aide à distinguer les aspects positifs sur lesquels vous pouvez vous baser (atouts, opportunités) et aussi les problèmes potentiels que vous aurez à aborder (faiblesses, menaces).

Une fois l'analyse **SWOT/AFOM** terminée, il est important de réfléchir à la manière de : surmonter les faiblesses et les menaces, tirer profit de vos atouts et des opportunités externes, et les utiliser pour informer et planifier votre stratégie (ci-dessous), en utilisant aussi les outils mentionnés ci-dessus.

### I.3.6 Planifier votre stratégie

#### Notes de base

Maintenant que vous avez terminé l'analyse préliminaire sur la base de votre problématique, vos principales parties prenantes et vos propres capacités organisationnelles, vous pouvez commencer à développer votre stratégie de plaidoyer.

Il peut être utile d'utiliser le tableau suivant (diagramme I.3.6.1) pour aider votre groupe à planifier sa stratégie de plaidoyer. Une fois le tableau rempli, avec un but global convenu et des objectifs, etc., il est alors beaucoup plus facile de mettre au point une stratégie et un plan d'action plus détaillés.

Il est important de consigner par écrit les discussions et analyses accompagnant votre tableau car elles constitueront la base de votre stratégie de plaidoyer et aideront les autres à comprendre les raisons qui vous ont poussé à décider de vous concentrer sur des problématiques et des activités particulières.

Vous trouverez certainement plus pratique de suivre un ordre particulier pour discuter et remplir les principales rubriques contenues dans ce tableau – déterminez d'abord votre but global, puis remplissez les différentes colonnes de gauche à droite. Une fois que vous aurez décidé d'un but, il vous faudra alors déterminer quels sont les objectifs qui vont vous aider à atteindre ce but,

puis quels sont les indicateurs qui vous indiqueront vos progrès vers ces objectifs, etc.

Là encore, certains de ces termes peuvent être compris différemment par différentes personnes, nous les définirons donc de la manière suivante pour cette publication :

**But :** le but est le changement ou le résultat final que vous désirez atteindre. Il est généralement à long terme et vaste. Par exemple, augmenter la participation des femmes à la vie politique dans un district X de 20 % d'ici 2015.

**Objectifs :** les objectifs peuvent être considérés comme des buts secondaires ou le moyen d'arriver à vos fins et qui vous aidera à atteindre votre objectif. Par exemple, améliorer les compétences de leadership des femmes et la confiance en elles nécessaire pour pouvoir participer à la vie politique. Si l'on améliore les compétences des femmes, il sera plus probable qu'elles soient capables de participer efficacement à la vie politique et donc, cela contribuera à vous permettre d'atteindre votre but ultime.

**Indicateurs de réussite :** les indicateurs vous aident à définir et à atteindre vos objectifs. Ils devraient normalement vous donner une bonne idée des progrès que vous avez faits pour atteindre vos objectifs à n'importe quel moment du projet. Les indicateurs peuvent mesurer un changement quantitatif (par exemple, le nombre de femmes élues au conseil du district) ou qualitatif (par exemple, la manière dont les femmes perçoivent leurs degrés de participation aux élections).

**Moyens de mesure :** il s'agit des outils et des méthodes que vous utilisez pour rassembler des données afin de vérifier vos indicateurs. Il peut s'agir d'enquêtes, de discussions de groupes de réflexion, d'interviews, d'analyses statistiques réalisées par des observateurs des élections, etc.

**Cibles :** quelles sont les parties prenantes que vous devez cibler avec cette intervention de plaidoyer ? Cette information doit découler des exercices de cartographie des parties prenantes mentionnés ci-dessus.

**Alliés et opportunités :** qui sont vos alliés et quelles sont les opportunités stratégiques existantes qui vous permettront d'atteindre vos buts et objectifs de plaidoyer ? Là aussi, cette information doit découler de vos discussions d'analyse des parties prenantes.

**Méthodes et activités :** quelles sont les activités nécessaires pour atteindre votre but et vos objectifs ? Évaluez de manière réaliste les ressources dont vous disposez

car cela pourrait limiter le nombre et le calendrier de vos activités. N'essayez donc pas de tout mettre en œuvre en même temps. Essayez de planifier et de procéder étape par étape à la tenue de vos activités afin qu'elle s'adapte à la disponibilité des gens, aux menaces et opportunités externes essentielles, à vos capacités existantes en tant que réseau et organisation.

**Risques et suppositions :** quelles sont les suppositions que vous émettez sur le projet ? Par exemple, le fait que vous disposiez de fonds suffisants pour mener vos activités de plaidoyer. Il est important de faire une liste de ces suppositions et de continuer à les passer en revue de temps en temps car elles peuvent souvent s'avérer être incorrectes. Si la supposition s'avère être correcte, quel est le travail que devra réaliser votre organisation/réseau ? Quand serez-vous en mesure de savoir si la supposition est correcte ? En termes de risques, vous devez vous demander ce que vous ferez si quelque chose ne se passe pas comme prévu ou comment vous pouvez augmenter la probabilité que quelque chose se passe comme prévu. Il peut être utile de catégoriser les risques : élevé, modéré, faible.

**Calendrier :** quand prévoyez-vous d'avoir terminé des activités spécifiques et atteints vos objectifs ? Là aussi, évaluez de manière réaliste cette durée, le facteur parmi des facteurs externes qui pourrait avoir une incidence sur votre travail ainsi que les questions internes telles les capacités et les ressources.

**Responsabilité :** qui sera responsable des différents domaines de travail et des différentes activités spécifiques ? Si vous menez des activités dans le cadre d'un réseau de plaidoyer, il peut être utile d'exploiter les atouts individuels des différentes organisations. Par exemple, une organisation qui aurait de bonnes compétences en matière de lobbying pourrait donc prendre la responsabilité de la communication avec les décideurs politiques, alors qu'une autre organisation qui aurait une bonne expérience de l'organisation de formations pourrait donc se charger de ce domaine.

La première ligne du tableau I.3.6.1 sur la page 26 en caractères gras est censée servir de rappel pour les différentes rubriques lorsque vous remplissez le tableau.

# BUTS

## IMPORTANCE DES BUTS ET OBJECTIFS SMART

VOUS DEVRIEZ TOUJOURS ESSAYER DE VOUS ASSURER QUE VOS OBJECTIFS ET BUTS SONT SMART. VOUS AVEZ ALORS BEAUCOUP PLUS DE CHANCE DE LES ATTEINDRE QUE S'ILS SONT VAGUES.

## S

### S = Specific (spécifique)

Vous devriez par exemple vous demander qui est impliqué, dans quelle type de calendrier et d'endroit cela se déroulera, quelles sont les raisons pour lesquelles vous désirez atteindre ce but ?

Un objectif général serait par exemple « atteindre la parité hommes-femmes en politique », alors qu'un objectif spécifique serait par exemple « garantir que 100 femmes dans un district X réussissent à s'inscrire en tant que candidates aux élections locales ».

## M

### M = Measurable (mesurable)

Demandez-vous par exemple combien ? Comment saurai-je que l'objectif est atteint ? Est-il possible de mesurer les progrès de votre but ? Si ce n'est pas le cas, doit-il être revu ?

## A

### A = Attainable (accessible)

Lorsque vous fixez votre but, assurez-vous que vous êtes conscient du fait qu'il n'est pas complètement impossible à atteindre ou hors d'atteinte.

Au contraire, assurez-vous aussi que vous ne visez pas trop bas. Il est important de fixer des buts et des objectifs qui vous aideront à progresser en direction de votre vision finale, qui peut par exemple être l'égalité des sexes dans un pays X ou une communauté Y.

## R

### R = Relevant (pertinent)

Êtes-vous prêt et capable de travailler pour atteindre ce but et ces objectifs ? Demandez-vous si le but vaut la peine, si le moment est opportun, si vous êtes l'organisation/le réseau approprié, s'il est adapté à d'autres domaines de votre travail ?

## T

### T = Time-bound (limité dans le temps)

Veillez bien à définir une date butoir pour atteindre votre but et vos objectifs. Demandez-vous ce que vous pouvez faire aujourd'hui, dans deux semaines, dans deux mois, dans deux ans. Et quand ?

**I.3.6.1 Exemple de modèle de stratégie de plaidoyer : pour la réforme de la loi sur la famille en Afghanistan**

*Vous trouverez en annexe, le fiche de travail numéro 1 avec un tableau « en vide » du modèle de stratégie de plaidoyer pour utiliser dans vos réunions.*

But	Objectifs	Indicateurs de réussite	Moyens de mesure	Cibles	Alliés et opportunités	Méthodes et activités	Risques et suppositions	Calendrier	Responsabilité
Qu'essayez-vous d'atteindre à long terme ? Spécifique (spécifique) Mesurable (mesurable) Attaignable (accessible) Relevant (pertinent) Time-bound (limité dans le temps)	Qu'essayez-vous de faire ? Spécifique (spécifique) Mesurable (mesurable) Attaignable (accessible) Relevant (pertinent) Time-bound (limité dans le temps)	Repères qui vous indiquent si vous êtes en train d'atteindre vos objectifs	Moyens permettant de vérifier si ces repères sont en train d'être atteints	Cartographie et analyse des parties prenantes	Cartographie, analyse des parties prenantes et réseautage	Choisissez les activités que vous avez besoin de mener pour atteindre vos objectifs	Analyse SWOT / AFOM	Plan d'action Qu'essayez-vous d'atteindre à long terme ?	Qu'essayez-vous d'atteindre à long terme ?
D'ici 2013, la loi sur la famille en Afghanistan fera de la violence domestique (VD) un crime entraînant des poursuites afin de protéger les victimes et de punir les auteurs/autrices	La police, les juges et les ministres du ministère de l'intérieur et de celui de la Justice sont davantage sensibilisés à la nature de la VD, aux besoins des personnes ayant survécu à la violence et aux auteurs/autrices de ces crimes.	Les ministres recommandent l'adoption des clauses révisées de la loi sur la famille. Plusieurs représentant(e)s du gouvernement, la police et des juges sont en faveur d'une réforme du droit de la famille.	La loi révisée a été publiée et approuvée par le ministère de la Justice. Comptes rendus de réunions avec des ministres, la police et des hauts magistrats	Police, juges, ministère de l'intérieur, ministère de la Justice	Ministère de la Condition féminine, membres d'ONG du Réseau des femmes afghanes, Commission indépendante afghane des droits de l'homme	Collecte et présentation de données relatives à l'impact et au caractère généralisé de la violence domestique dans des notes d'orientation, des ateliers pour des représentants du judiciaire, de la police et des ministères. Soutien au ministère de la Justice pour élaborer une législation spécifique. Collecte et information concernant les responsables gouvernementaux progressistes/ favorables avec les partenaires des ONG et soutien	Stabilité politique Responsables gouvernementales/aux favorables défendront la réforme. La réaction brutale contre les militantes pour les droits des femmes par les forces conservatrices peut être contenue/gérée.	Jan-déc 2012	
Les femmes ayant survécu à la violence domestique connaissent leurs droits et demandent que la loi sur la famille définisse la violence domestique comme un crime.	Un certain nombre de survivantes à la violence domestique participent activement au lobbying pour la réforme de la loi sur la famille. Les survivantes sont mieux informées sur le système gouvernemental et sur la manière d'influencer le gouvernement, l'appareil judiciaire et la police.	Un certain nombre de survivantes à la violence domestique participent activement au lobbying pour la réforme de la loi sur la famille. Les survivantes sont mieux informées sur le système gouvernemental et sur la manière d'influencer le gouvernement, l'appareil judiciaire et la police.	Suivi de la participation à des réunions des survivantes et de leurs représentant(e)s, Plusieurs réunions et contact entre le gouvernement, la police, les juges et les survivantes et leur représentant(e)s.	Survivantes, ONG soutenant les survivantes	Membres du Réseau des femmes afghanes, ministère de la Condition de la femme, Commission indépendante afghane des droits humains	Soutien aux survivantes pour les aider à décrire leur cas pour que la VD soit reconnue comme crime dans la loi sur la famille et leur inculquer des compétences en matière de lobbying. Faciliter les réunions entre les responsables gouvernementales/aux, la police, les juges et les survivantes et les ONG les représentant(e)s. En partenariat avec les survivantes de VD et les alliés, diffuser des informations sur la réforme de la loi dans les médias, etc.		Juin 2012- juin 2012	

### I.3.7 Collecte de données, suivi et évaluation

Le suivi et l'évaluation du travail de plaidoyer n'est pas une science exacte ! Il s'agit d'un domaine relativement nouveau avec lequel les organisations et les réseaux ne sont pas encore bien familiarisés. Mais il existe des outils et des techniques simples que vous pouvez utiliser pour contrôler et évaluer les progrès réalisés par rapport aux buts et objectifs du plaidoyer fixés. Il est important d'examiner quels sont les outils de collecte de données qui peuvent également vous aider à contrôler et à documenter les changements.

#### Notes de base

Dans ce rapport, le **suivi** signifie la collecte d'informations relatives à un projet sur une période de temps donnée. Il vise à comprendre ce qui se passe. **L'évaluation** est l'analyse d'un projet à un moment donné, avec un examen des succès et des échecs. Elle vise à comprendre pourquoi ce qui est arrivé est arrivé.

Voici quelques raisons pour lesquelles vous pourrez trouver utile de contrôler et d'évaluer votre travail de plaidoyer :<sup>30</sup>

- **Pour savoir ce qui fonctionne/ne fonctionne pas** – analyser votre travail vous aide à affiner vos stratégies et vos actions de plaidoyer pour les rendre encore plus efficaces. Il est utile d'examiner régulièrement les progrès réalisés par rapport aux buts et objectifs fixés et de consigner des anecdotes ou autres pour vous faire une idée de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas. Quels sont les facteurs internes et externes qui ont une incidence sur l'efficacité de votre travail de plaidoyer ? Les suppositions que vous aviez émises à propos de l'environnement du plaidoyer avant de commencer vos activités étaient-elles correctes ? Ont-elles besoin d'être révisées ? Avez-vous besoin de modifier vos plans ou d'en développer de nouveaux ? Visez-vous les bonnes parties prenantes ou avez-vous besoin de rectifier votre ciblage ?
- **Pour collecter des fonds et communiquer les résultats de votre travail aux autres** – vous devez peut-être démontrer à vos donatrices/eurs à quel point vos efforts ont contribué à changer la vie des gens et que le plaidoyer est une manière importante et économique de changer les choses.

Mais il est également important de connaître les problèmes que peuvent engendrer le suivi et l'évaluation du travail de plaidoyer. Il peut être très **difficile d'attribuer le changement à vos actions spécifiques**, surtout si vous menez votre plaidoyer au sein d'un réseau ou

d'organisations plus vastes. Il peut y avoir un manque de données ou d'informations de référence au début de votre projet. Et souvent, les choses changent si lentement que ce changement peut s'étendre au-delà de la durée de vie d'une intervention spécifique ou de la période de financement.

Cependant, il existe de nombreuses manières d'évaluer les résultats et l'impact du travail de plaidoyer. Si vous avez déjà passé du temps à déterminer des définitions de succès claires – c.-à-d. des objectifs SMART –, il devrait alors être beaucoup plus facile de s'accorder sur des méthodes de collecte de données et de suivi. Elles peuvent être simples ou complexes, mais il est fortement recommandé de collecter uniquement des informations pertinentes pour vos indicateurs. Évaluez donc également vos capacités de manière réaliste. Si vous ne faites pas attention, vous pouvez passer d'une extrême à l'autre – de ne rien contrôler du tout à tout contrôler !

Voici quelques domaines dont vous pouvez effectuer le suivi :

- Le suivi de votre cible
- Le suivi de vos relations (au niveau interne et externe)
- Le suivi des médias
- Le suivi de votre réputation
- Le suivi de l'opinion publique

Les données que vous collectez pour réaliser le suivi des changements dans le plaidoyer peuvent être soit **quantitatives**, c.-à-d. que vous pouvez par exemple compter que 20 % des femmes dans une communauté X ont voté aux dernières élections, soit **qualitatives**, c.-à-d. qu'elles donnent des informations sur la manière dont les gens pensent, ressentent ou agissent, par exemple, que les femmes ont plus osé prendre la parole dans des réunions publiques. Mais cela peut également être la combinaison des deux.

Voici quelques exemples d'outils généraux que vous pouvez utiliser pour collecter des données qualitatives et quantitatives (pas uniquement à des fins de plaidoyer) :

Quantitatives	Qualitatives
Questionnaires	Discussions de groupes de réflexion
Enquêtes	Études de cas
Études de référence	Enquêtes
Analyses statistiques	Interviews
Sondages	Observation

<sup>30</sup> Basée sur une définition contenue dans le guide de BOND (British Overseas Non-Governmental Organisations for Development) pour le suivi et l'évaluation de plaidoyer. En ligne : [http://www.innonet.org/client\\_docs/File/advocacy/bond\\_monitoring.htm](http://www.innonet.org/client_docs/File/advocacy/bond_monitoring.htm)

Le travail de plaidoyer peut parfois paraître plus difficile à quantifier que d'autres domaines du travail d'une organisation, tel la prestation de service, mais il existe d'autres outils qui peuvent vous aider à détecter les changements, même infimes, intervenant dans la politique, la sensibilisation de l'opinion publique et le changement d'attitude, par exemple :

- Suivre les médias pour trouver s'ils font mention de votre travail
- Conserver les e-mails et les lettres importants que vous avez reçus, par exemple, de décideurs politiques
- Trouver si d'autres personnes ont utilisé vos messages de plaidoyer dans des déclarations ou des présentations
- Consigner les anecdotes ou conversations avec les publics ciblés
- Mener des discussions de groupes de réflexion avec vos bénéficiaires et autres publics clés
- Collecter des études de cas concernant les changements dans la vie des gens et dans la vie politique (voir ci-dessous)

**Avant de commencer à collecter des données pour contrôler les changements du plaidoyer**, vous devriez toujours examiner vos besoins en données et ceux des publics ciblés. Vous devriez aussi évaluer vos propres capacités, compétences et ressources pour collecter, stocker et analyser les données. Par exemple, si vous n'avez pas de membre du personnel ou de bénévole disposant des compétences nécessaires pour développer et maintenir une base de données, alors vous devrez utiliser à la place une simple feuille de calcul Excel ou un système de fiches.

Veillez également à ne pas collecter des données inutilement : ça arrive vite si vous ne faites pas attention. Examinez quels sont les résultats que vous essayez d'obtenir grâce à votre travail de plaidoyer, que ces changements doivent avoir lieu au niveau des comportements, des lois, etc., et choisissez votre outil en conséquence.

Une fois que vous aurez analysé vos besoins en données et vos capacités à les collecter et les analyser, il est important de décider qui sera responsable de concevoir les outils pour collecter les données et d'assurer qu'elles le seront.

Vous trouverez ci-dessous des exemples de collection de données et d'outils de suivi :

### ***1.3.7.1 Modèle de journal pour consigner les résultats de réunion***

Le journal suivant a été mis au point par *Medica Afghanistan* comme moyen permettant de consigner les principaux résultats de réunions de plaidoyer externes clés auxquelles a assisté le personnel.

#### *Consigne de réunions externes*

*Lieu :*

*Date :*

*Heure :*

*Personnes présentes :*

*Organisations clés participant :*

*Contribution de MEDICA AFGHANISTAN :*

*Principaux résultats et enseignements de la réunion ?  
(positifs ou négatifs, attendus ou inattendus)*

*Un suivi est-il nécessaire ?*

Bien entendu, ceci n'est pas une preuve de changement suffisante. Il est important que ces enregistrements soient révisés et analysés périodiquement par les membres clés du personnel afin de pouvoir identifier à quel endroit on peut éventuellement trouver une preuve de changement politique. Si un thème est constamment mis en haut de l'ordre du jour de réunions avec des responsables gouvernementaux ou s'il est longuement discuté, alors, ce pourrait être un signe que le gouvernement commence à être plus (ou moins) favorable à un changement dans un certain domaine politique.

### 1.3.7.2 Exemple de journal de plaidoyer pour Medica Afghanistan

Vous trouverez en annexe, le fiche de travail numéro 2 avec un tableau vide du modèle de journal de plaidoyer pour utiliser dans vos réunions.

Date	Action/événement	Cible d'influence	Résultat(s)	Suivi requis ? Fournir détails	Medica Afghanistan ou plaidoyer conjoint ?	Évaluation des progrès
14/02/10	Réunion avec le ministère de la Justice pour discuter des conflits entre les systèmes judiciaires formel et informel en ce qui concerne les droits des femmes et pour proposer des amendements	Nouveau ministre de la Justice	Le nouveau ministre de la Justice semble avoir des opinions très conservatrices et s'est fortement déclaré contre les refuges pour femmes, et a déclaré que la société civile n'avait pas le droit de s'immiscer dans la politique du gouvernement.	L'équipe juridique de Medica Afghanistan et ses alliés dans le Réseau des femmes afghanes poursuivront ses consultations avec les membres du parlement favorables afin de pouvoir obtenir des retours sur la manière la plus stratégique de procéder face à l'opposition du ministre à leurs propositions.	Équipe chargée du plaidoyer de Medica Afghanistan et équipe juridique	De légers progrès ont pu être constatés sur ce sujet à ce jour, mais il sera nécessaire de s'engager avec d'autres personnes capables d'influencer le ministre de la Justice et intensifier le travail de plaidoyer sur cette question en partenariat avec d'autres personnes travaillant sur la justice juridique.
17/02/10	Rencontre fortuite avec un mollah <sup>31</sup> au ministère des Affaires religieuses. Le mollah avait déjà participé à une formation organisée par Medica Afghanistan consacrée à l'importance d'enregistrer les mariages. <sup>32</sup>	Un mollah	Le mollah déclara que depuis qu'il avait participé à la formation de Medica Afghanistan, il avait enregistré au moins 20 mariages dans son district, ce qui démontre l'impact de la formation de Medica Afghanistan.	Medica Afghanistan devrait continuer avec d'autres mollahs afin de savoir quelles actions ils ont prises pour mettre en œuvre ce qu'ils ont appris dans la formation.	Équipe chargée du plaidoyer de Medica Afghanistan	Il est important de documenter ces réunions ou anecdotes « ad hoc » ou fortuites et informelles car cela peut aider à documenter l'impact du travail. D'autres informations collectées auprès d'autres mollahs aideraient à démontrer le plus vaste impact de la formation encourageant l'enregistrement des mariages.

31 Un enseignant ou leader religieux masculin

32 L'enregistrement des mariages est considéré comme une manière importante d'empêcher la violence contre les femmes en Afghanistan car il empêche le mariage des mineurs – les épouses mineures ont plus tendance à être victimes de violence domestique et à croire qu'il est normal qu'un mari batte sa femme. L'enregistrement des mariages donne également plus de droits aux femmes et aux jeunes filles au sein de la famille, comme par exemple le droit à l'héritage

Le **journal de plaidoyer** ci-dessus (I.3.7.2) constitue un exemple d'outil simple que l'autrice a présenté à l'équipe chargée du plaidoyer de *Medica Afghanistan* pour leur permettre de consigner plus systématiquement son travail de plaidoyer.

Voici quelques questions que vous trouverez peut-être utile d'utiliser pour remplir le journal :

- Pourquoi cette activité de plaidoyer particulière a-t-elle abouti ou non ?
- Vous attendiez-vous à des résultats différents ?
- Allez-vous continuer sur la même voie ou avez-vous besoin de changer votre stratégie/de vous engager auprès d'un autre membre du gouvernement/d'une ONG ou partenaire ? Si oui, pourquoi ?
- Y a-t-il des répercussions sur l'équipe chargée du plaidoyer ou le reste de votre organisation ?
- Quelle leçon avez-vous tirée de cette réunion/expérience qui vous sera ou non utile pour vos activités de plaidoyer futures ?

### I.3.7.3 Suivi de l'outil média

Exploiter le pouvoir des médias peut jouer un rôle très important dans le succès d'une action ou d'une stratégie de plaidoyer. Les médias tels que les journaux, la radio, la télévision et, de plus en plus, les nouveaux médias sociaux tels que facebook et twitter, peuvent être utilisés pour diffuser des informations à de larges groupes de personnes. Les médias peuvent donc jouer un rôle important si l'on veut modeler le débat public sur un thème particulier et influencer l'opinion publique.

Les outils de suivi des médias peuvent être extrêmement sophistiqués et certaines organisations paient souvent des sociétés pour le faire à leur place. Toutefois, un outil simple suffit pour la majorité des organisations qui disposent de ressources limitées.

Voici quelques-unes des informations que vous pourriez vouloir collecter à l'aide de votre outil de suivi des médias :

- Politique ou thème de campagnes couvertes
- Type de média
- Nombre total d'articles
- Espace ou temps total consacré à chaque article
- Nombre total de nouveaux articles dépassant la longueur moyenne
- Nombre total d'articles avec photos et graphiques
- Nombre total d'articles faisant la une ou évoqués dans les informations télévisées locales

- Ton des articles (c.-à-d. l'article prend-il la même position que votre organisation ?)
- Votre réaction à l'article
- Une personne de votre organisation ou réseau a-t-elle été citée dans l'article ?

Enfin, évaluer votre travail ne doit pas forcément être compliqué. Les questions mentionnées ci-dessus peuvent être appliquées de manière plus générale à tous les aspects de votre travail de plaidoyer. Voici quelques-unes des autres questions d'ordre général que vous pourriez vouloir vous poser à l'issue d'une intervention de plaidoyer et/ou à certaines étapes clés du processus :

- Avez-vous atteint votre but et vos objectifs ?
- La situation des bénéficiaires visées par votre action de plaidoyer (dans ce cas, les femmes de la communauté s'impliquant dans la politique locale) s'est-elle améliorée ? S'est-elle aggravée ? Quels sont les facteurs qui ont contribué à ces changements ?
- Si vous n'avez pas réussi à atteindre ce que vous vous étiez fixé, pourquoi avez-vous échoué ? (Soyez honnête ! Souvent, on en apprend plus de ce qui n'a pas fonctionné que de ce qui a fonctionné.)
- Que ferez-vous peut-être différemment la prochaine fois ?
- Avez-vous demandé aux bénéficiaires si elles étaient satisfaites des résultats obtenus ? Et du processus ?

Veillez toujours à documenter vos discussions et vos analyses afin de pouvoir au besoin fournir les connaissances acquises à d'autres personnes. Cela peut également vous aider à vous remémorer ce que vous avez appris avant de vous lancer dans de nouvelles actions de plaidoyer dans le futur.

### I.3.7.4 Rassembler des études de cas

#### Notes de base

Les études de cas constituent l'une des différentes manières de rassembler des informations de fond complètes sur les changements intervenus dans la vie des individus, dans un groupe ou une politique à tous les échelons, du foyer jusqu'à la communauté ou aux échelons gouvernementaux.

Les études de cas sont particulièrement utiles dans le travail de plaidoyer car elles permettent de documenter et de tirer un apprentissage du changement politique, des types de stratégies utilisées, des méthodes de travail en collaboration ou en réseau, du contexte du changement et des leçons tirées au fil du projet. Les études de cas constituent un outil de suivi particulièrement utile lorsque les changements que vous voulez mesurer sont principalement qualitatifs. Les outils standards de

suivi et d'évaluation quantitatifs ne vous fourniront en effet pas les informations que vous recherchez dans ce type de situation.

Vous pouvez utiliser les études de cas pour informer :

**Apprentissage et prise de décision** – les récits de ce qui a fonctionné ou de ce qui n'a pas fonctionné dans une intervention de plaidoyer sont une occasion formidable d'aider à tirer des leçons de la pratique. Ceci est alors censé influencer des décisions concernant la direction que doit prendre votre projet de plaidoyer et les changements que vous pourriez éventuellement vouloir réaliser pour en garantir une plus grande efficacité et un plus grand bénéfice pour les femmes ou les groupes que vous soutenez.

**Communication des changements** – les études de cas peuvent constituer une formidable manière d'expliquer et d'illustrer des changements qui pourraient être assez difficiles à comprendre par des collègues, d'autres praticiens du plaidoyer et différentes parties prenantes externes, y compris des donatrices/eurs et des sympathisants. Par exemple, vous pourriez utiliser des études de cas comme point de départ pour encourager des donatrices/eurs à faire don de plus d'argent pour soutenir des travaux de plaidoyer complémentaires, mais vous pourriez aussi intégrer des études de cas dans tout ce que vous voulez, des rapports de donatrices/eurs, communiqués de presse, propositions de financement, brochures et rapports annuels, jusqu'à votre site Web.

### **Considérations essentielles à prendre en compte avant de commencer à rassembler des études de cas**

#### **Quelques éléments sont à prendre en compte :**

- Il y a plusieurs manières de présenter ou de consigner une étude de cas. Examinez la possibilité d'utiliser différents outils pour raconter votre histoire, comme montrer des vidéo-clips, des enregistrements ou des diapositives. Par exemple, si l'une des principales actions de votre campagne de plaidoyer était une manifestation ou une marche, vous pourriez essayer de la filmer avec une caméra ou un téléphone et d'en utiliser des extraits pour raconter comment vous avez fait campagne pour obtenir un changement.
- N'oubliez pas de réfléchir aux défis auxquels vous avez été confronté au fil de votre travail – les gens veulent entendre les aspects négatifs et les aspects positifs. Et personne ne vous croira si vous leur raconter que tout s'est parfaitement déroulé et que vous avez réussi à faire changer la loi et à en garantir la mise en œuvre en six mois seulement ! Provoquer un changement peut prendre du temps et il est de votre responsabilité de le faire comprendre aux donatrices/

eurs et aux autres, afin qu'ils saisissent combien il est complexe de traiter des problèmes ayant trait aux droits des femmes tels que la violence envers les femmes.

- Si vous avez l'intention d'interviewer des gens afin de rassembler des réflexions sur le processus et les résultats du plaidoyer, n'oubliez pas que, pour réaliser une interview, vous devez instaurer une certaine confiance et être capable d'écouter, de faire preuve d'empathie, d'être inquisiteur, de prendre des notes précises, de réaliser de bons enregistrements et de poser les bonnes questions afin de comprendre ce qui est dit, ainsi que d'être opportuniste et curieux.

### **Quelles sont les informations dont vous avez besoin ?**

Les études de cas consistent vraiment à raconter des histoires et, comme toutes les bonnes histoires, elles doivent être bien structurées. Voici quelques éléments essentiels que vous pourriez y inclure :

- **Contexte** – définissez le contexte de votre travail de plaidoyer (politique, économique, social), exposez les principaux faits (où, quand et avec qui) et décrivez les obstacles qu'il a fallu surmonter, présentez quelques-uns des principaux acteurs de votre « histoire » de plaidoyer.
- **Partie principale** – décrivez les types d'actions de plaidoyer que vous avez entreprises et expliquez pourquoi, quel fut l'incidence de ces actions, ce qui a bien fonctionné et ce qui a moins bien fonctionné, etc.
- **Conclusions principales et analyse** – quelles sont les leçons que vous avez tirées de cette/ces action(s) de plaidoyer, que feriez-vous peut-être différemment la prochaine fois/dans des stratégies futures, examinez la possibilité d'utiliser des éléments à puces pour mettre en valeur l'apprentissage ou les recommandations principales émergeant de cette expérience de plaidoyer.

Voici quelques autres conseils dont vous pourriez tenir compte pour rédiger ou produire votre étude de cas :

- Rendez à la première personne les citations des personnes impliquées dans les actions de la campagne ou de plaidoyer et/ou celles qui étaient visées (ce ne sera pas toujours possible).
- Ne faites pas de supposition quant à ce que sait ou ne sait pas le lecteur/la lectrice. Partez du principe que vous écrivez pour quelqu'un qui ne connaît rien des détails de votre travail, veillez donc à expliquer les acronymes et les termes techniques, et évitez d'utiliser le jargon.
- N'essayez pas de documenter tout ce qui s'est passé. Concentrez-vous sur l'apprentissage principal que vous avez tiré de cette expérience de plaidoyer.

- Ne soyez pas avare de détails. Souvent, les études de cas peuvent décrire le problème et la réponse à ce problème, mais ne vont pas suffisamment dans les détails concernant la stratégie et les tactiques utilisées pour provoquer un changement.
  - Essayez d'être aussi objectif que possible. La subjectivité et l'émotion peuvent éloigner les lectrices/eurs de votre étude de cas.
- Intégrez différentes perspectives – si l'action/les actions de plaidoyer était/étaient organisée(s) par une coalition ou un réseau, il est possible que certains membres de ce réseau aient des points de vue différents à partager.

## I.4 Autres ressources utiles

### I.4.1 Ressources générales relatives au plaidoyer

#### Action Aid

Critical Webs of Power and Change est un ensemble de ressources pour la planification et le suivi du plaidoyer axé sur les personnes. Il comprend des études de cas de pays pour le Brésil, le Ghana, le Népal et l'Ouganda : [https://support.actionaid.org.uk/store/prod\\_detail.asp?prod\\_id=78](https://support.actionaid.org.uk/store/prod_detail.asp?prod_id=78)

#### BOND (British Overseas NGOs for Development)

Le BOND est l'organisme d'adhérents britannique pour les organisations non gouvernementales (ONG) travaillant dans le développement international. Il a rédigé une série de fiches de conseils sur différents aspects du plaidoyer et des campagnes :

*Le plaidoyer participatif*

[http://www.haccambodia.org/store\\_files/book\\_library/ParticipativeAdvocacy.pdf](http://www.haccambodia.org/store_files/book_library/ParticipativeAdvocacy.pdf)

*Faire passer le message : planifier la communication*

[http://www.haccambodia.org/store\\_files/book\\_library/GettingtheMessageAcross.pdf](http://www.haccambodia.org/store_files/book_library/GettingtheMessageAcross.pdf)

*Suivi et évaluation du travail de plaidoyer*

[http://www.innonet.org/client\\_docs/File/advocacy/bond\\_monitoring.htm](http://www.innonet.org/client_docs/File/advocacy/bond_monitoring.htm)

#### CARE International

Outils de plaidoyer et lignes directrices fournissant un guide étape par étape pour planifier les initiatives de plaidoyer :

<http://www.care.org/getinvolved/advocacy/tools.asp>

#### The Change Agency

Le Change Agency Education and Training Institute est une initiative de mouvement social indépendante installée en Australie. L'organisation met à disposition en ligne une série de ressources de formation qui comprend des outils pour l'analyse politique, l'élaboration de stratégies et l'action sociale.

[http://www.thechangeagency.org/01\\_cms/details.asp?ID=4](http://www.thechangeagency.org/01_cms/details.asp?ID=4)

#### IDASA (Institute for Democracy in South Africa)

Plaidoyer et communication : série de manuels pour les organisations basées sur la communauté

<http://www.idasa.org/media/uploads/outputs/files/Advocacy%20Bk1.pdf>

### I.4.2 Ressources relatives au plaidoyer se concentrant sur les droits des femmes

**AWID (Association for Women in Development) – An Advocacy Guide for Feminists:** <http://www.awid.org/eng/Issues-and-Analysis/Library/An-advocacy-guide-for-feminists>

#### Centre for Women's Global Leadership

Les 16 Jours d'activisme pour mettre un terme à la violence contre les femmes est une campagne internationale coordonnée par le Centre for Women's Global Leadership. Le Take Action Kit contient des ressources utiles pour les militants et militantes qui désirent organiser leurs propres campagnes :

<http://16dayscwg.rutgers.edu/2011-campaign/2011-take-action-kit>

#### Stop Violence against Women

Un projet de l'organisation Advocates for Human Rights. Il adopte une approche de la violence fondée sur le sexe axée sur les droits humains et contient des ressources utiles qui se concentrent sur la manière d'influencer les lois et la réforme des lois autour du thème de la violence contre les femmes :

[http://www.stopvaw.org/Advocacy\\_Tools.html](http://www.stopvaw.org/Advocacy_Tools.html)

#### UNO Femmes

Le Centre mondial virtuel de connaissances pour mettre fin à la violence contre les femmes et les filles de l'ONU Femmes propose un module qui fournit des conseils pratiques aux organisations et aux individus désireux de mener campagne ou impliqués pour le faire afin de mettre fin à la violence contre les femmes et les filles. Il comprend de nombreux outils et références pour la planification et la mise en œuvre de plaidoyers et de campagnes plus vastes.

<http://www.endvawnow.org/en/modules/view/3-campaigns.html>

#### WACC (World Association for Christian Communication)

« Mission Possible : Manuel des groupes d'intervention œuvrant pour l'égalité des sexes dans les médias » est un guide complet pour le plaidoyer médiatique visant à « placer l'égalité des sexes à l'ordre du jour des médias » et à « organiser des campagnes sur l'égalité des sexes dans et à travers les médias ».

En anglais : [http://www.whomakesthenews.org/images/stories/website/Advocacy\\_toolkit/missionpossible\\_eng.pdf](http://www.whomakesthenews.org/images/stories/website/Advocacy_toolkit/missionpossible_eng.pdf)

En français : [http://www.whomakesthenews.org/images/stories/website/Advocacy\\_toolkit/misionpossible.pdf](http://www.whomakesthenews.org/images/stories/website/Advocacy_toolkit/misionpossible.pdf)

### **Women's Learning Partnership for Rights, Development and Peace**

Guide de formation au leadership pour les femmes qui aident les participantes à affûter leurs compétences en matière de plaidoyer pour les droits des femmes.

En anglais : <http://www.learningpartnership.org/lrc>

En français : <http://www.learningpartnership.org/lib/wlp-publication-highlight-french-multimedia-leadership-curriculum-published>

### **Womankind Worldwide**

Initiative lancée par 4 organisations, Womankind Worldwide, Rape Crisis Cape Town, Musasa Project et Gender Studies Human Rights ainsi que le Documentation Centre pour documenter les leçons tirées des campagnes menées en Afrique du Sud, au Ghana et au Cap afin de mettre fin à la violence contre les femmes : [http://www.peacewomen.org/assets/file/AdvocacyEducationTools/stopthebus\\_womankind\\_oct2008.pdf](http://www.peacewomen.org/assets/file/AdvocacyEducationTools/stopthebus_womankind_oct2008.pdf)

## II Deuxième Partie: les femmes dans la consolidation de la paix

« Notre peur la plus profonde n'est pas de ne pas être à la hauteur. Notre peur la plus profonde est d'être puissants au-delà de toute mesure. C'est notre lumière et non notre part obscure qui nous effraie le plus. » Nous nous demandons, qui suis-je pour être brillant, radieux, talentueux et merveilleux ? La véritable question est en fait : qui êtes-vous pour ne pas l'être ? Vous êtes un enfant de Dieu. Vous rabaisser ne rendra pas service au monde. Vous diminuer afin que les personnes qui vous entourent n'aient pas de sentiment d'insécurité n'est pas une attitude éclairée. Nous sommes tous conçus pour briller, à l'instar des enfants. Nous sommes nés pour rendre manifeste la gloire de Dieu qui est en nous. Elle n'est pas en certains d'entre nous uniquement, mais en chacun de nous. En laissant éclater notre propre lumière, nous donnons inconsciemment aux autres la permission de faire de même. En nous libérant de notre propre peur, notre présence libère automatiquement les autres ». Marianne Williamson<sup>33</sup>

### II.1. Introduction

Cette deuxième partie du manuel commence par les leçons essentielles tirées des formations dédiées à la consolidation de la paix menées dans le cadre de ce projet. Elle traite ensuite des sujets traditionnels liés à la consolidation de la paix mettant un accent particulier sur la façon dont le fait d'être une femme a un impact sur la consolidation de la paix. Elle renforce l'un des messages clé de la formation, à savoir l'importance de prendre en considération la notion de genre et de diversité dans toutes les activités relatives à la consolidation de la paix ou à plaider, quelle que soit leur nature. Elle explore comment la violence directe, structurelle et culturelle peut être identifiée et ce qui est nécessaire pour surmonter ces différentes formes de violence et construire la paix de manière efficace et durable.

Tous les sujets abordés dans cette section du manuel ont été couverts dans les modules de formation sur la consolidation de la paix à travers un ensemble d'exercices de groupe, de discussion, de réflexion et d'échange d'expériences.

En outre, les autrices ont intégré en annexe des outils d'analyse des conflits, accompagnés de consignes. Ces outils peuvent être utilisés à tout moment pour parler de conflit et pour veiller à ce que différentes perspectives soient incluses dans votre analyse. De plus, l'annexe contient également des exercices qui peuvent être utiles lors de vos réunions de réseau afin de sensibiliser à la question du genre et à la manière de faire face aux situations de conflit.

#### II.1.1 Leçons tirées des formations sur la consolidation de la paix<sup>34</sup>

Les leçons suivantes sont tirées de commentaires de participantes à la formation, de fiches d'évaluation et des recommandations de l'évaluatrice externe. Il est à espérer que ces enseignements pourront contribuer à améliorer les activités en cours en termes de consolidation de la paix et de plaidoyer.

- La formation sur la consolidation de la paix dote les participantes de compétences en matière de transformation des conflits vitaux et d'outils pour prendre soin d'elles-mêmes ainsi que d'un langage approprié pour convaincre les décideurs (hommes et femmes). Cependant, il était important d'ajouter à ce volet une formation au plaidoyer, car les formations à la consolidation de la paix à elles seules n'ont pas donné aux participantes les compétences nécessaires en termes de plaidoyer sur les questions de paix et de sécurité.

*✍ Vous trouverez en annexe, une fiche de travail numéro 3, nommé « prendre soin de soi ».*

- Les participantes aux ateliers d'évaluation au Libéria et en République démocratique du Congo ont indiqué que les principaux bénéfices qu'elles avaient retirés du cours sur la consolidation de la paix avaient été d'ordre personnel, comme l'apparition de changements dans leurs attitudes à l'égard des conflits familiaux. Il est recommandé d'associer la formation sur la consolidation de la paix à une éducation civique

<sup>33</sup> Marianne Williamson est une militante spirituelle, auteur, conférencière et fondatrice de The Peace Alliance (Alliance pour la Paix), une campagne menée par la base soutenant actuellement une loi portée devant le Congrès visant à mettre en place un Ministère américain pour la Paix. A Return to Love: Reflections on the Principles of A Course in Miracles (1992)

<sup>34</sup> Résumé basé sur Raab 2012

afin de préparer les militantes des droits des femmes à une participation politique plus active.

- Une formation à la médiation peut être utile comme moyen de renforcer le rôle des militantes dans la prise de décision publique - une médiation réussie est susceptible de renforcer le statut d'une militante au sein de sa circonscription.
- Toutes les formations doivent être adaptées aux besoins spécifiques des participantes, en procédant en conséquence à un ajustement du format, des programmes et des outils. Les dirigeantes des ONG aux emplois du temps chargés et basées dans des capitales pourraient être mieux formées loin de leur bureau, par exemple, dans un pays voisin. A l'opposé, lorsque les participantes travaillent loin les unes des autres, des unités de formation décentralisées plus courtes ou un mentorat individualisé pourraient s'avérer plus efficaces. Des militantes locales expérimentées pourraient servir de coordinatrices, de formatrices ou de mentors efficaces.
- Des tailles de groupes différentes exigent des méthodes de formation différentes. Un cours conçu pour 12 à 15 personnes risque d'être inefficace avec un groupe de 30 personnes. Le nombre de stagiaires doit être fixé lors de la préparation et respecté. Dans le cas où plusieurs cours sont élaborés de façon im-

briquée sur la base d'une articulation de modules, il est important de s'assurer que les participants suivent la totalité des modules ou de trouver des moyens efficaces de briefing et de débriefing lors du passage de relais entre les participantes. Comme l'a démontré la DYFAP en République Démocratique du Congo, une participation constante est possible même dans des conditions difficiles.

- Autant que faire se peut, les activités de formation doivent être basées sur des cas spécifiques de consolidation de la paix dans lesquels les participantes sont déjà impliquées. De cette façon, les participantes sont en mesure de mettre en pratique immédiatement leurs toutes nouvelles compétences.
- La documentation doit être distribuée à toutes les participantes à la formation au format électronique et « papier », de préférence dans les langues locales, car il n'est pas toujours facile de trouver de points d'accès Internet et d'impression à bas prix pour les participantes, en particulier en milieu rural, comme ce fut le cas au Libéria et en RDC.
- Enfin, il est utile d'examiner la fréquence des sessions de formation, de mentorat ou d'encadrement – au cours du projet les longues périodes de temps écoulées entre les réunions associées à une assiduité variable, ont réduit l'efficacité de la formation.

## II.2 Qui connaît « la vérité » ?

Dans nos vies quotidiennes, nous pensons généralement que ce que nous entendons, voyons, sentons, touchons, etc. est la vérité et, surtout, que c'est la seule vérité. Mais en y réfléchissant plus profondément, nous découvrons qu'il existe autant de vérités que de personnes dans le monde et que nous avons toutes et tous des perceptions différentes de la même situation. Une bonne façon de l'expliquer est la parabole de l'éléphant.

Qui a raison ? Ils ont tous raison et pourtant ils ont tous tort. La leçon de cette parabole est que nous devons voir simultanément les choses dans leur globalité et du point de vue de ce que les individus sont capables de voir et de sentir.

La parabole de l'éléphant démontre l'importance de la perception. Les gens ont des points de vue différents sur la vie et ses problèmes. Nous avons tous notre propre histoire et un caractère unique. Chacune et chacun de nous a ses propres valeurs qui guident notre pensée

et notre comportement et nous incitent à prendre certaines mesures et à en rejeter d'autres.

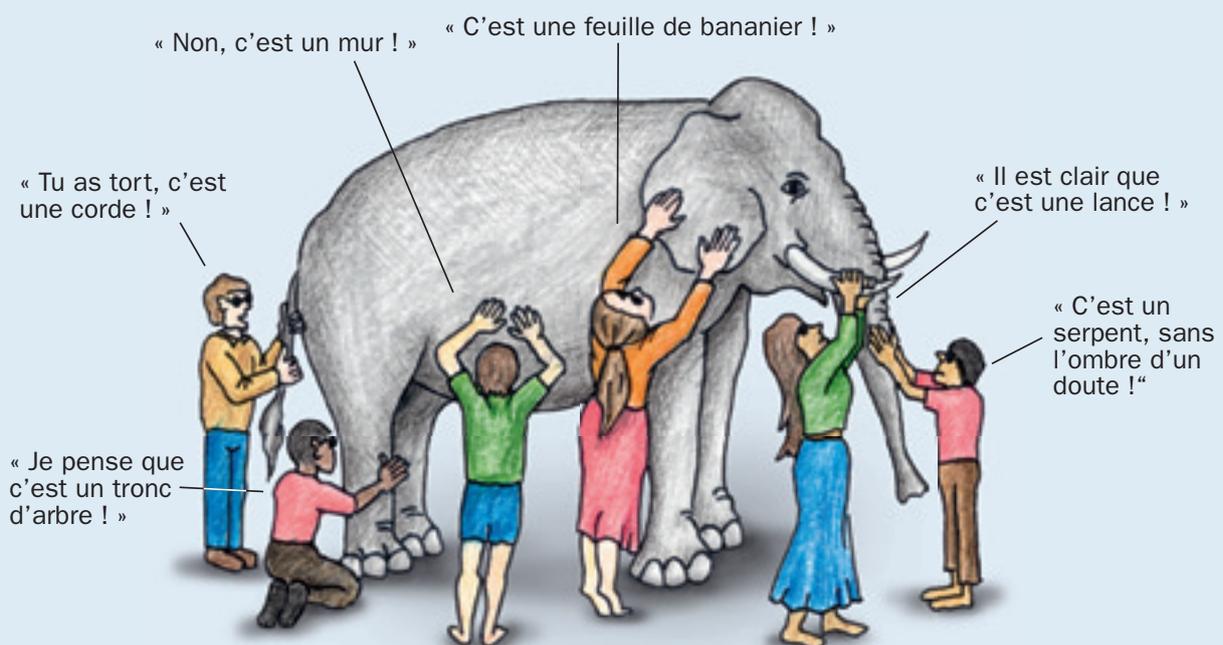
C'est pourquoi lorsque nous nous rencontrons, nous découvrons que nous avons souvent une perception différente des choses. Les différences de points de vue sont inévitables et souvent enrichissantes. Lorsque des personnes étudient un problème ensemble, ils partent souvent du principe que, ayant les mêmes faits à leur disposition, ils tomberont toutes et tous d'accord sur une seule et même analyse. Il n'en est rien.

Les différences de point de vue et de buts sont souvent considérés comme un problème qui ne peut être résolu que lorsque nous avons toutes et tous les mêmes intentions, ou lorsque l'un des points de vue l'emporte sur les autres. Mais une alternative est possible en ce que ces différences peuvent être considérées comme une ressource menant à une compréhension plus vaste d'un problème et à une amélioration de la situation actuelle.

### La Parabole de l'Éléphant

Un groupe de personnes aveugles approche d'un éléphant. La première personne saisit la jambe de l'éléphant et affirme « un éléphant est un tronc d'arbre ; il est grand, rond et rugueux. » La deuxième touche l'estomac et déclare : « Un tronc d'arbre, jamais de la vie ! Un éléphant est comme un mur : haut, solide et large. » La troisième empoigne la trompe et s'écrie : « L'éléphant est comme un serpent, long

et flexible. » La quatrième personne trouve la queue et répond : « Non, l'éléphant est comme une corde avec une brosse métallique à son extrémité ! » La cinquième personne aveugle attrape les oreilles et déclare : « L'éléphant est semblable à une feuille de bananier au toucher. » Et le dernier de toucher une défense (dent d'éléphant) et d'annoncer qu'un éléphant est tel une lance, dure et pointue.



Adapté de : Westerlund, G./Sjöstrand, S.-E.: Organisationsmythen, Stuttgart 1981

## II.3 Comprendre un conflit

### II.3.1 Qu'est-ce qu'un conflit ?

Le conflit est l'un des aspects les plus fascinants des questions humaines. Le conflit existe dans presque toutes les relations sociales, qu'elles soient personnelles ou informelles, ou impersonnelles et formelles. Les conflits font partie de notre interaction, que ce soit à la maison avec nos familles, dans notre quartier, au travail avec des collègues, au sein des groupes de militantes ou dans le cadre des négociations entre le gouvernement et la société civile. La plupart des gens ont peur des conflits et les évitent si cela est possible. Il existe une attitude généralisée de désespoir et d'impuissance à faire face à des conflits.

Il existe un conflit lorsque deux personnes ou groupes souhaitent accomplir des actes qui sont en désaccord les uns avec les autres. Les deux parties peuvent avoir envie de faire la même chose, comme manger la même pomme, ou elles peuvent vouloir faire des choses différentes qui ne concordent pas, comme lorsque les deux personnes veulent toutes deux rester ensemble, mais que l'une souhaite rendre visite à ses parents et que l'autre personne veut rester à la maison.

Les conflits surviennent lorsque les gens ressentent des tensions dans leurs relations avec les autres. Leurs pensées, sentiments ou actions sont en opposition les uns par rapport aux autres. Les gens en situation de conflit perçoivent les autres comme étant ce qui rend difficile, voire impossible, de satisfaire leurs besoins. Des différences de significations, de jugements et de valeurs font évoluer les gens vers le conflit.

Les sentiments et les émotions représentent une dimension importante du conflit. La peur, la colère, la jalousie, l'insécurité, la tristesse, la douleur, ou l'hostilité sont quelques-uns des sentiments qui surgissent avec les conflits. Bien que la plupart des conflits impliquent des désaccords d'une nature ou d'une autre, certains d'entre eux peuvent avoir pour objet des sentiments plutôt que des pensées.

Lorsque l'on pense à un conflit, nous l'associons souvent à quelque chose de négatif, de douloureux et de dangereux. Nous pouvons avoir à l'esprit un différend que nous avons eu la semaine dernière avec l'un de nos voisins ou au sein de la famille. Dans le domaine de la consolidation de la paix en particulier, les conflits

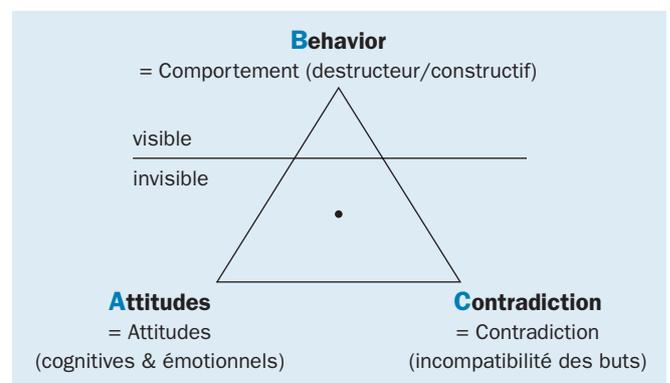
sont souvent associés à de l'agressivité, de la violence et des dommages.

Mais le conflit en lui-même n'est ni bon ni mauvais ; il peut être géré de manière constructive ou destructive. Les conflits ne sont pas négatifs en soi. Les conflits renforcent même le changement permettant d'améliorer la situation de tous les partenaires lorsqu'il est transformé de manière constructive. Les conflits peuvent attirer l'attention sur la nécessité du changement et peuvent nous aider à améliorer nos relations et à développer une compréhension et une acceptation mutuelles. Par conséquent, nous devons trouver et mettre en place des façons et des moyens de travailler sur les conflits d'une manière non-violente et constructive.

Le paradoxe du conflit est qu'il est à la fois la force qui peut briser des relations et la force qui les relie ensemble. Le conflit présente de nombreux avantages s'il est contenu avant que les gens ne recourent à la violence. Il peut motiver les gens à prendre des mesures nécessaires et les sortir de toute complaisance. Le conflit est parfois nécessaire pour générer une prise de conscience de relations ou comportements dysfonctionnels. La double nature du conflit en fait un concept important à étudier et à comprendre. La compréhension de la façon dont les conflits peuvent représenter un avantage est une partie importante du fondement de la gestion constructive des conflits et de la transformation des conflits.

### II.3.2 Triangle ABC du conflit

Le triangle **ABC**<sup>35</sup> est un instrument utile permettant d'expliquer en quoi consiste un conflit :



Triangle ABC du conflit, source: Galtung (2009)

35 Galtung (2009): Theories of Conflict. Definitions, Dimensions, Negotiations, Formations.

En ligne: [http://www.transcend.org/files/Galtung\\_Book\\_Theories\\_Of\\_Conflict\\_single.pdf](http://www.transcend.org/files/Galtung_Book_Theories_Of_Conflict_single.pdf)

Première référence par le sociologue norvégien Johan Galtung. Il est le principal fondateur de la discipline traitant des études de la paix et du conflit. En 1959, il fonde l'institut Peace Research Institute à Oslo et en 1964 le Journal of Peace Research

Chaque conflit est composé de trois éléments – le comportement est visible, mais les attitudes et les contradictions sont invisibles :

- Le **comportement (B)** dans le triangle des conflits) est visible. Nous voyons comment les parties prenantes du conflit agissent dans une situation de conflit, ce qu'elles font ou ne font pas. Cette dimension du conflit peut être observée, enregistrée et mesurée, comme par exemple, le mouvement du corps, l'expression faciale, l'action ou la parole. Le comportement peut être destructeur, comme des femmes qui crient les unes sur les autres, ou constructif et utile comme deux femmes se parlant et à l'écoute l'une de l'autre afin de trouver une solution qui réponde aux besoins des deux.
- La **contradiction (C)** entre des objectifs, des intérêts ou des besoins des parties prenantes du conflit qui semblent être incompatibles. C'est la problématique qui a généré le conflit. L'intérêt ou le besoin sous-jacent est souvent invisible ou non évident dans une situation de conflit et les parties impliquées dans le conflit ne font que défendre leurs positions. Par exemple, deux femmes veulent le même objet qui n'est disponible qu'en un seul exemplaire.
- **L'attitude (A)** dans le triangle des conflits) (pensées et émotions) qui justifie la position particulière de chaque partie dans le conflit - que cela soit conscient ou non. La perception et les suppositions concernant la position dans le conflit, les causes du conflit et l'image mentale de l'« autre côté », par exemple des stéréotypes ou des concepts sur l'ennemi, font partie de cette section. Par exemple, chacune des deux femmes est convaincue qu'elle a le droit de prétendre à cet objet spécifique, mais elles ont des raisons différentes pour cela.

Un conflit se compose des liens entre ces différents éléments. Bien que les trois éléments peuvent être clairs pour les parties prenantes respectives du conflit, **A** et **C** sont souvent cachés, invisibles ou inconscients.

Au cours d'un processus de transformation des conflits, il peut parfois s'avérer utile d'analyser les éléments séparément et de travailler sur chacun, l'un après l'autre. Cependant, tous doivent être pris en considération, car ils sont interdépendants.

Au cours de la formation au Libéria, un conflit s'est produit entre deux femmes qui voulaient s'asseoir sur la même chaise. Nous avons observé une femme s'asseyant sur une chaise vide. Ensuite, nous avons obser-

vé une autre femme lui demandant d'une voix courroucée pourquoi elle avait pris « sa » chaise. La première femme a répondu que la chaise était vide, ce à quoi l'autre lui a répondu qu'elle avait été assise sur cette même chaise au préalable. Cela correspondait au comportement (**B**) du triangle des conflits.

Lorsque nous utilisons ce cas pour analyser la contradiction (**C**), nous comprenons que les deux femmes voulaient s'asseoir sur cette chaise en particulier. Cela pouvait être dû au fait qu'elles voulaient toutes les deux être confortablement assises, être assises tout près de leurs amies ou pour s'assurer qu'elles s'asseyaient toujours sur la même chaise. Mais avant de pouvoir comprendre totalement la contradiction (**C**) derrière leur comportement, nous devons identifier les attitudes (**A**) des deux femmes (sur le plan cognitif et émotionnel).

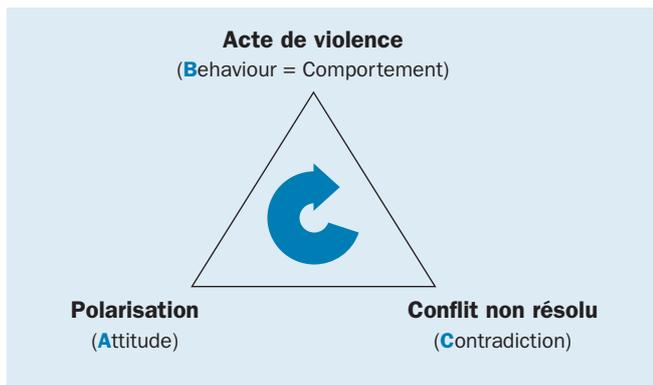
Au cours de la discussion, nous avons été en mesure de clarifier le fait qu'une personne croit qu'elle a le droit de s'asseoir sur la même chaise tout le temps - selon elle, si elle s'est assise dessus une fois, alors elle est devenue « la sienne ». La deuxième femme estimait que toutes les participantes devraient avoir un siège et qu'aucune chaise n'appartenait à une seule personne – par conséquent, dès qu'une chaise était vide, tout le monde pouvait s'asseoir dessus.

Après avoir précisé ce sur quoi le conflit portait (**C**) et les attitudes (**A**) sous-tendant le conflit, il est devenu beaucoup plus facile de trouver une solution.

### II.3.3 Escalade du conflit

Lorsque le conflit ne peut être résolu ou contenu, il peut dégénérer en violence, guerre et destruction. Les perceptions divergentes des différentes parties prenantes au conflit se polarisent, par exemple, « Nous avons raison – ils ont tort » ou « Nous sommes les bons, ils sont les méchants ». Sur la base de cette opinion et de cette perception de soi, des actes de violence tendent à être « légitimés » car les deux côtés se perçoivent comme les « bons » et se sentent donc obligés de combattre l'autre côté - « le mal » - jusqu'à ce qu'ils triomphent ou dominent.

Ces nouveaux actes de violence ne résolvent pas le conflit, mais contribuent encore à le renforcer. Cela engendre plus de violence et de destruction et, bien que cela soit moins visible, la destruction des relations, une dégradation organisationnelle et des dommages psychologiques aux personnes.



A comprehensive concept of violence, Source: Galtung 2004

La plupart d'entre nous ont probablement pu voir à quel point un conflit s'intensifie, implique de plus en plus de personnes et est finalement géré de manière violente. Par exemple, un différend qui commence entre deux femmes au marché, dans le bus ou au point d'eau peut se transformer en un conflit entre deux familles qui peut se traduire par une agression, des coups, voire même un meurtre.

Le chercheur autrichien Friedrich Glasl<sup>36</sup> expert en conflits a identifié neuf étapes d'escalade. Au cours de la formation au Libéria, nous avons utilisé un jeu de rôle pour expliquer son modèle en détail. Les participantes n'ont pas reproduit la totalité des neuf étapes du modèle lors de la formation, car sinon cela aurait impliqué que quelqu'un soit blessé ! Mais les différentes étapes sont exposées ci-dessous dans leur intégralité :

**Deux filles souhaitent obtenir de l'eau de la même pompe à eau. L'une des filles (A) arrive en premier à la pompe et pense qu'elle devrait pouvoir prendre de l'eau en premier. La seconde (B) est la fille du propriétaire à qui appartient le terrain sur lequel la pompe a été installée. Selon elle, elle ne devrait pas avoir à attendre à la pompe à eau et devrait être en mesure de prendre de l'eau chaque fois qu'elle en a besoin.**

Cet exemple n'a pas pour vocation de savoir qui a raison et qui a tort – il vise à illustrer la façon dont cette situation pourrait alors se dérouler :

**Niveau 1 – gagnant-gagnant : les deux parties prenantes au conflit peuvent encore gagner**

- 1. Tension :** les conflits commencent par une tension, par ex. des divergences d'opinion. Souvent, cela n'est pas perçu comme le début du conflit car les deux parties vont se lancer immédiatement dans une dispute. Par exemple, les deux filles font savoir clairement qu'elles veulent toutes les deux prendre de l'eau en premier : « *J'étais là d'abord, je devrais donc pouvoir prendre de l'eau en premier* » ou « *tu sais que tu prends de l'eau d'une terre qui nous appartient.* »
- 2. Débat :** confrontation verbale, début de la polarisation, stratagèmes tactiques utilisés dans l'argumen-

**Escalade du conflit**



Source: Glasl (1982)

9. Destruction et autodestruction
8. Destruction de l'opposant
7. Coups destructifs ponctuels et sanctions
6. Stratégies de menaces
5. Attaque publique afin de faire perdre la face
4. Formation de coalitions
3. Confrontation
2. Débat
1. Tension

36 Glasl, Friedrich (1982): The process of conflict escalation and roles of third parties. En: G. B. J. Bomers and R. B. Peterson, (eds.) Conflict management and industrial relations, (pp. 119-140) La Haye

tation. Les parties au conflit tentent de convaincre l'autre partie ; chacun essaie de mettre l'autre sous pression. Par exemple, « *Si mon père n'avait pas permis au gouvernement de construire le puits sur notre terrain, vous ne pourriez pas prendre d'eau du tout* » ou « *Si vous n'acceptez pas la règle, il y aura toujours des conflits dans notre communauté* ».

**3. Confrontation :** les parties ne croient plus que la parole permettra de résoudre quoi que ce soit, et portent alors leur attention sur les actions, les comportements symboliques, diminuent la communication verbale et augmentent la communication non verbale. Le conflit devient plus intense, par ex. une jeune fille commence à verser de l'eau dans son seau. B donne un coup de pied dans le seau.

**Niveau 2 – gagnant-perdant :**  
**une partie prenante perd tandis que l'autre gagne**

**4. Formation d'une coalition :** le conflit ne porte plus sur des questions concrètes, mais devient un enjeu de victoire ou de défaite. Défendre sa réputation devient une préoccupation majeure. Les interactions sont caractérisées par des efforts déployés pour trouver des lacunes dans les normes de comportement dans le but de causer un préjudice à l'autre partie. Les parties cherchent à gagner le soutien d'autres personnes. Se sentant dans leur bon droit, elles commencent à accuser publiquement l'adversaire. Par exemple, A dit aux autres filles qui sont témoins de la situation « *Regardez-la, vous voyez qu'elle est de la famille B, ils sont tous les mêmes, ils ne savent pas bien se comporter* ». B « *Vous savez qu'elle appartient à la famille A, ils ne se préoccupent jamais des autres, mais pensent à satisfaire leurs propres besoins uniquement. Je plains les pauvres gens qui doivent les supporter comme voisins* ».

**5. Attaque publique dans le but de faire perdre la face :** les images et les positions adoptées par les parties ne sont plus considérées en termes de supériorité et d'infériorité, mais en termes d'anges et de démons. Son propre camp représente les forces du bien dans le monde, tandis que l'autre côté représente les forces destructrices, des sous-hommes et des forces bestiales. Il s'ensuit une perte totale de confiance. Perdre la face revient à perdre sa crédibilité morale. Par exemple, « *Regardez ces familles, elles sont responsables de conflits dans notre société, c'est pourquoi son père a été mis en prison.* »

**6. Stratégies de menaces :** comme aucune autre solution ne semble possible, les parties au conflit tentent de prendre le contrôle de la situation par le

biais de menaces d'actions nuisibles afin de forcer la contrepartie à aller dans la direction souhaitée. Une conséquence de cette dynamique est que les parties perdent de plus en plus le contrôle du cours des événements. Par leurs propres actions, elles créent une pression à agir rapidement et radicalement. Par exemple, « *Si vous ne me laissez pas prendre de l'eau en premier, je vais envoyer mon frère brûler votre maison.* »

**Niveau 3 – perdant-perdant :**  
**les deux parties perdent**

**7. Coups destructifs ponctuels et sanctions :** Il n'est plus possible d'envisager une solution incluant la partie opposée. La partie opposée est considérée comme un obstacle qui doit être éliminé par des attaques ciblées visant à blesser l'autre. L'autre partie est maintenant un ennemi pur et simple et n'a plus de qualités humaines. Par exemple, la maison est incendiée.

**8. La destruction de l'adversaire :** à ce stade, les attaques s'intensifient et visent à détruire les systèmes vitaux et la base de la puissance de l'adversaire. Les attaques à l'encontre de la partie opposée ciblent tous les signes de vie. Le seul facteur de retenue est le souci de sa propre survie.

**9. Destruction et autodestruction :** guerre totale impliquant tous les moyens et une violence sans limites. Dans la dernière étape de l'escalade du conflit, le besoin d'éradication de l'ennemi est si fort que même l'instinct d'auto-préservation est négligé. Sa propre survie ne compte même plus. L'ennemi doit être exterminé, y compris au prix de la destruction de sa propre existence.

Alors qu'au stade 1 à 3, les deux parties du conflit pourraient viser une solution de type gagnant(e)-gagnant(e) afin que les deux parviennent à un résultat positif, dans les phases 4 à 6, les deux parties veulent être gagnantes aux dépens de l'adversaire, qui sera alors le perdant. Dans les phases 7 à 9, il n'y aura pas de gagnant, les deux parties du conflit perdront tout simplement.

## II.4 Violence

Lorsque nous avons commencé à travailler sur ce sujet dans le cadre des formations sur la consolidation de la paix, il était évident qu'il n'y avait aucune idée commune de ce qu'est la violence au sein des groupes. Certains actes de violence, comme par exemple le fait de battre les enfants pour leur faire comprendre quelque chose, de faire pression sur une petite amie / femme pour avoir des rapports sexuels même si elle a refusé, ont été justifiés par certaines participantes comme « faisant partie de notre culture », bien que les participantes soient informées, ne serait-ce qu'en partie, qu'il existe des normes internationales concernant les droits humains, les droits des enfants et des femmes. Il a été donc clarifié que même si un acte de violence est accepté culturellement, il n'en reste pas moins un acte de violence.

Par cette discussion, nous avons abordé un aspect essentiel des formations sur la consolidation de la paix, c'est à dire le fait d'identifier les actes, les pensées et les traditions qui sont nuisibles pour les filles et les femmes, mais justifiés par la structure et la culture existantes et nous avons levé le voile sur les dynamiques qui constituent les fondements de la violation actuelle des droits des femmes.

Ces réflexions aident les participantes à identifier quels aspects de leur propre culture peuvent être nocifs pour les femmes. Une fois que les barrières culturelles nuisibles aux femmes ont été comprises, il devient beaucoup plus facile de communiquer sur les changements nécessaires de manière plus convaincante.

### II.4.1 Violence directe, structurelle et culturelle<sup>37</sup>

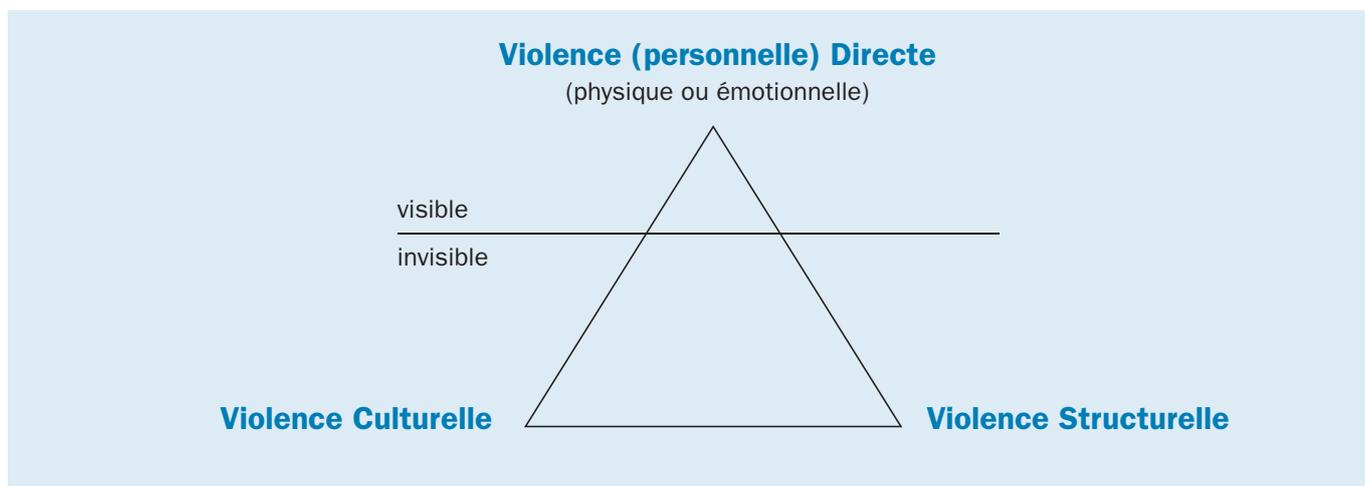
L'outil suivant vise à fournir une compréhension plus approfondie de la violence et de ses aspects visibles et invisibles. C'est un outil utile pour analyser et découvrir les dimensions de la violence et pour analyser la façon dont les différentes formes de violence se recoupent.

#### La violence est la somme des éléments suivants :

**Violence Directe** – Elle est visible à travers le comportement des gens. Elle peut être d'ordre physique, par ex. passage à tabac, assassinats, viols ou d'ordre émotionnel, comme les insultes, l'humiliation verbale ou le harcèlement. La violence directe est horrible, mais sa cruauté parvient généralement à gagner notre attention - nous la remarquons et y répondons souvent.

Mais l'action humaine violente ne vient pas de nulle part, elle repose sur deux causes : la première est une culture de la violence, c'est à dire une culture où le recours à la violence est perçu comme quelque chose de positif ou de nécessaire. On peut prendre pour exemple une personne qui tue un grand nombre d'ennemis, qui est qualifiée de héros et gagne la réputation d'être quelqu'un d'héroïque ou de patriotique.

La seconde cause profonde est une structure qui est elle-même violente en étant excessivement oppressive, abusive ou aliénante ; comme une belle-mère qui suppose avoir le droit et/ou le devoir d'insulter sa belle-fille quand celle-ci n'agit pas comme elle voudrait qu'elle le fasse.



Un concept global de violence, Source: Galtung 2004

<sup>37</sup> Le chapitre tout entier est adapté de Galtung, Johan (2004): Violence, War, and Their Impact on Visible and Invisible Effects of Violence. En ligne: <http://them.polylog.org/5/fgj-en.htm>. Ci-après: Galtung (2004)

**La violence structurelle** existe là où le potentiel humain est contraint en raison de structures économiques et politiques, c'est à dire là où la structure sociale ou économique d'un pays ou de ses institutions nuit aux personnes en les empêchant de répondre à leurs besoins humains de base. Il s'agit d'une forme de violence pour laquelle il est difficile d'en identifier les auteurs/ autrices car elle implique tout un réseau de structures et des responsabilités différentes.

L'inégalité d'accès à la propriété, au pouvoir politique, à l'éducation, aux soins de santé, ou à la force juridique constitue toutes des formes de violence structurelle, par exemple, lorsque les enfants de la capitale jouissent d'écoles correctes alors que ceux des comtés ou districts n'y ont pas droit ou lorsque les filles doivent rester à la maison et aider leurs mères alors que les garçons sont autorisés à aller à l'école et à apprendre.

Parce qu'elles ont toujours en cours, les inégalités structurelles semblent habituellement normales, comme dans l'ordre des choses car il en a toujours été ainsi. Toutefois, les inégalités liées aux structures génèrent souffrance et mort aussi souvent que la violence directe, bien que les dommages puissent être plus lents, plus subtils, plus répandus et plus difficiles à réparer. Le racisme, le sexisme, le nationalisme sont quelques exemples de violence structurelle.<sup>38</sup>

La violence structurelle est problématique en soi, mais elle est aussi dangereuse car elle conduit souvent à une violence directe. Ceux qui sont sans cesse opprimés sont souvent, pour des raisons logiques, ceux qui recourent à la violence directe, par exemple, des mères qui battent leurs enfants. Malheureusement, même ceux qui sont victimes de la violence structurelle ne voient souvent pas avec quel systématisme leur sort repose sur la répartition inégale et injuste des ressources de la société. Étant donné que le projet de consolidation de la paix de *medica mondiale* vise à changer les structures de la société, c'est-à-dire à lutter pour une plus grande participation des femmes dans les processus de paix et la politique de sécurité, il est crucial de comprendre cet aspect de la violence.

**La violence culturelle** fait référence aux aspects de la culture qui peuvent être utilisés pour justifier ou légitimer la violence directe ou structurelle. La violence culturelle fait passer la violence directe et structurelle comme « bien » ou du moins comme pas mal. Un mécanisme de la violence culturelle consiste à changer la « couleur

### Note importante :

#### La différence entre conflit et violence<sup>39</sup>

**Conflit** : le conflit est une relation entre deux ou plusieurs parties (individus ou groupes) qui ont ou pensent avoir des buts incompatibles.

**Violence** : la violence se traduit par des actions, des mots, des attitudes, des structures ou des systèmes qui génèrent des dommages physiques, psychologiques, sociaux ou environnementaux et/ou empêchent les gens d'atteindre leur plein potentiel humain.

**Comme souligné précédemment dans le chapitre sur les conflits, le conflit n'est pas quelque chose de mauvais en soi. Si le conflit est traité d'une manière non-violente, il peut être une opportunité de changement. C'est la violence qui provoque des dommages.**

morale » d'un acte de « mauvais » à « bien », ou tout au moins « acceptable ». La violence culturelle peut impliquer la religion et l'idéologie, la langue et l'art ainsi que la science. Par exemple, il peut être dit qu'il est contre la culture ou la religion que les femmes travaillent en dehors de la maison, voyagent seules ou soient engagées en politique. L'étude de la violence culturelle met en évidence la façon dont l'acte de violence directe et le fait de la violence structurelle sont légitimés et donc rendus acceptables dans la société.

## II.4.2 Cycles de violence

Comme nous l'avons vu, les trois éléments (violence directe, structurelle et culturelle) sont reliés entre eux. Cela illustre la façon dont la violence structurelle constitue souvent la base pour légitimer la violence directe et la violence culturelle justifie alors la violence structurelle.

Par exemple, si une femme est violée dans un endroit sombre alors qu'elle marche seule, elle est souvent accusée d'être responsable du viol. Certains diront qu'elle a provoqué une attaque en marchant seule dans un endroit sombre. Pourtant, c'est un homme qui a commis l'attaque. La structure qui place les hommes dans une position de pouvoir sur les femmes (le patriarcat, par exemple) légitime le besoin des hommes à satisfaire leurs désirs au détriment des femmes. Et c'est la violence culturelle qui rend la femme responsable de ce

<sup>38</sup> Pour plus de détails, voir le chapitre sur la dimension profonde du conflit

<sup>39</sup> Source de la définition: Fisher, S./ Abdi, D. I. / Ludin, J. a.o., (eds.) (2000) Working with Conflict: Skills and Strategies for Action, New York: Zed Books, ci-après: Fisher/Abdi/Ludin 2000

qui lui est arrivé, par exemple, en disant qu'elle ne doit pas marcher seule dans le noir.

Les effets visibles de la violence directe sont généralement bien documentés et font l'objet d'une grande attention de la part du public : meurtres, viols, les personnes blessées, déplacées et les dommages matériels. Ce qui n'est pas si facile à détecter, mais qui peut être encore plus pernicieux, c'est l'impact invisible de la violence directe. Cela peut commencer par la reproduction des structures violentes et des cultures de la manière suivante : si un groupe perd un conflit et qu'il est dominé par le groupe victorieux, cette défaite engendre de la haine et une volonté de vengeance pour le traumatisme<sup>40</sup> infligé aux perdants.

Il est important de souligner qu'une action violente traumatise non seulement les victimes mais suscite également de la culpabilité chez les auteurs/autrices - que cela soit d'ordre conscient ou inconscient. Cela déclenche un mécanisme qui pousse les deux groupes à attendre le moment opportun pour infliger de la douleur en retour. Les perdants attendent leur opportunité de se venger et les gagnant(e)s attendent une chance de se battre à nouveau contre les perdants afin d'obtenir plus de victoires et plus de gloire.

Le désir de répondre à un traumatisme en provoquant un traumatisme supplémentaire et d'apaiser la culpabilité avec plus de culpabilité est très commun, mais extrêmement dangereux. Selon cette logique, il existe deux façons d'« équilibrer » un conflit violent : tout d'abord, si l'auteur/autrice souffre d'un traumatisme d'environ la même dimension que sa violation, et d'autre part, si la victime s'accable elle-même d'une culpabilité qui est à peu près proportionnelle au degré de sa propre souffrance.

Dans l'acte de vengeance, ces deux processus sont liés. C'est la raison pour laquelle la « revanche » est si commune – « *Tu m'as fait mal ; donc je te fais mal - maintenant, nous sommes quittes* ». Selon cette logique, la partie traumatisée a le « droit » d'infliger un traumatisme à l'auteur/ autrice. Et le coupable sait que : « *Un jour, ils vont revenir et me faire ce que nous leur avons fait.* » Ainsi, la culture de la violence se poursuit et est considérée comme naturelle et logique.

Un cercle vicieux similaire peut être observé dans la reproduction de la violence directe à travers des cultures et des structures violentes. Au niveau de la famille, le

conflit au sein des familles peut être résolu par la violence. Ainsi, par exemple, les femmes et les enfants qui désobéissent à leurs maris ou leurs parents peuvent être battus afin de s'assurer qu'ils obéissent, mais de cette façon les enfants apprennent, consciemment ou inconsciemment, que la violence est un moyen efficace de satisfaire leurs propres besoins, en particulier dans des conflits avec des personnes moins puissantes comme des petits enfants ou des camarades de classe issus de groupes ethniques et religieux représentant des boucs émissaires, comme les musulmans de la région du Sinoe au Libéria ou du groupe ethnique Hazara<sup>41</sup> en Afghanistan.

Lorsque les enfants grandissent et acquièrent plus de puissance, ils sont très susceptibles de perpétuer ces abus eux-mêmes en recourant à la violence dans les conflits comme ils en ont été le témoin. La même chose arrive souvent aux femmes qui ont par le passé beaucoup souffert de la violence de leur belle-mère : quand elles deviennent belles-mères à leur tour, au lieu de faire preuve de solidarité vis-à-vis de leur belle-fille, elles mettent souvent la même pression sur elles, les insultent et les violentent – ce qui constitue pour elles un moyen d'agir sur leur frustration pour ce qu'elles ont subi autrefois lorsqu'elles étaient des belles-filles.

Pour sortir de ce cycle, il faut contester l'idée selon laquelle les structures oppressives ou d'exploitation ne peuvent être changées que par la violence – et commencer à transformer les conflits sous-jacents par des moyens pacifiques. Dans le domaine des droits des femmes, cela signifie que les actions non-violentes telles que les manifestations, les sit-in, les campagnes, la négociation politique, etc. devraient être favorisées dans la lutte pour une plus grande représentation des femmes dans le domaine politique et pour l'obtention d'autres droits fondamentaux.

En résumé : la violence directe est un événement, la violence structurelle est un processus avec des hauts et des bas ; la violence culturelle est une constante, qui demeure essentiellement inchangée en raison de la lente transformation des aspects fondamentaux des cultures sur une longue période de temps.

40 Un traumatisme au niveau psychologique est une blessure émotionnelle ou psychologique, résultant généralement d'une situation extrêmement stressante ou mettant en péril la vie, comme par ex. des guerres, une oppression extrême, des attaques, un viol. Des événements traumatiques peuvent avoir un impact sur un individu ou à un niveau collectif. Cela se traduit souvent par de la vengeance et de la haine au niveau collectif.

41 Hazara est un groupe ethnique dont on dit qu'ils sont les descendants de Mongols qui ont conquis autrefois l'Afghanistan. Bien que cela n'ait pas été prouvé et que cela soit contesté, des membres de ce groupe ethnique ont souffert de discrimination pendant des décennies.

### II.4.3 Violence faite aux femmes

La violence faite aux femmes est une question qui est étroitement liée aux différents cycles de violence décrits ci-dessus. La violence culturelle est la base sur laquelle certains groupes de la société développent une « supériorité intériorisée » qui leur donne le sentiment qu'ils ont plus de droits que les autres.

En outre, la valeur plus élevée attribuée à la vie des hommes et aux caractéristiques masculines telles que le fait d'être dur, prêt à se battre et affirmé par opposition aux valeurs dites féminines, comme la douceur, l'esprit coopératif et le pardon, crée un contexte où la violence massive contre les femmes est considérée comme acceptable et comme étant la « norme ».

Ainsi, aussi longtemps que le viol, la violence physique et psychologique existeront, tant que les femmes et les filles ressentiront ce sentiment d'« infériorité intériorisée » qui leur donne le sentiment de ne pas avoir le droit de voir leurs besoins comblés et aussi longtemps que les hommes et les garçons auront ce sentiment de « supériorité intériorisée » et aussi longtemps qu'une famille se réjouira de la naissance d'un fils mais sera triste lorsque le nouveau-né est de sexe féminin, nous ne pourrions pas parler de paix véritable.

**En RDC, nous avons rassemblé les exemples suivants de violence contre les femmes au cours de la formation :**

#### Violence physique

Coups, torture, viol (conjugal), mutilations sexuelles, rapports sexuels forcés, esclavage sexuel, mariage forcé, grossesses précoces, travail forcé, surcharge de travail, abandon de la femme, transmission intentionnelle du VIH/sida, jeûne forcé, (...)

#### Violence psychologique

Insulte, dénigrement, manque de considération de l'homme à l'égard de la femme, fait d'ignorer la femme, d'être offensant, de proférer de fausses accusations, d'employer un langage inapproprié à l'encontre des femmes, préjugés, (...)

#### Violence structurelle

Refus de donner la parole aux femmes (à l'église, dans des assemblées, ...), non-acceptation de leaders femmes, absence d'accès à l'éducation, exclusion de structures décisionnelles, absence de droits de succession, fait d'imposer des coutumes arriérées, manque de respect vis-à-vis des femmes célibataires, patriarcat, religion, prix de la femme, (...)

### Spectre des mécanismes de gestion des conflits

Niveau de Participation mutuelle dans la Recherche de Solution (veuillez voir le chapitre II.4.4, page 46)

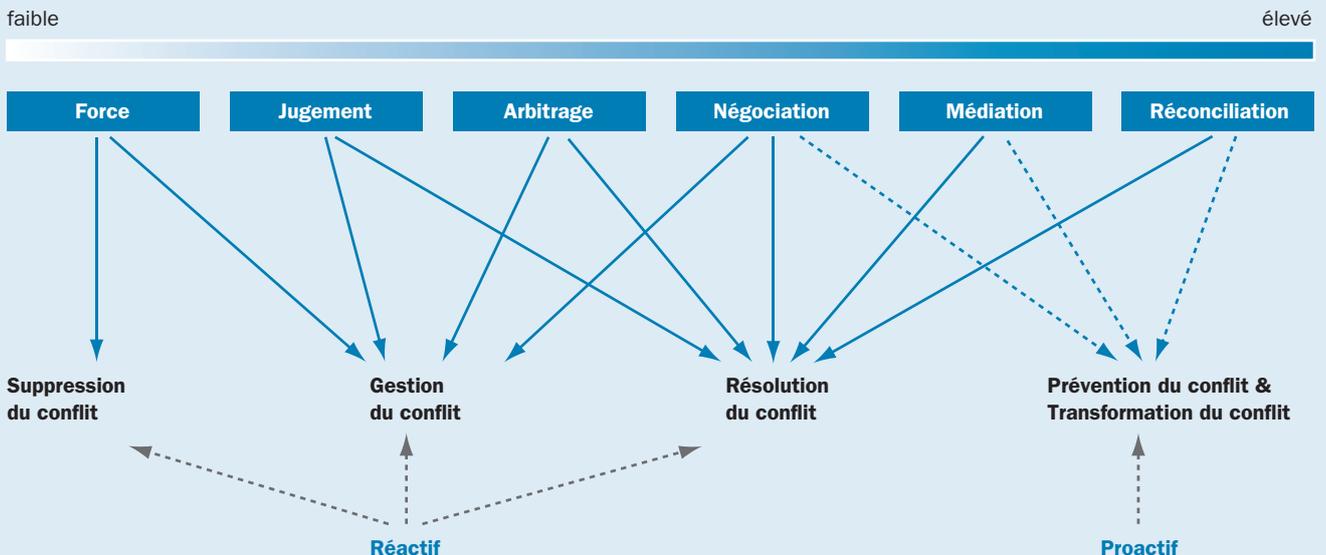


Chart by Assefa, Hizkias (1995)<sup>42</sup>

<sup>42</sup> Assefa, Hizkias (1995), Diagramme en ligne : [http://www.gppac.net/documents/pbp/part1/2\\_reconc.htm](http://www.gppac.net/documents/pbp/part1/2_reconc.htm)

### II.4.4 Options de gestion des conflits

Les différentes phases d'un conflit requièrent des réponses différentes. Le chercheur éthiopien Hizkias Assefa<sup>43</sup> spécialisé sur les questions de paix a élaboré un modèle de mécanismes de gestion des conflits. Il a identifié six mécanismes de gestion qui peuvent être utilisés selon le contexte :

**Force** : une tierce partie utilise le pouvoir afin de mettre fin au conflit ; le conflit n'est pas résolu, mais supprimé, cela peut néanmoins être le point de départ d'une solution au conflit. La force est nécessaire si un conflit a atteint le stade de la destruction (phases 7 à 9 du modèle de Glasl) et si les parties prenantes au conflit ne sont pas en mesure de résoudre le conflit par elles-mêmes. Par exemple, une mère qui sépare deux enfants qui se battent, un cessez-le qui est imposé par la force ou des manifestants qui sont empêchés de pénétrer dans le bureau du premier ministre par la police.

**Jugement** : le conflit se termine par une décision de justice contraignante du point de vue légal – cela peut être une bonne solution ou cela peut être la seule façon de contenir le conflit pendant un certain temps. Les deux parties doivent être entendues par le tribunal. Par exemple, le Tribunal Spécial de Sierra Leone basé à Freetown a déclaré l'ancien président Charles Taylor coupable en avril 2012 et l'a condamné à 80 ans de prison.

**Arbitrage** : la décision d'un(e) arbitre, comme un(e) ancien(ne) ou les membres d'un conseil traditionnel (jirgas en Afghanistan, le Conseil des Anciens au Libéria) met fin au conflit ; de la même manière qu'un jugement, le résultat peut résoudre le conflit ou tout simplement décrire une manière de gérer le conflit pendant une période donnée. Les parties prenantes au conflit sont généralement plus impliquées que dans un processus de jugement car l'arbitre les connaît personnellement et il leur est aussi souvent demandé si elles veulent accepter la solution

**Négociation** : les parties prenantes au conflit discutent d'une question jusqu'à ce qu'elles parviennent à un accord. Les deux parties souhaitent tirer le meilleur parti pour elles-mêmes et désirent en ressortir « vainqueur ». Le résultat obtenu est souvent un compromis (50-50).

**Médiation** : les parties prenantes au conflit trouvent une solution au conflit avec le soutien d'une tierce partie, ou (ce qui est préférable) le conflit est transformé

en écoutant le point de vue et les besoins de l'autre partie du conflit. Les conditions préalables à une médiation efficace sont l'empathie et un intérêt à trouver la meilleure solution pour les deux parties (solution gagnant(e)-gagnant(e))

**Réconciliation** : pour parvenir à une réconciliation, les deux parties au conflit doivent avoir un niveau élevé d'empathie, faire preuve d'ouverture et de compréhension. Si les parties à un conflit se réconcilient, elles transforment à la fois le conflit récent ou passé et empêchent de futurs conflits (sur le même sujet).

La suppression des conflits, la gestion des conflits et la résolution des conflits sont des réponses réactives, c'est-à-dire qu'elles sont considérées comme des réponses intervenant pendant ou après un conflit, alors que la médiation et la réconciliation sont proactives dans le sens où elles visent à limiter le conflit avant qu'il ne dégénère et ne devienne peut-être violent.

### II.4.5 Styles de gestion des conflits – l'attitude interne<sup>44</sup>

Tous les êtres humains apprennent à répondre à une confrontation, un comportement menaçant, la colère et un traitement injuste. Différents mécanismes d'adaptation nous aident. La plupart des gens ont un moyen préféré de gérer les difficultés et les conflits. La façon dont nous choisissons de traiter une confrontation est largement fondée sur notre expérience passée de gestion des conflits et de notre confiance en notre façon de les résoudre. Certaines des réponses que nous avons apprises sont constructives, mais d'autres peuvent exacerber le conflit et accroître le niveau de danger.



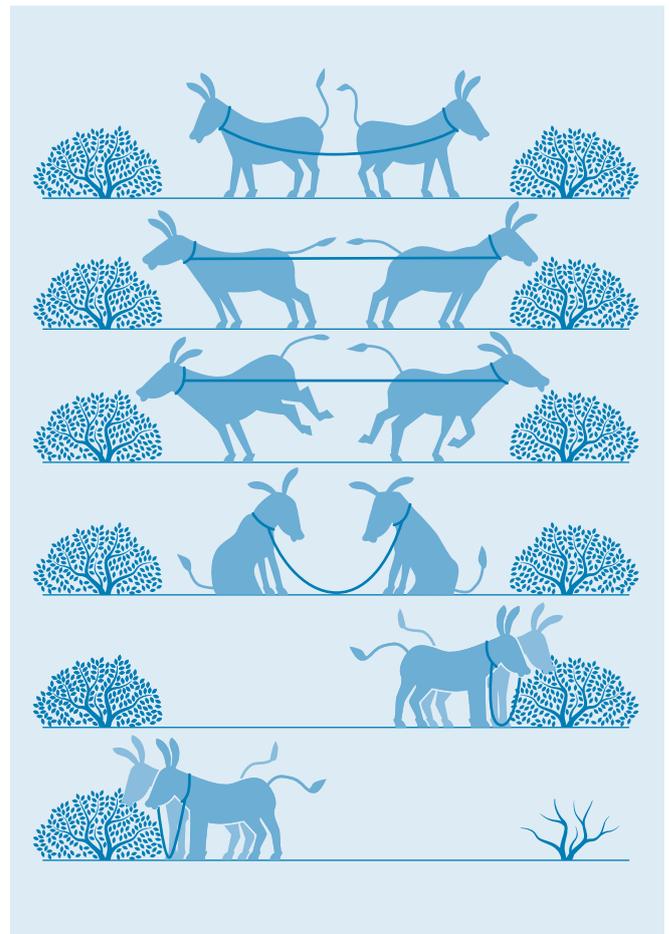
Source: Thomas et Kilmann (2010)

43 Hizkias Assefa enseigne les études des conflits dans le cadre du Programme de transformation des conflits de l'université « Eastern Mennonite University ». Il intervient en tant que médiateur et animateur du processus de réconciliation dans un certain nombre de guerres civiles en Afrique, Amérique Latine et Asie.

44 Concept basé sur Thomas, Kenneth W. et Kilmann, Ralph H. (2010), sur ligne: <https://www.cpp.com/pdfs/smp248248.pdf>

Le schéma ci-dessus illustre cinq styles de gestion de conflit. Un graphique représente l'étendue de la confiance en soi (capacité à s'affirmer) et l'autre le degré de coopérativité.

- La **compétition** signifie insister pour que les choses soient faites à sa façon, l'affirmation de soi est élevée et le degré de coopération est faible. Si vous utilisez trop souvent la compétition comme style de résolution des conflits, les gens ne voudront pas entrer en désaccord avec vous et cela peut repousser les gens. Dans certains cas, la compétition est nécessaire - lorsque vous êtes sûr que votre solution est le seul moyen sûr ou efficace de procéder et que vous devez prendre une décision immédiatement, vous devez peut-être imposer le résultat. En 2002, le Réseau d'Afrique Occidentale pour la consolidation de la paix (WANEP)<sup>45</sup>, dirigé par Leymah Roberta Gbowee, qui a remporté le prix Nobel en 2011, a contraint Charles Taylor, président de l'époque, à participer à des pourparlers de paix au Ghana en organisant une série de sit-in.
- S'**accommoder** signifie permettre à l'autre personne de prendre la décision. Le degré de coopération est élevé et l'étendue de l'affirmation de soi est faible. C'est une bonne résolution lorsque l'issue du conflit n'a pas grande importance pour vous, ou si vous pensez qu'il est plus important pour vous de préserver la relation que de faire les choses à votre manière. Ou dans le cas de situations dangereuses, comme par exemple lorsque quelqu'un vous demande de l'argent en vous menaçant d'un couteau. Si vous êtes trop souvent dans la position de celui/celle qui accommode les autres, vous risquez toutefois d'éprouver du ressentiment ou d'avoir le sentiment que vous n'avez pas votre mot à dire dans le processus décisionnel.
- L'**évitement** signifie permettre aux autres de gérer un conflit sans votre implication. Les niveaux d'affirmation de soi et de coopération sont faibles tous les deux. Si le désaccord ne vous concerne pas ou ne vous affecte pas fortement, il peut être préférable d'éviter simplement de prendre part au conflit. Une autre raison d'éviter les conflits est de savoir si vous ou d'autres personnes impliquées sont en colère - en évitant le désaccord temporairement, cela peut octroyer aux deux parties le temps de se calmer. Tout comme avec le style « s'accommoder », il est important de ne pas recourir à l'évitement pour les conflits portant sur des questions qui ont une grande importance pour vous.



*Vous trouverez en annexe, une fiche de travail avec un exercice pratique si vous souhaitez approfondir cet aspect dans le cadre d'un groupe de travail (fiche de travail numéro 6).*

- Le **compromis** signifie que chaque personne cède un peu de terrain afin que la solution ultime soit acceptable pour tout le monde. Si vous avez besoin de résoudre un conflit plus rapidement, le compromis peut s'avérer une bonne solution. Tout ne sera pas fait à votre façon en faisant appel à un compromis, il s'agit donc d'un style qu'il est préférable d'utiliser lorsque la réponse au problème n'est pas d'une grande importance pour vous.
- La **collaboration** signifie trouver une solution qui peut satisfaire tout le monde. Les niveaux d'affirmation de soi et de coopération sont tous les deux élevés. La collaboration a pour objet de prendre au sérieux les préoccupations de chacun et de discuter de tous les aspects du conflit. Il s'agit d'un style de gestion des conflits qu'il convient d'utiliser lorsque vous êtes préoccupé par la personne ou les personnes impliquées et lorsque vous croyez fermement à la pertinence de votre argument. La collaboration peut prendre beaucoup de temps, ce n'est donc pas la meilleure option lorsqu'une décision doit être prise tout de suite.

45 Sur ligne : [www.wanep.org/wanep/](http://www.wanep.org/wanep/)

On peut commencer à modifier les réponses destructrices au conflit en apprenant à évaluer l'impact total des réponses négatives et l'acquisition de confiance en utilisant les outils et les techniques de pacificateurs professionnels.

Pour le résultat le plus favorable, il convient de prendre en considération le style de gestion des conflits qui est approprié pour le désaccord en question.

### II.4.6 Résolution de conflit

L'objectif est de trouver une solution qui réponde aux besoins de toutes les parties au conflit. Il est donc nécessaire de *transformer* le conflit, c'est à dire de créer une nouvelle réalité ou un nouvel horizon. Transformer un conflit revient à aller au-delà ou à transcender les objectifs des parties concernées, afin qu'ils soient compatibles.

Pour ce faire, le conflit doit également être transformé au sens d'ajout de groupes et d'objectifs auxquels les participantes elles-mêmes n'auraient peut-être pas pensé. Simplifier en éliminant certaines parties (par exemple: « les extrémistes ») est une grave erreur, car elles se feront entendre et sentir qu'elles soient incluses ou non.

Si nous acceptons le fait qu'un *conflit peut être à la fois une source de destruction et une source de création*, alors une approche de transformation d'un conflit consiste à faire en sorte que les aspects créatifs prennent le dessus. Cela va au-delà d'une simple orientation du conflit loin de la violence.

Il est important de lever le voile sur les besoins sous-jacents des parties impliquées si l'on souhaite que le conflit soit résolu de manière pacifique. L'histoire suivante permet d'illustrer ce point de manière efficace :

***Il était une fois deux sœurs qui se disputaient violemment pour une orange. Les deux petites filles voulaient l'orange, mais il n'y avait qu'une seule orange dans la maison. « Donne-la-moi, je veux cette orange » criait la première fillette. « Mais je veux cette orange moi aussi, j'en ai besoin maintenant », s'écriait l'autre jeune fille.***

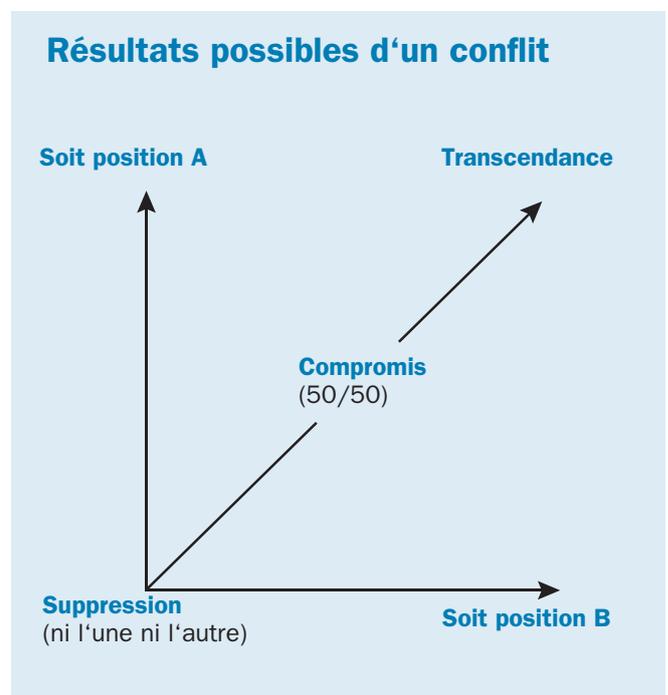
Il a été demandé aux participantes de l'atelier sur la consolidation de la paix en Afghanistan quelles pourraient être les solutions appropriées pour un conflit de ce type. Voici leurs réponses :

- Couper l'orange en deux et la partager
- Donner l'orange à la fillette A, la fillette B l'aura la prochaine fois
- Donner l'orange à A ou B (l'aînée, la cadette)
- Organiser une compétition dont l'orange serait le prix que remporterait le(la) gagnant(e)
- Tirer au sort – le(la) gagnant(e) remporte l'orange
- La personne qui en a le plus besoin doit l'emporter

Les participantes libériennes ont proposé les réponses suivantes :

- Couper l'orange en deux et la partager
- Vendre l'orange et acheter deux pommes
- Vendre l'orange et acheter deux oranges plus petites
- Presser l'orange et en tirer du jus
- Planter la graine dans le sol et attendre qu'un nouvel arbre pousse

Le schéma ci-dessous présente cinq résultats possibles de résolution de conflit. Les suggestions des participantes ont été rattachées à chacun d'eux.



Source: Galtung, Johan (2000): Conflict Transformation by Peaceful Means. Manuel du Programme de formation à la gestion des catastrophes de l'Organisation des Nations Unies , p. 21

**Une partie l'emporte :** soit (A) – soit (B)

- Donner l'orange à la fillette A, la fillette B l'aura la prochaine fois
- Donner l'orange à la fillette A ou B (l'aînée, la cadette)
- Organiser une compétition dont l'orange serait le prix que remporterait le(la) gagnant(e)
- Tirer au sort – le(la) gagnant(e) remporte l'orange
- La personne qui en a le plus besoin doit l'emporter

**Suppression :** aucune des deux ne l'obtient

- Donner l'orange à une troisième fille

D'autres solutions de type suppression (mais qui ne sont pas nécessairement des solutions de bonne qualité) pourraient également être les suivantes :

- S'éloigner de cette situation
- Se contenter de regarder l'orange
- Détruire l'orange

**Compromis :** tout le monde obtient quelque chose (souvent 50 %)

- Couper l'orange en deux et la partager
- Presser l'orange et en tirer du jus

**Transcendance :** les deux et même plus

- Vendre l'orange et acheter deux pommes
- Vendre l'orange et acheter deux oranges plus petites
- Planter la graine dans le sol et attendre qu'un nouvel arbre pousse

L'histoire des deux fillettes se poursuit ainsi :

***Les deux fillettes se sont battues et ont crié jusqu'à ce qu'il semble que le compromis soit la seule solution, à savoir couper l'orange en deux et que chaque enfant reçoive seulement la moitié de ce qu'elle voulait.***

***La mère des fillettes entra alors dans la chambre, écouta un instant, puis demanda à chacune pourquoi elle voulait l'orange. L'une des sœurs la voulait pour en prendre le zeste d'orange pour faire une marmelade d'oranges tandis que l'autre sœur a expliqué qu'elle voulait presser le jus de l'orange de façon à avoir une boisson rafraîchissante pour le petit-déjeuner.***

***Après avoir raconté à leur mère pourquoi elles voulaient l'orange – c'est-à-dire en expliquant leurs intérêts sous-jacents - les sœurs ont réalisé que leurs intérêts, bien que n'étant pas leurs demandes, étaient compatibles. La première fillette pouvait prendre la peau d'orange et donner ensuite l'intérieur à sa sœur pour qu'elle puisse en tirer le jus. En s'apercevant que leurs intérêts n'étaient pas directement opposés, chaque sœur a été en mesure d'avoir 100% de ce qu'elle voulait, plutôt que de devoir se contenter de la moitié seulement.***

Comme dans l'histoire, les différentes parties d'un conflit se battent souvent en fonction de leurs positions, dans le cas de l'orange les deux fillettes insistaient pour obtenir l'orange : « je la veux » et « elle est à moi ». Ce faisant, elles dissimulaient leurs intérêts, c'est à dire qu'elles souhaitaient utiliser l'orange pour la marmelade et comme boisson. Une fois qu'elles ont commencé à parler de leurs intérêts, de nouvelles perspectives de solutions sont apparues et il est devenu évident que les besoins des deux fillettes pouvaient être satisfaits.

*✍ Si vous souhaitez explorer ces éléments au sein de vos réseaux, vous trouverez en annexe une fiche de travail numéro 5 intitulée « Gestion des conflits ».*

## II.5 Outils d'analyse des conflits

Une étape importante de la résolution des conflits est de comprendre le conflit. Quand un conflit s'intensifie, les deux parties deviennent de plus en plus incapables de comprendre la complexité de la réalité et de discerner des solutions alternatives qui permettront de résoudre le conflit. Des outils d'analyse des conflits aident à développer une meilleure compréhension d'un conflit :<sup>46</sup>

- Quels sont les conflits existants dans une région donnée ?
- Comment les différents conflits interagissent ?
- Histoire du/des conflit(s)
- Objectif du/des conflit(s)
- Causes du/des conflit(s)
- Acteurs impliqués
- Relation entre les acteurs
- Comportement des acteurs
- Phase du conflit
- (...)

L'analyse du conflit n'est pas un exercice ponctuel. Il doit être un processus continu au fur et à mesure que la situation évolue.

Pourquoi doit-on analyser le conflit ?

- Pour comprendre le contexte de la situation et comment celui-ci est lié aux événements actuels
- Pour identifier tous les groupes pertinents impliqués
- Pour comprendre les points de vue de chacun de ces groupes et en savoir plus sur les rapports qu'ils entretiennent
- Pour identifier les facteurs et tendances qui sous-tendent des conflits
- (...)

Il existe différents outils d'analyse des conflits. Ils sont souvent mieux exploités en étant associés à d'autres outils, un outil mettant en évidence certains points qui sont ensuite analysés à l'aide d'autres outils.

**Dans ce chapitre, nous nous pencherons sur les outils suivants :**

- **Le Triangle ABC** : aide à identifier les attitudes, le comportement et le contexte des parties
- **La Montagne du Conflit (phases du conflit)** : aide à identifier les différentes phases de l'activité, l'intensité, la tension et la violence
- **La chronologie** : aide à clarifier et à comprendre la perception que chaque partie prenante au conflit a des événements

<sup>46</sup> L'ensemble du paragraphe a été adapté à partir de Fisher/Abdi/Ludin 2000

- **L'arbre à conflits** : aide à trouver le cœur du/des problème(s) d'un conflit et à parvenir à une compréhension commune des causes et effets d'un conflit
- **La cartographie du conflit** : aide à visualiser les acteurs d'un conflit, les tierces parties, leur relation, les lignes de pouvoir, les possibilités d'intervention, (...).
- **L'Oignon** : aide à identifier les positions, intérêts et besoins des parties

Mais avant d'en venir à une discussion sur les outils, ce manuel mettra en évidence un point important qui doit être considéré dans le cadre du travail sur les questions des droits des femmes.

### II.5.1 Garder à l'esprit le genre et la diversité

Outre la transformation des conflits et la consolidation de la paix, il est essentiel de tenir compte d'une perspective sexospécifique dans l'analyse des conflits. Lors de l'examen des dimensions d'un conflit du point de vue d'un homme et du point de vue d'une femme, il est important de garder à l'esprit que les femmes et les hommes ne sont pas tous les mêmes. Chaque femme, chaque fille, chaque garçon et chaque homme jouent des rôles différents. Une femme peut être une épouse, une mère, une fille, une belle-fille, une voisine, un membre du conseil local, une institutrice et une médiatrice, tout cela à la fois.

Notre identité se compose de ces différentes dimensions. Il existe des dimensions sociales qui sont connectées au groupe auquel nous appartenons, comme la situation de famille, la religion, les antécédents familiaux, l'éducation. Il existe des dimensions personnelles comme l'âge, le sexe, l'ethnicité, la capacité physique et ainsi de suite. Et il existe des dimensions qui fournissent des informations relatives à notre position dans la communauté ou sur le lieu de travail, et la fonction que nous avons, par exemple en tant que médiateur/médiatrice.

Certains rôles peuvent être plus au premier plan, d'autres à l'arrière-plan, selon la situation. Et certains rôles sont plus puissants que d'autres : les hommes sont souvent plus puissants que les femmes, une belle-mère peut être plus puissante que sa belle-fille, et dans beaucoup de contextes, les propos d'une personne âgée peuvent être considérés comme plus importants que ceux d'un plus jeune.

Ces rôles ne sont pas innés, ils sont plutôt déterminés par la culture et la société. En matière de consolida-

tion de la paix, il est important que chaque personne et chaque groupe impliqué(e) dans un conflit soit entendu(e) et que les besoins et les intérêts de tous les membres de la société soient pris en considération. Une paix efficace et durable requiert un équilibre des pouvoirs.

Au cours de la formation sur la consolidation de la paix, des participantes ont été invitées à créer une ligne de pouvoir pour illustrer la façon dont le pouvoir s'aligne avec les différents rôles des genres. Les participantes ont été invitées à diviser le groupe entier en deux lignes en fonction des différents rôles sociaux et de genre, comme la belle-mère et la belle-fille, les personnes mariées et les personnes non mariées, les lettrées et les analphabètes, celles qui ont visité la capitale et celles qui ne l'ont pas visité. Cet exercice a été riche en émotions car le déséquilibre des pouvoirs est devenu très visible.

Dans l'analyse d'un conflit, il est important d'être conscient qu'un groupe de femmes n'est pas homogène et qu'il y aura des différences au sein de ce groupe. Il est nécessaire de comprendre les différents besoins et intérêts des femmes qui peuvent provenir de divers horizons sociaux et culturels, comme des femmes musulmanes et chrétiennes, des femmes jeunes et âgées, des femmes aux niveaux d'instruction différents, des femmes handicapées et valides, et ainsi de suite. Et il en va de même pour les groupes d'hommes.

Une analyse des différents groupes au sein d'une communauté favorise la compréhension des inégalités hiérarchiques, y compris les hiérarchies entre les sexes, l'inégalité et l'oppression qui exacerbent les conflits.

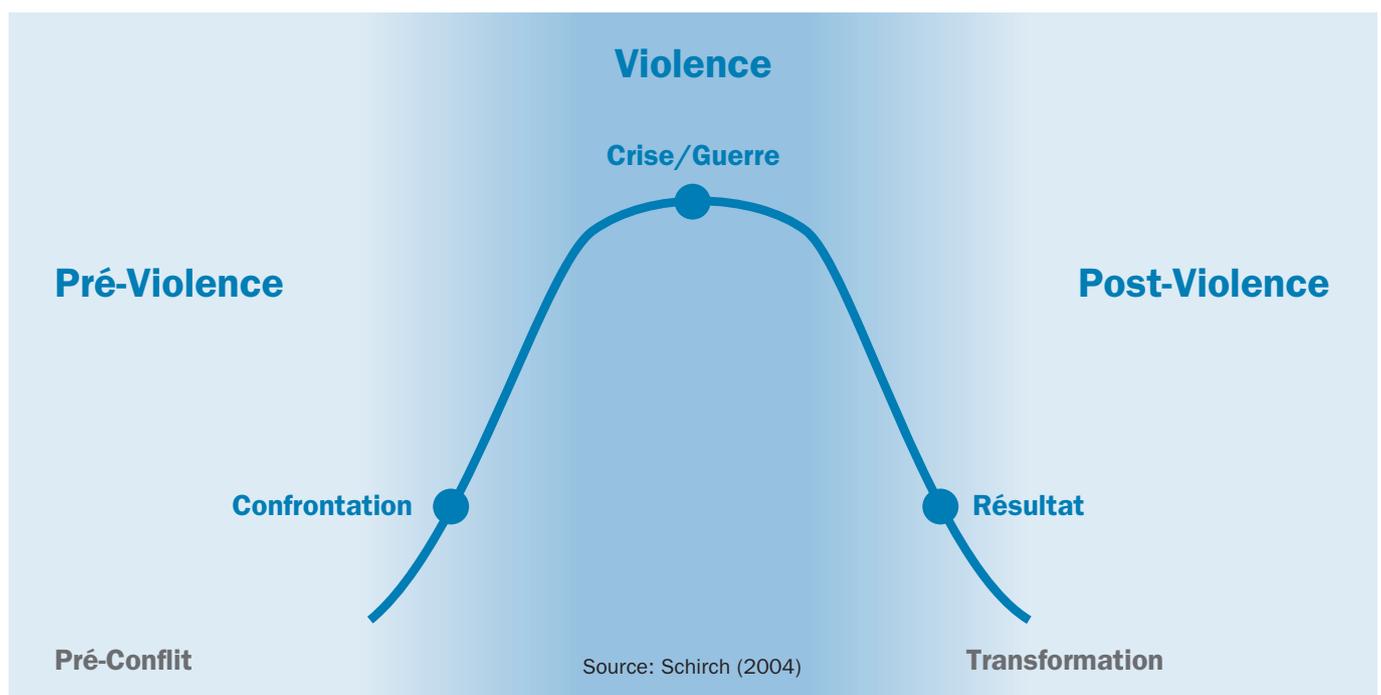
Ainsi, par exemple, les militantes pour les droits des femmes dans le Sinoe au Libéria trouvent difficile d'accéder aux services gouvernementaux en raison de leur distance par rapport à la capitale de Monrovia, ce qui a pour conséquence que leurs voix ne soient pas entendues par les décideurs de la même manière que les voix des militantes de Monrovia.

Un prisme prenant en considération le genre et la diversité permettra de mieux comprendre les facteurs qui conduisent à des conflits armés et d'améliorer l'analyse des alertes précoces et la formulation des options de réponses. Cette approche n'est pas bénéfique uniquement pour les femmes, mais veille à ce que les préoccupations à la fois des hommes et des femmes soient prises en considération.

Inclure des communautés entières dans le processus de consolidation de la paix augmente la probabilité que la voix des femmes soit entendue. En outre, les femmes disposent souvent de leurs propres réseaux sociaux et des approches différentes de la communication, de la négociation et de la médiation qui peuvent aider à combler les fossés en période de conflit.

### II.5.2 Montagne de conflits – Analyse de la phase de conflit<sup>47</sup>

Les conflits ne sont pas statiques – ils évoluent au fil du temps. Au cours de leur évolution, ils adoptent de nouvelles caractéristiques. Les conflits passent par différentes phases



47 Adaptation tirée de Schirch, Lisa (2004): Women in Peacebuilding Resource & Training Handbook. West African Network for Peacebuilding and Conflict Transformation Program at Eastern Mennonite University. Ci-après: Schirch (2004)

La progression d'un conflit peut être comparée à une montagne. Les conflits passent par un stade où les tensions s'accroissent mais ne sont pas évidentes. Cette étape est souvent appelée « pré-crise ». Étant donné que plus de personnes et de problèmes deviennent impliqués dans le conflit, le conflit escalade la montagne. La hauteur de la crise est le sommet de la montagne. Quand les gens sont épuisés par le conflit ou lorsqu'une solution est trouvée pour aborder les problèmes qui ont engendré le conflit, le conflit recule. Le schéma suivant montre la façon dont les conflits augmentent au fil du temps, atteignent une hauteur de destruction, puis diminuent en intensité.

**Pré-violence :** au début, les gens reconnaissent les différences entre eux. Si ces différences sont perçues comme étant importantes, les gens peuvent s'engager dans un conflit les uns avec les autres. Les gens peuvent commencer à prendre conscience du potentiel de confrontation. À ce stade, il peut y avoir des tensions dans les relations entre les parties et/ou un désir d'éviter tout contact avec l'autre.

Pour qu'une société passe au conflit, il y aura une accumulation d'agressions et la cohésion du groupe doit être affirmée pour assurer une unité contre l'ennemi. Dans la phase de pré-crise, les femmes et les autres groupes à faible statut comme les hommes qui ne correspondent pas à un idéal hyper-masculin peuvent être les premiers à faire l'expérience de la diminution des niveaux de sécurité humaine. Cela finira par aboutir à une crise plus généralisée, préfigurant potentiellement des conflits armés.<sup>48</sup>

Les femmes étant fréquemment la cible de la violence domestique, en temps de conflit et en temps de paix, elles savent souvent lorsqu'un conflit se « trame » et elles peuvent alerter les autorités quant à ces signes précoces de violence dans la communauté. Afin de donner l'alarme dès le début, les femmes ont besoin de moyens d'informer les autres et de pouvoir s'organiser elles-mêmes afin de répondre à un conflit avant qu'il n'éclate violemment.

**Violence : il existe trois phases d'intensification de la violence :**

■ **Confrontation :** À ce stade, le conflit est devenu plus ouvert. Des combats sporadiques ou de faibles niveaux de violence peuvent éclater entre les deux parties. Les relations entre les deux côtés peuvent devenir très tendues.

■ **Crise :** C'est le pic du conflit, lorsque la tension et/ou à la violence sont les plus intenses. Dans un conflit à grande échelle il s'agit d'une période de guerre, quand des personnes sont tuées de part et d'autre. La communication normale entre les deux côtés diminue.

■ **Résultat :** Finalement, la crise va aboutir à un résultat, un côté peut par exemple battre l'autre, ou un cessez-le-feu peut être déclaré dans le cas d'une guerre. Les personnes peuvent accepter d'aller à la « table de la paix » et entrer dans le processus de consolidation de la paix qui vise à répondre aux besoins non satisfaits de tous les groupes.

Lors de conflits violents et de guerres, les femmes sont obligées d'assumer de nouveaux rôles en tant que chefs de familles, elles doivent pourvoir aux besoins de la famille, elles sont des combattantes et des partisanes de la liberté. Au cours des phases de confrontation, de crise et de résultat des conflits, les femmes n'ont pas les mêmes types de besoins. Elles peuvent avoir besoin d'un endroit sûr où emmener leurs familles, ou elles peuvent avoir besoin de ressentir un sentiment de participation aux décisions prises afin de déterminer comment la guerre va finir. Hommes, femmes et enfants peuvent avoir besoin de nourriture et de vêtements de secours ainsi que de programmes pour les aider à faire face à la perte de membres de la famille.

**Post-violence :** Enfin, la situation est résolue ou transformée d'une manière qui conduit à mettre fin à toute confrontation violente et à des relations plus normales entre les personnes impliquées dans le conflit. Toutefois, si les questions et les problèmes découlant de leurs objectifs incompatibles n'ont pas été traités de façon adéquate, cela pourrait déboucher sur un nouveau cycle de tensions croissantes et de violence.

Lors des ateliers et réunions, vous pouvez demander aux participantes d'analyser les conflits en utilisant l'image de la « montagne des conflits » comme guide.

### II.5.3 La chronologie<sup>49</sup>

La chronologie est un graphique qui représente les événements en fonction du temps dans un ordre chronologique, comme des combats, des élections, des famines, des initiatives de paix, etc. Cet outil permet de clarifier et de comprendre de quelle façon chaque partie perçoit les événements.

48 Schmeidl, Susanne/ Piza-Lopez, Eugenia (2002): Gender and Conflict Early Warning. A framework for Action. International Alert and Swiss Peace Foundation  
49 Adaptation tirée de Fisher/Abdi/Ludin 2000

Dans un conflit, les groupes de personnes ont souvent des expériences et des perceptions complètement différentes. Elles voient et comprennent le conflit différemment. La chronologie reflète la perception subjective du conflit de la personne ou du groupe qui l'élabore. Le but de la chronologie n'est pas d'arriver à une histoire « correcte » mais de comprendre les perceptions des personnes impliquées.

Il est prévu que, en discutant des différentes perceptions du conflit et des événements, des individus et des groupes différents peuvent développer une meilleure compréhension de leur situation commune. L'objectif est d'atteindre un point où les parties prenantes à un conflit puissent accepter que d'autres puissent avoir des perceptions valables, même si elles sont à l'opposé de leurs propres perceptions.

- S'il existe un désaccord entre les participantes, il est possible d'en déduire différentes chronologies. Les différentes chronologies peuvent être comparées et discutées ultérieurement. Dans cette situation, il est important de créer une atmosphère de respect pour les différentes perceptions et points de vue.
- La chronologie est un outil très utile pour analyser des conflits complexes se déroulant simultanément et impliquant un grand nombre d'acteurs dans différents domaines. Il est possible de dessiner une chronologie pour chaque conflit partiel et de les comparer ultérieurement.

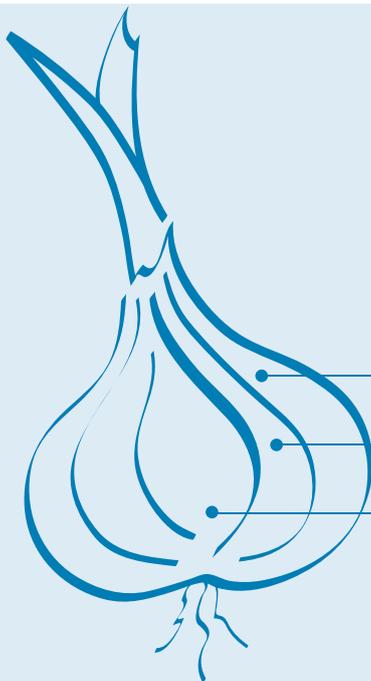
✍ Vous trouverez en annexe une fiche de travail numéro 10 intitulée « La chronologie ».

### II.5.4 L'oignon<sup>50</sup>

Cet outil est basé sur l'analogie d'un oignon et de ses couches. Il comporte trois couches. La couche extérieure contient les **positions** que nous prenons publiquement et que nous donnons à voir et à entendre à tous. Sous cette couche se trouvent nos **intérêts**, ce que nous voulons atteindre à partir d'une situation particulière. Enfin, le cœur renferme les **besoins** les plus importants que nous souhaitons satisfaire.

En période de stabilité et de paix où les relations sont bonnes et où il existe un niveau élevé de confiance, nos actions peuvent découler de nos besoins les plus élémentaires. Dans le cadre de situations plus instables ou dangereuses, lorsqu'une méfiance surgit entre les personnes, les êtres humains veulent garder leurs besoins fondamentaux cachés. Informer les autres de nos besoins révélerait notre vulnérabilité et leur octroierait peut-être un pouvoir supplémentaire sur nous. Mais si nous cachons des choses, ils sont moins susceptibles d'être en mesure de saisir nos besoins.

Ainsi, dans une situation de conflit et d'instabilité, les actions ne peuvent plus émaner directement des besoins. Les personnes peuvent regarder le niveau le plus collectif et abstrait de l'intérêt et fonder leurs actions



## L'oignon

**Position** : ce que nous *disons* vouloir

**Intérêt** : ce que nous voulons *réellement*

**Besoin** : ce que nous *devons* avoir



sur celui-ci. Lorsque ces intérêts sont menacés, les gens peuvent alors adopter et défendre une position qui est encore plus éloigné de leurs besoins de base.

- L'outil de l'oignon est utile pour les parties qui sont impliquées dans des négociations afin de clarifier leurs propres positions, intérêts et besoins. Lorsque les parties prenantes au conflit se rendent compte par le biais de l'analyse que leurs besoins de base sont compatibles, voire identiques, cela peut constituer une première étape vers la résolution des conflits.
- L'image de l'oignon vise à montrer graphiquement la possibilité de l'éplucher pour découvrir les différentes couches qui s'accumulent à la suite de conflits, d'instabilité et de méfiance autant que possible, afin d'essayer de répondre aux besoins sous-jacents qui forment la base des actions des peuples, des individus et des groupes.
- L'objectif à long terme est d'améliorer la communication et la confiance entre les parties au point où les gens peuvent révéler leurs propres besoins réels et également comprendre et essayer de répondre à leurs besoins.
- Quand il existe deux parties, l'oignon peut être divisé en deux. Lorsqu'il existe plusieurs parties, plusieurs oignons peuvent être dessinés.

*Vous trouverez en annexe une fiche de travail numéro 9 intitulée « L'oignon ».*

### II.5.5 L'arbre à conflits

L'arbre à conflits<sup>51</sup> (aussi appelé l'arbre à problèmes dans le contexte de la mise en place de votre stratégie de plaidoyer) que nous avons déjà étudié dans la

première partie du manuel peut être un autre outil utile pour l'analyse de la relation de cause à effet d'un certain nombre de facteurs dans une situation de conflit complexe.

Dans le cadre de l'analyse des conflits, nous appliquons l'arbre à problèmes de la manière suivante:

#### Les racines

Les racines symbolisent les causes des conflits. Les racines sont en dessous de la surface et donc invisibles – comme le sont dans de nombreux cas les causes de conflit -, mais dans le même temps, ils constituent le point d'ancrage et les sources de la vie de l'arbre. Les causes à la racine d'un conflit peuvent être par exemple la pauvreté, l'inégalité d'accès aux ressources, des clivages et des préjugés ethniques, une mauvaise gouvernance, etc. Toutes les racines laissées dans le sol ne produisent pas un arbre. De même, toutes les causes profondes ne génèrent nécessairement un conflit violent, mais elles constituent une source potentielle de conflit. D'autres facteurs contributeurs comme un sol riche (les conditions liées au contexte et au cadre), l'eau (favorisant le développement du conflit), un(e) jardinier(e) (des personnes qui alimentent le conflit), etc. seront nécessaires pour produire l'arbre à conflits.

#### Le tronc

Le tronc symbolise le cœur du conflit, par ex. un conflit sur la ressource en eau. Il est difficile de distinguer le lien du tronc à une chaîne particulière des racines. En tant que point de jonction des racines, le tronc contient toutes les dimensions du conflit. Par exemple, se battre pour l'eau, un conflit violent.

#### Les branches, les feuilles et les fruits

Il s'agit du grand nombre de petits conflits ou des dimensions du conflit émergeant du tronc. Ils sont les effets du conflit. Au fil du temps, les fruits et les feuilles de l'arbre – c'est à dire les effets du conflit - peuvent tomber dans le sol fertile, grandir et se développer en un autre arbre distinct de l'arbre initial. Ceci illustre la complexité des conflits.

*Vous trouverez en annexe une fiche de travail numéro 7 intitulée « l'arbre à conflits/ à problèmes ».*

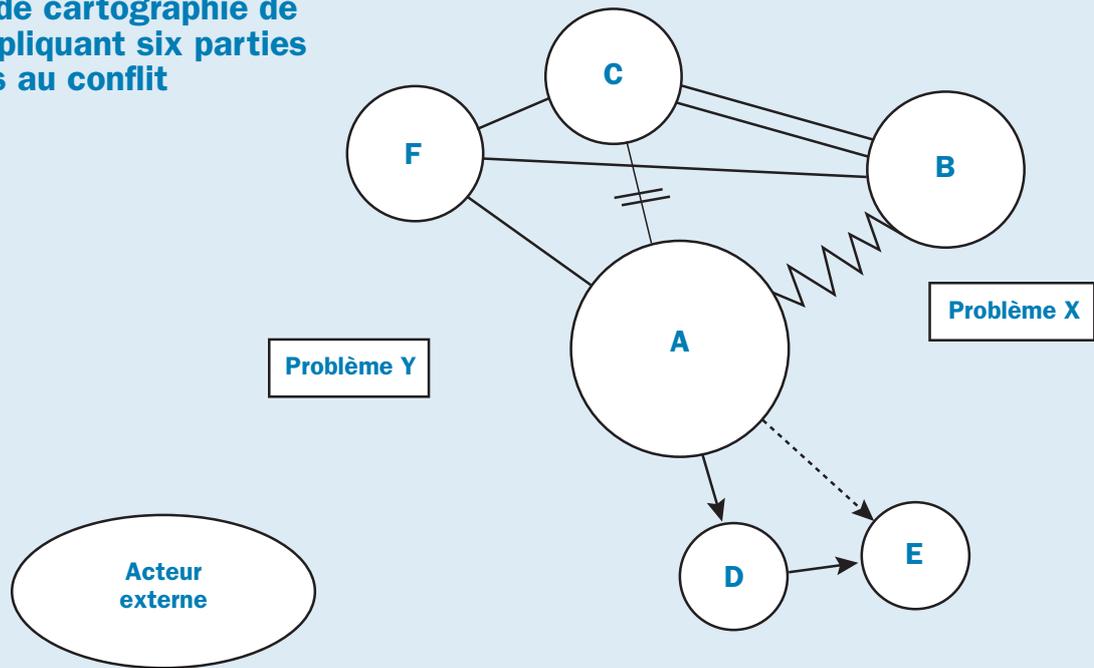
### II.5.6 Cartographie des conflits<sup>52</sup>

La cartographie des conflits est une technique visuelle permettant de représenter la/les relation(s) entre les parties prenantes à un conflit. L'utilisation de cet outil a pour but de :

51 Adaptation de <http://www.peacepaces.com/page/Content%3A=The+conflict+tree+and+the+peace+flower>

52 La description de la cartographie des conflits est tirée de: <http://www.peacepaces.com/page/Content%3A+Conflict+Mapping>

### Exemple de cartographie de conflit impliquant six parties prenantes au conflit



- Parvenir à une meilleure compréhension de la situation.
- Visualiser plus clairement les relations entre les parties et la façon dont le pouvoir est réparti entre les parties.
- Connaître leurs différents points de vue et perceptions
- Vérifier l'équilibre entre son propre engagement et celui de l'autre.
- Identifier les points d'entrée pour l'action.

#### Comment cartographier un conflit

1. Décidez de ce que vous souhaitez cartographier, quand et dans quelle perspective. Choisissez un moment donné dans une situation spécifique. Évitez de trop élargir la portée de votre exercice de cartographie. Il est souvent utile de faire plusieurs cartes de la même situation à partir de différents points de vue. Vous pouvez vous demander comment les différentes parties pourraient voir la même situation différemment. Au moment de finaliser la cartographie, vous trouverez peut-être utile de vous poser les questions suivantes :

- Quelles sont les principales parties impliquées dans ce conflit ?
- Quelles autres parties sont impliquées ou reliées d'une manière ou d'une autre, y compris des groupes marginalisés et des parties externes ?

- Quelles sont les relations entre toutes ces parties ? Essayez de les représenter sur la carte (les alliances, les contacts étroits, les relations brisées, la confrontation).
- Existe-t-il des problématiques clé entre les parties ?

2. Placez-vous/votre organisation/votre groupe sur la carte afin de vous rappeler que vous/votre organisation/votre groupe faites partie de la situation et que vous n'êtes pas externe à votre analyse. Votre organisation/votre groupe est perçu d'une certaine façon par d'autres. Il existe des contacts ou des relations avec des acteurs qui peuvent ouvrir des opportunités pour travailler avec les différentes parties impliquées dans le conflit (mais qui pourraient en même temps entraîner également des conséquences négatives).

3. La cartographie reflète un point particulier dans une situation changeante et il pointe vers l'action. Ce type d'analyse devrait être préparé en vue de créer de nouvelles possibilités. Utilisez par conséquent la cartographie pour vous poser des questions telles que : qu'est-ce qui peut être fait ? ; Qui peut le faire au mieux ? ; Quand serait le meilleur moment ? ; De quoi a-t-on besoin en amont et que faudra-t-il faire après ?

4. Il est également important de cartographier les problèmes entre les parties en conflit. Pourquoi le conflit existe-t-il ? Pourquoi les deux groupes semblent-ils

incompatibles ? Pensez également à la position des parties en conflit. Quels sont leurs points de vue sur les groupes impliqués dans la situation ?

*✍ Vous trouverez en annexe des fiches de travail numéro 8a et 8b intitulées « cartographie des conflits » et « symboles pour la Cartographie des conflits » comprenant un exemple sur la façon de créer vos propres symboles pour votre exercice de cartographie*

**Points forts :**

- Peut être utilisé à un niveau micro (par exemple la famille ou la communauté) et également à un niveau macro (par exemple au niveau gouvernemental ou international)

- Bon pour les processus de groupe car c'est un outil visuel
- Peut être fait à partir de différentes perspectives ou différents points de vue et montrer ainsi les différences de perception

**Points faibles :**

- L'expression visuelle du conflit ne peut que fournir un instantané de la situation actuelle, la dynamique du conflit n'est pas visible.
- Ce travail est axé sur la relation et moins adapté pour l'analyse des causes du conflit.

## II.6 Dimensions profondes du conflit

Les conflits ont des dimensions profondes et des aspects dont nous ne sommes pas conscients. Il existe trois dimensions profondes correspondant aux trois aspects du triangle du conflit ABC (comportement, attitude, contradiction) : les besoins humains fondamentaux, la structure profonde et la culture profonde. Des dimensions sociales plus profondes des conflits peuvent être analysées et traitées selon trois niveaux :

### II.6.1 Besoins humains fondamentaux – conseil pour une transformation des conflits

Tous les individus ont des besoins humains qu'ils s'efforcent de satisfaire, par exemple, en termes de protection, hébergement, nourriture, compréhension, santé, etc. Un besoin doit être distingué d'un manque, d'un souhait, d'un désir et d'une demande. Les besoins humains sont universels et nécessaires à tous les êtres humains, mais cela ne signifie pas qu'ils sont satisfaits de la même manière. Les besoins humains fondamentaux peuvent être regroupés en quatre types de besoins de base<sup>53</sup>:

**Survie** : cela correspond au besoin fondamental nécessaire pour survivre. Cette catégorie comprend la violence contre les individus, comme l'agression, la torture et la violence collective, par ex. des guerres et des génocides parce que ce sont des violations extrêmes du besoin de survie.

**Bien-être** : les éléments essentiels permettant de garantir le bien-être comprennent la nourriture, des vêtements, un hébergement, la santé. La pauvreté et le manque d'accès à des sources suffisantes limitent le bien-être. Les femmes ont souvent moins accès aux ressources. Par exemple, en Afghanistan, les femmes sont rarement autorisées à consulter un médecin en raison d'une pénurie de médecins de sexe féminin et des tabous culturels qui entourent l'examen d'une femme par un médecin de sexe masculin ; les garçons sont allaités plus longtemps que les filles.

**Identité** : les humains ont besoin de savoir à quel groupe ils appartiennent, que ce soit un groupe ethnique ou religieux, et ce pour quoi ils vivent, par exemple se battre pour les droits des femmes, contribuer à une meilleure existence de leurs enfants. La plupart des humains ont besoin de proximité et évitent l'isolement.

**Liberté** : libération de l'oppression. La liberté dans ce contexte signifie pouvoir choisir auquel des trois autres besoins humains l'on souhaite accorder la préséance. Parfois, par exemple, les individus peuvent décider que le besoin d'identité est plus important que le besoin même de survivre. Les femmes libériennes risquaient d'être attaquées voire même tuées lorsqu'elles ont participé aux protestations sous forme de sit-in en 2002, mais à ce moment-là, elles ont considéré que leur besoin de créer un avenir pacifique pour leurs communautés et leur pays était plus grand que leur propre besoin de survivre.

Les besoins fondamentaux n'obéissent en aucune façon à une hiérarchie et chacun de ces besoins doit être considéré comme d'égale importance. Cependant, dans une situation de conflit, il est utile de se demander quels besoins fondamentaux sont menacés, même s'il ne s'agit que d'une menace perçue dans les esprits des parties concernées, et quels besoins sont considérés comme une priorité et/ou ont été supprimés. Dans ce processus, il appartient aux parties de décider quels besoins sont leur priorité.

Dans le processus de transformation des conflits, les besoins humains fondamentaux peuvent et doivent être utilisés comme un cadre de référence pour trouver une solution au conflit. Ils servent d'indicateurs de progrès utiles et peuvent également aider les parties à évaluer si une solution proposée est légitime ou inapplicable.

Par exemple, un conflit surgit entre une fille et ses parents car la fille veut aller à l'école alors que ses parents ne l'y autorisent pas. La raison pour laquelle ils l'empêchent d'aller à l'école est qu'ils veulent qu'elle aide sa mère aux travaux ménagers, mais il est clair que l'empêcher de fréquenter l'école n'est pas une solution valable.

D'autre part, il est compréhensible que ses parents aient besoin d'aide avec le ménage car la mère n'est pas capable de le gérer seule. Il est important de trouver une solution qui fonctionne à la fois pour la fille et la mère. Une solution possible pourrait être que la fillette aide sa mère aux travaux ménagers avant ou après les heures d'école et de diviser les tâches entre elle et son frère de façon à ce que la charge de travail soit partagée.

Il est difficile de trouver une solution qui réponde aux besoins des deux parties (ou de toutes les parties) au conflit et vous devez faire preuve de créativité et ex-

53 Galtung (1980): The Basic Needs Approach. En: Katrin Lederer, David Antal und Johan Galtung (eds.): Human Needs: a Contribution to the Current Debate. Cambridge, MA: Oelgeschlager, Gunn & Hain, p. 66

plorer des moyens nouveaux et des idées nouvelles à chaque fois.

## II.6.2 Structure profonde<sup>54</sup>

Le sexisme, le racisme, la discrimination de classes, le nationalisme, la discrimination ethnique et religieuse, la discrimination contre les personnes handicapées ou les personnes LGBT (lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres) et d'autres formes de discrimination sont tous le fruit du même corpus de croyances selon lesquelles certaines personnes sont intrinsèquement « meilleures » que d'autres.

A l'instar d'autres structures sociales qui établissent certaines personnes comme étant supérieures aux autres, la croyance sexiste selon laquelle la vie des femmes est moins précieuse que la vie des hommes engendre une violence contre les femmes. Lorsque les femmes s'engagent dans le processus de consolidation de la paix, elles remettent souvent en question ces croyances sexistes ainsi que d'autres structures qui sont discriminatoires à l'encontre des personnes. L'autonomisation des femmes doit être considérée comme inhérente au processus de consolidation de la paix.

Des structures peuvent violer le corps et l'esprit en se montrant répressives, exploiteuses et aliénantes. Certaines structures sont pires que d'autres ; le patriarcat, par exemple, est rigide et fortement résistant au changement. L'analyse de ces structures est extrêmement importante pour le diagnostic et l'analyse de la violence. Si la violence existe en raison d'une structure, les réprimés, exploités et/ou aliénés ne voient souvent aucune autre alternative que de se battre pour s'en sortir.

Certaines modèles soutiennent la violence structurelle :

- **L'hétéronomie** (fait d'être dirigé par d'autres) : les personnes dont les positions sont supérieures à celles d'autres personnes sont en mesure de conditionner ces dernières psychologiquement afin qu'elles acceptent la structure, souvent comme quelque chose de naturel ou d'imposé par Dieu. Ceux qui sont en position de supériorité peuvent justifier la structure hiérarchique et imposer leur direction à ceux en position d'infériorité en utilisant un langage de ce type : « *telle une montagne, la société possède un sommet et une base* » ou du type commandement divin « *c'est une punition pour le fait d'être paresseux/pécheur, mais au paradis les derniers seront les premiers.* » Les femmes et les fillettes, par exemple, peuvent être conditionnées de façon à croire et à accepter qu'elles

sont inférieures et que les hommes et les garçons sont supérieurs.

Cette structure peut être surmontée en créant de l'**autonomie**. Les personnes en position d'infériorité créent leur propre structure, leur propre réseau, tels que des réseaux de femmes, des groupes de femmes etc.

- **Désintégration** (accès restreint à l'information). Seuls les dirigeants politiques ou économiques savent ce qui se passe et les personnes en position d'infériorité ne voient que de petits segments de la réalité de sorte qu'ils sont incapables d'avoir une vision globale. Ainsi, par exemple les femmes peuvent n'avoir qu'une vision limitée de la société car elles passent le plus clair de leur temps à la maison et (au travail dans les champs) et sont souvent exclues de la prise de décision politique et économique. On leur dit souvent que ce sont des problèmes d'hommes.

La façon de surmonter cette structure violente passe par la création de l'**intégration**. Les femmes, ainsi que les autres groupes exclus du processus décisionnel, doivent unir leurs forces pour accéder à une plus grande représentation en politique et dans les autres domaines de pouvoir.

- La **désolidarisation** (absence de solidarité au sein de son propre groupe identifié). Les personnes en position de supériorité interagissent les unes avec les autres de toutes sortes de façons, alors que les personnes en position d'infériorité sont tenues à l'écart. Les femmes sont souvent mises à part de différentes manières. Par exemple, alors qu'une belle-mère et une belle-fille font toutes deux parties d'un même groupe victime de discrimination, à savoir les femmes, une fois qu'une femme devient une belle-mère, elle acquiert un peu plus de pouvoir dans des cultures très traditionnelles et peut oublier ou exprimer la douleur et la discrimination dont elle a souffert quand elle était elle-même une belle-fille. La hiérarchie interne au sein du groupe entrave la solidarité et la capacité à s'unir pour une cause commune.

La façon de surmonter la désolidarisation consiste à faire l'expérience de la **solidarité** afin de surmonter la division entre les différents groupes au sein du groupe plus large de femmes.

- **Exclusion** (être coupé). Les personnes en position d'infériorité (souvent d'une autre race) sont (presque) coupées de toute interaction avec la partie supérieure

54 Galtung (1990) Cultural Violence, In: Journal of Peace Research, 27: 3. (Aug., 1990), pp. 291-305. Ci-après: Galtung (1990)

de la société, elles sont exclues de toute interaction sociale ou mondaine. Les femmes, par exemple, peuvent avoir un accès limité aux plus hauts échelons de la société, que ce soit dans les sphères politiques, économiques ou sociales.

La façon de surmonter l'exclusion est la **participation**. Pour les femmes il est extrêmement important qu'elles jouent un rôle égal dans tous les processus décisionnels.

La combinaison de ces quatre mécanismes explique comment une poignée de personnes peuvent dominer de très grands groupes de personnes, voire comment certains pays peuvent exercer un pouvoir sur un grand nombre de pays ; en combinant répression, exploitation, aliénation et des niveaux bas de violence directe. Ces mécanismes produisent et maintiennent des asymétries au sein des sociétés selon des lignes de fractures sociales comme le sexisme, le racisme, le nationalisme. Huit lignes de fractures sociales ont été identifiées par le chercheur sur la paix Johan Galtung :

- **Genre** : homme contre femme, génère du Sexisme
- **Génération** : personnes âgées contre personnes d'âge moyen contre personnes jeunes, génère de l'Âgisme/Jeunisme
- **Couleur de peau** : personnes à peau claire contre personnes à peau foncée, génère du Racisme
- **Classe** : puissance contre impuissance, génère de la Discrimination sociale
  - *Pouvoir politique* : qui exerce une autorité/de la répression sur qui
  - *Pouvoir militaire* : qui exerce sa force sur/tue qui
  - *Pouvoir économique* : qui exploite qui
  - *Pouvoir culturel* : qui endoctrine/conditionne/aliène qui
- « **Normalité** » contre « Déviance » génère de la Stigmatisation
- **Nation/ Culture** : dominants contre dominés, génère du Nationalisme
- **Géographie** : centre contre périphérie, génère du Centralisme
- **Nature** : Humains contre Nature, génère du Spécisme <sup>55</sup>

### II.6.3 Culture profonde<sup>56</sup>

Les hypothèses et les attitudes constituent le troisième élément des conflits et les dimensions sous-jacentes sont des hypothèses et des attitudes plus profondes qui constituent la culture profonde. Elle représente la somme des pratiques et croyances inconscientes (souvent oubliées ou tacites) comme dans l'adage qui veut que « *dans un conflit, il existe toujours un(e) gagnant(e) et un(e) perdant(e)* », ainsi que des stéréotypes et des préjugés à l'égard de soi et de l'autre.

Dans un conflit, et en particulier dans les conflits de longue durée, ces attitudes et hypothèses profondes représentent souvent un obstacle à une issue pacifique au conflit, par exemple si quelqu'un croit qu'il existe toujours un(e) gagnant(e) et un perdant dans les conflits, il/elle a tendance à croire que la partie adverse est « *l'ennemi incarnant le mal* » alors que son propre côté incarne le « *bien* ». Ces croyances conduisent à une escalade du conflit et à une polarisation entre les parties prenantes au conflit. Dans tout le spectre de la culture (qu'il s'agisse de religion et d'idéologie, de langue et d'art), ces significations culturelles profondes peuvent être utilisées pour légitimer la force directe ou structurelle et elles sont transmises d'une génération à l'autre. Il existe quelques modèles qui soutiennent la violence culturelle :

- La tendance à diviser le monde en deux parties<sup>57</sup> totalement distinctes est la subdivision la plus simple (« nous » et « eux »), par exemple, Musulmans contre Chrétiens, personnes à la peau foncée contre personnes à la peau claire, l'Occident et le reste du monde.

La façon de surmonter cette tendance est la pensée holistique, c'est à dire de considérer l'image dans sa globalité. Il n'existe donc pas seulement deux groupes (« nous » et « eux ») dans le conflit, mais il existe plusieurs groupes au sein d'un groupe et les membres des groupes sont eux-mêmes divers.

- Pour construire cette logique, l'une des deux parties seulement est bonne et l'autre partie est mauvaise. Dans cette logique, « nous » incarnent les bons et les « autres » sont les méchants. Cette idée est typique de ce que l'on nomme les conflits ethniques, où aucune différence n'est perçue entre les différents membres de l'autre groupe. Par exemple, en Afghanistan, au cours de la guerre civile (et en partie jusqu'à présent),

<sup>55</sup> Le Spécisme est un terme créé par Galtung pour décrire l'exploitation de la nature pour satisfaire les besoins des êtres humains. Il en résulte pollution, extinction d'espèces particulières d'animaux ou de plantes et moins de respect de la nature.

<sup>56</sup> Adaptation de Galtung (1990)

<sup>57</sup> Également appelé dichotomie

les différents groupes ont parlé des « Pachtounes », des « Hazara », des « Tadjiks » etc.

Si nous décidons de briser cette logique, nous devons essayer de voir le bien et le mal en toute chose, les aspects positifs dans le mal et les aspects négatifs dans le bien. En d'autres termes, il existe des personnes bonnes et des personnes mauvaises dans chaque groupe ethnique.

- Ces deux modes de pensée (c'est-à-dire cette notion de « nous » et d'« eux » et cette idée que « nous » incarnent les « bons » et que « eux » sont les « méchants ») conduisent à l'idée que la lutte est inévitable et que cela doit se terminer par le triomphe des bons ou des méchants. Selon cette logique, il est préférable de renforcer votre propre groupe (le bien) et d'affaiblir les autres (le mal). Et c'est ainsi que les deux groupes continuent à acheter des armes et à se battre les uns contre les autres.

Le moyen de sortir de ce cycle réside dans la transformation des conflits. N'attendez pas que le conflit devienne violent et que les gens soient prêts à se battre jusqu'à la mort, mais commencez à travailler sur le conflit dès que possible avec tous les groupes impliqués dans le conflit.

- Cette réflexion a également un impact sur le plan émotionnel et mène à la conviction que « notre groupe » est exceptionnel, que « nous » sommes choisis par des forces supérieures et que « nous » avons une mission dans le monde. Donc, le temps est divisé en mythes d'**un passé doré** où des batailles magnifiques ont menées et d'**un avenir glorieux** une fois que la mission aura été accomplie. Le présent est perçu comme le « temps intermédiaire », en vue de quelque chose de grand à l'avenir et ne reçoit pas l'attention qu'il mérite. Les nations ou groupes ayant le sentiment d'être « les élus » souffrent de traumatismes lourds et ressassent les blessures et les défaites perpétrés par les ennemis. La gloire est ainsi mélangée à l'amertume de traumatismes lourds subis au cours

de luttes pour accomplir la mission, afin d'être digne des ordres d'en haut.

- Pour se défaire de ces sentiments, il faut comprendre que **nous sommes tous utiles** et que tous les êtres humains sont d'égale importance. Il faut glorifier la paix et non la violence. Les participantes à la formation en Afghanistan ont travaillé sur ce processus de transformation en créant des symboles de la paix au cours d'une journée de la paix : elles ont écrit des slogans de paix sur des foulards et des banderoles, elles ont pris la parole dans des écoles pour promouvoir la paix et elles ont imprimé des stylos et des brochures portant des slogans de paix.

Ces dimensions plus profondes de conflit s'affirment au niveau de la surface en temps de crise, quand un groupe est confronté à une situation complexe et doit pourtant maintenir un consensus afin de (ré)agir efficacement. Par exemple, des personnes appartenant à des groupes ethniques différents peuvent vivre en interaction pacifique, mais en période de conflit, il est souvent possible de diviser la communauté en groupes distincts le long de lignes de démarcation ethniques, indépendamment du fait que ces groupes étaient ou non identifiés suivant ces lignes auparavant.

Une solution juste et durable aux conflits ne peut être obtenue que si les parties prenantes au conflit connaissent ces dimensions et si elles sont soutenues pour pouvoir répondre à ces dimensions plus profondes. Il est alors possible de transformer les attitudes et les hypothèses, les objectifs et les stratégies ainsi que les comportements et de leur donner une dimension nouvelle.

Concernant le traumatisme collectif, il est important de permettre une autonomisation de a) soi et b) des autres afin d'éviter tous souvenirs négatifs persistants. Bien qu'il soit important de ne pas oublier ce qui s'est passé, il est tout aussi important d'être tourné vers l'avenir et de nourrir des objectifs positifs et des visions d'avenir.

## II.7 Paix

### II.7.1 A quoi ressemble la paix pour vous ?

Lorsque l'on pense à la paix, chacun a un sentiment et une idée de ce dont il s'agit.



Lorsqu'il a été demandé aux participantes **libériennes** à la formation sur la consolidation de la paix ce qu'elles pensaient de la paix, voici ce qu'elles ont répondu :

- Oublier le passé
- Compréhension mutuelle
- Régler des différends
- Amour

- Association – tendre vers la normalité
- Être ensemble
- Esprit libre vis-à-vis des autres
- Cœur pur
- Se retrouver, pardonner, vivre ensemble
- Unité
- Se libérer de la violence



Quelques réponses des participantes **afghanes** :

- Justice
- Réconciliation
- Sécurité
- Sûreté
- Vie
- Égalité
- Liberté
- Absence de conflit
- Unité



En **RDC**, les visions incluait notamment :

- Femmes aux champs
- Personnes qui circulent la nuit en toute sécurité
- Danse

- Lac paisible
- Différentes couleurs
- Les couleurs du drapeau national, des gens qui dansent, des policiers qui saluent.

### II.7.2 Paix positive et négative

Lorsque les gens parlent de paix, ils se réfèrent souvent à l'absence de violence. Ce genre de paix est appelé **paix négative**<sup>58</sup>. Elle est qualifiée de négative car quelque chose d'indésirable a cessé de se produire, par exemple des meurtres ont pris fin à cause d'un cessez-le-feu.

**La paix positive** est plus complète et implique l'absence de toutes les formes de violence, c'est à dire les violences directe, structurelle et culturelle. La paix positive est tournée vers la structure et vise à établir un équilibre des pouvoirs entre les différents groupes de la société, par exemple, entre les hommes et les femmes, entre les jeunes et personnes âgées, ainsi qu'entre les gens de la capitale et ceux de la campagne.

La paix positive est synonyme de paix sociale, c'est à dire que tous les membres de la société ont accès aux

ressources et sont capables de satisfaire leurs besoins humains fondamentaux.

La paix ne signifie pas l'absence totale de tout conflit car le conflit est une partie naturelle et nécessaire de nos vies. Mais cela signifie transformer les conflits par des moyens pacifiques et en portant une attention respectueuse aux besoins et intérêts légitimes de toutes les personnes impliquées<sup>59</sup>. Par conséquent la paix est un processus sans fin.

La paix est un processus visant à transformer les conflits par des moyens pacifiques qui rétablit les relations, guérit les traumatismes, traite de la réconciliation et crée des systèmes sociaux qui répondent aux besoins de l'ensemble de la population et servent la résolution constructive des conflits.

<sup>58</sup> Première référence par le sociologue norvégien Johan Galtung. Il est le principal fondateur de la discipline traitant des études de la paix et du conflit. En 1959, il fonde l'institut Peace Research Institute à Oslo et en 1964 le Journal of Peace Research

<sup>59</sup> Un besoin n'est pas légitime s'il constitue une entrave à la satisfaction des besoins humains fondamentaux d'une autre personne ou d'un autre groupe. C'est-à-dire si les hommes sont les seuls à être impliqués en politique

## II.8 Consolidation de la paix

Bien que la **consolidation de la paix** soit un terme relativement nouveau, les idées et les pratiques liées à la paix ont des racines profondes dans toutes les sociétés et les cultures. Partout dans le monde, les peuples ont développé des moyens de consolidation de la paix en fonction de leur contexte particulier.

La consolidation de la paix vise à améliorer la qualité de vie et à créer une justice sociale entre tous les membres des sociétés, qu'ils soient jeunes ou âgés, femmes ou hommes, mariés ou non mariés et quel que soit leur appartenance religieuse ou ethnique/leur famille. La consolidation de la paix construit de façon active au sein des communautés la capacité à répondre à toutes les formes de besoins et de droits humains.

La consolidation de la paix se retrouve dans toutes les strates de la société et relève de la responsabilité de nombreux acteurs différents : les gouvernements (par exemple, via leurs politiques, en s'attaquant à ce sujet dans les écoles), la société civile (par exemple les organisations de femmes, les organisations de droits humains et les organisations d'aide sociale), les chefs religieux et les organisations confessionnelles (par exemple les mollahs, les prêtres, l'église), les chefs traditionnels et les structures traditionnelles, les médias (par ex. la télévision, la radio, les journaux et les médias sociaux).

Les artisans de la paix ont pour mission de découvrir les traditions locales en termes de consolidation de la paix ainsi que de s'inspirer des idées développées par d'autres cultures et de les adapter au contexte. Les artisans de paix ont également pour objectif de permettre aux gens de s'engager dans les processus de consolidation de la paix.

### II.8.1 Trois paradigmes pour la consolidation de la paix

Pour établir une paix durable, il est nécessaire de transformer les conflits par des moyens pacifiques (1). Les moyens pacifiques sont des instruments non-violents comme le dialogue, les sit-in, les manifestations, etc. Un système juridique (2) doit être créé qui veille à ce que chaque individu et groupe de la société ait les mêmes droits et devoirs afin de tendre vers un équilibre des pouvoirs (3) entre les différentes parties et les différents groupes de la société.<sup>60</sup> Dans le contexte des droits des femmes, cela signifie qu'il doit y avoir un équilibre des pouvoirs entre hommes et femmes, entre les différents groupes au sein du groupe de femmes (ainsi qu'entre les hommes) ainsi qu'entre les différents groupes ethniques et religieux.



Source: Graf, W./Kramer, G. (2006) Fiche de travail non publiée d'une formation pour des conseillers et conseillères de la méthode Transcend, Institut für Kirche und Gesellschaft, Evangelische Kirche von Westfalen, Iserlohn 2006

<sup>60</sup> Graf, W./ Kramer, G./ Nicolescu, A. (2007) : Counselling and training for conflict transformation and peacebuilding. In C. Weibel & J. Galtung (eds.), Handbook of Peace and Conflict Studies. London, UK: Routledge)

La paix durable requiert que l'équilibre des pouvoirs (1) soit garanti par la loi (2) et les conflits auxquels doivent faire face les individus et les groupes au sein des communautés doivent être transformés (3) par des moyens pacifiques.

L'objectif est d'initier de nombreuses perspectives différentes de résolution à tous les niveaux. Sur le plan de la violence directe, le but est de chercher à garantir le respect et à satisfaire aux besoins fondamentaux de toutes les parties au conflit à travers la promotion de la non-violence. Sur le plan de la violence structurelle, l'objectif est de dépasser les limites des lignes de fracture sociale en faisant la promotion de la créativité. Quant à la violence culturelle, le but est de transformer les aspects destructeurs de la culture profonde via la promotion de l'empathie à l'égard d'autrui.

Le potentiel de violence, comme l'amour, fait partie de la nature humaine ; mais les circonstances façonnent la réalisation de ce potentiel. La paix doit bien évidemment également être intégrée dans la culture et de la structure et pas seulement dans l'esprit humain. Les violences culturelle et structurelle engendrent une violence directe. La violence directe renforce les violences structurelle et culturelle.

## II.8.2 Principes de consolidation de la paix<sup>61</sup>

La consolidation de la paix se compose de trois éléments :

1. **Résolution** du conflit sous-jacent, de la cause profonde ;
2. **Reconstruction** après la violence directe ;
  - a. réhabilitation après les dommages subis par les êtres humains,
  - b. reconstruction suite aux dommages matériels,
  - c. restructuration suite aux dommages structurels,
  - d. « reconstruction culturelle » suite aux dommages culturels ;
3. **Réconciliation** des parties prenantes au conflit.

Si vous ne faites la promotion que de l'un de ces trois éléments en omettant les deux autres, vous ne réussirez pas à en satisfaire ne serait-ce qu'un seul. La consolidation de la paix est fondée sur une hypothèse fondamentale : la réconciliation est plus susceptible de voir le jour lorsque les parties coopèrent à l'effort de résolution et de reconstruction. Là se trouve peut-être également le

chemin vers la paix, si la paix est définie comme la capacité à gérer les conflits avec empathie, non-violence et créativité. La capacité à gérer les conflits disparaît dans la guerre. Elle doit être reconstruite.

Lorsque les peuples disposent de forums démocratiques respectés et dignes de confiance via lesquels exprimer leur frustration et parler de façons d'améliorer leur vie, ils n'ont pas besoin de violence. Souvent, il n'existe pas de lieux ni de forums pour parler des problèmes ou les personnes ne font pas confiance aux autres pour pouvoir parler en toute franchise de leurs problèmes.

D'autres personnes n'ont pas les talents diplomatiques nécessaires pour communiquer avec autrui et ils recourent à la violence comme un moyen de communiquer leur frustration. D'autres décident de recourir à la violence pour résoudre les problèmes, tout simplement car peu leur importe de blesser ou de tuer les autres et ils sont prêts à faire n'importe quoi pour obtenir ce qu'ils veulent.

La consolidation de la paix contribue à créer des forums démocratiques visant à résoudre les problèmes, elle donne aux personnes des compétences pour communiquer leurs besoins, met en évidence les problèmes avec le recours à la violence pour rechercher la justice et elle a pour objectif d'empêcher les gens de recourir à la violence.

Dix grands principes doivent être pris en considération lorsque l'on travaille sur la consolidation de la paix<sup>62</sup>:

1. **Réflexion sur les Valeurs** : la consolidation de la paix requiert une réflexion personnelle et organisationnelle continue sur la façon dont les programmes de consolidation de la paix sont en lien avec leurs valeurs.
2. **Gestion des besoins et droits fondamentaux** : la consolidation de la paix aide les gens à satisfaire à leurs propres besoins et droits fondamentaux tout en reconnaissant les besoins et les droits d'autrui.
3. **Analyse du conflit et de la violence** : la consolidation de la paix implique une analyse continue des causes et de la dynamique du conflit et de la violence, ainsi que des ressources pour la paix.
4. **Plan à long terme** : la consolidation de la paix va au-delà d'une réponse à la crise à court terme et

61 Adaptation de Galtung (2004)

62 Schirch, Lisa (2004): Women in Peacebuilding Resource & Training Handbook. West African Network for Peacebuilding and Conflict Transformation Program at Eastern Mennonite University. En ligne: [http://www.ifor.org/WPP/Women%27s\\_Peacebuilding\\_Handbook\\_Chapters\\_1-4.pdf](http://www.ifor.org/WPP/Women%27s_Peacebuilding_Handbook_Chapters_1-4.pdf)  
[http://www.ifor.org/WPP/Women%27s\\_Peacebuilding\\_Handbook\\_Chapters\\_5-6.pdf](http://www.ifor.org/WPP/Women%27s_Peacebuilding_Handbook_Chapters_5-6.pdf). Ci-après: Schirch (2004)

visent une mutation sociale sur plusieurs années et décennies.

5. **Transformation de systèmes tout entiers** : la consolidation de la paix change les niveaux personnel, relationnel, culturel, et structurel.
6. **Coordination des Approches et des Acteurs** : la consolidation de la paix requiert des approches coordonnées qui reflètent la responsabilité, le fait de répondre de ses actes et la participation de nombreux acteurs différents
7. **Identification et Création de Pouvoir** : le pouvoir existe dans toutes les relations. La consolidation de la paix implique que toutes les personnes soient conscientes de leur pouvoir et créent des formes non violentes de pouvoir pour répondre à leurs besoins humains en collaboration avec d'autres.
8. **Autonomisation des autres** : la consolidation de la paix renforce, s'appuie et se forge sur des efforts locaux et habilite les autres à agir. La consolidation de la paix est fondée sur la démocratie participative et l'autodétermination
9. **La Culture comme Ressource** : les valeurs culturelles, les traditions et les rituels peuvent être des ressources pour la consolidation de la paix.
10. **Innovation et Recours à la Créativité** : la consolidation de la paix utilise de multiples façons de communiquer et d'apprendre, plutôt que de compter uniquement sur les paroles ou le dialogue pour développer des solutions créatives à des problèmes complexes.

## II.9 Genre et consolidation de la paix

Le rôle des hommes et des femmes dans la société est fondée sur le genre. Au cours des siècles, l'inégalité et la discrimination contre les femmes et les filles ont été justifiées en invoquant la nature, la religion, la tradition et/ou la culture. Ces enseignements et les pratiques ont été dénaturés par certains hommes pour leur conférer du pouvoir sur les membres féminins de leurs familles et plus largement sur les femmes de leurs communautés. Les filles et les femmes se sont vu refuser un accès équitable à l'éducation, la santé, l'emploi, la propriété et l'influence au sein de leurs propres communautés.

Mais les filles et les femmes ne sont pas les seules à souffrir de cette inégalité entre les sexes ; la société tout entière souffre lorsque les femmes et les filles sont victimes de violence et que leurs besoins sont négligés. Nier leur sécurité et leur avenir affaiblit les sociétés et les communautés tout entières en se privant de bénéficier des talents de la moitié de la population.

Les rôles attribués selon le genre imposent des limites aux garçons et aux hommes aussi. S'ils ne se conforment pas aux stéréotypes du genre, ils peuvent devenir des cibles de moqueries, de discrimination et faire également l'objet de violence. Par exemple, les garçons sont censés aimer se battre et montrer leur force physique. Si un garçon pleure lorsqu'il est battu, les gens de sa communauté pourraient se moquer de lui et le traiter de fillette.

Par conséquent, il est essentiel pour la consolidation de la paix d'explorer et de travailler à changer les rôles sexospécifiques afin de remédier au déséquilibre des pouvoirs existant entre les femmes et les hommes.

### II.9.1 Définitions du genre

**Le sexe** se réfère aux *différences biologiques* qui définissent les hommes et les femmes, les filles et les garçons. Il existe également des personnes ayant les attributs des deux sexes appelées intersexués. Ces différences sont naturelles et formées à la naissance. Par exemple, les femmes donnent naissance à des enfants, les hommes procréent des enfants.

**Le genre** se réfère aux *différences sociales*, qui ne sont pas formées à la naissance, mais créés par la société. Le genre a trait aux attentes et comportements que les gens ont vis-à-vis de quelqu'un car ils sont de sexe féminin ou masculin. Par exemple, les filles sont conciliantes dans le cas d'un conflit, elles font attention aux sentiments de leurs proches (mais souvent pas aux

leurs) et les garçons essaient de remporter un combat, ils doivent sortir gagnant(e) s et se battre pour leurs intérêts (et ceux de leur famille). Ces « normes » fondées sur des codes sociaux sont véhiculées par les familles et les amis, par l'école et les communautés, ainsi que les médias, le gouvernement et les organisations religieuses.

Cela a des conséquences sur l'organisation sociale de la vie des femmes et des hommes ainsi que sur les relations. En raison des disparités actuelles, l'égalité de traitement des femmes et des hommes ne constitue pas une stratégie pour l'égalité des sexes. Parvenir à l'égalité entre les sexes nécessitera des changements dans les pratiques institutionnelles et les relations sociales de telle sorte que les disparités ne seront plus renforcées ni soutenues. Cela implique également que les femmes fassent entendre véritablement leur voix dans l'élaboration de leurs sociétés en paix et en proie aux conflits.

**Les rôles associés au genre** sont les attentes en termes de caractéristiques, de responsabilités et de comportements probables des femmes et des hommes, des filles et des garçons, c'est à dire sur la façon dont les sociétés définissent ce qui est « féminin » et ce qui est « masculin ».

Les rôles attribués au genre diffèrent selon les sociétés et ont souvent un lien avec les situations économiques ou religieuses. Par exemple, dans certaines sociétés, les femmes restent à la maison et prennent soin des enfants en temps de paix, mais en temps de guerre, elles sont chefs de famille et sortent du foyer pour gagner leur vie. Ainsi, les rôles et les attentes associés au genre sont acquis et changent au fil du temps.

**Le patriarcat** se réfère à une société dotée d'un système reposant sur l'autorité masculine, c'est à dire où les hommes ont autorité sur les femmes, les enfants et les biens. Cela implique des règles et des privilèges édictés pour les hommes et cela provoque la subordination des femmes qui s'accomplit à travers les institutions politiques, sociales, culturelles, religieuses et économiques. Les hommes prédominent aux postes de pouvoir, et certains hommes détiennent un pouvoir disproportionné, par exemple, des pères, des chefs religieux et des dirigeants politiques. Les femmes et les filles dans les sociétés patriarcales n'ont pas les mêmes droits que les hommes et les garçons. Alors que le patriarcat limite les positions de prise de décision et le pouvoir des femmes, les belles-mères jouissent d'un pouvoir et soutiennent et entretiennent donc le système.

**La matrilinéarité** se réfère à un système d'organisation sociale dans lequel la descendance et l'héritage sont tracés à travers la lignée des femmes, c'est à dire les mères

**Le féminisme** se réfère à la lutte mondiale visant à combattre l'oppression des femmes et à créer l'égalité des sexes.

*✍ Si vous souhaitez explorer ces éléments au sein de vos réseaux, vous trouverez en annexe une fiche de travail numéro 4 intitulée « le sexe et le genre ».*

## II.9.2 Masculinité, violence et paix

Il est essentiel d'aborder le lien entre la masculinité et la violence dans le cadre du programme des femmes actrices de paix. Les communautés exercent une pression sur les hommes et les femmes afin qu'ils se conforment aux rôles inhérents au genre. Les hommes sont encouragés à agir d'une manière considérée comme « masculine » et les femmes doivent agir d'une manière qui est typiquement « féminine ».

La masculinité se réfère aux rôles définis par le genre que les hommes et les garçons doivent endosser. Il existe différents types de masculinité dans la plupart des cultures et des pays, mais il existe des thèmes dominants sur ce que signifie être un homme. Selon les croyances fondamentales, les hommes ont besoin d'être perçus comme des êtres forts et durs, qu'ils n'ont pas la responsabilité de s'occuper des enfants et que les soins liés à la santé sont des devoirs qui incombent aux femmes. Dans de nombreuses communautés, il est attendu des hommes qu'ils prouvent leur virilité par la violence. Parfois, les femmes poussent les hommes à être violents pour prouver qu'ils sont de vrais hommes. Les mères demandent à leurs fils de faire la guerre. Les jeunes filles peuvent trouver les jeunes hommes agressifs plus séduisants.

Selon la plupart des recherches, les hommes ne sont pas plus « naturellement violents » que les femmes. Les femmes et les hommes ont tous les deux un potentiel à commettre des actes de violence. Pourtant, ce sont les hommes qui commettent la majeure partie de la violence rencontrée dans le monde au niveau international, national, communautaire et dans leur environnement familial. En voici quelques raisons<sup>63</sup>:

- La plupart des hommes sont socialisés pour être « masculins ». La plupart des cultures associent la masculinité à des notions de courage, d'esprit de

compétition, d'affirmation de soi et d'ambition qui s'expriment à travers l'agression physique et la violence ainsi que la répression de toutes autres émotions.

- Les jeunes garçons sont encouragés à réprimer toute forme d'empathie, à être durs, sans peur, à ne pas pleurer et à valoriser le fait de gagner ou de dominer les autres.
- Les hommes sont autorisés et même encouragés à agir de manière agressive afin de prouver leur virilité. Certains pères disent à leurs fils que la guerre « fera ressortir l'homme qui est en toi ». De nombreux garçons se voient inculquer que la guerre est respectable et que les héros sont des guerriers, des soldats, et des conquérants.
- En cherchant à agir de façon masculine et à jouer le rôle que la société a défini pour les hommes, beaucoup d'hommes prennent des « décisions détachées » sans se préoccuper de la souffrance humaine qu'elles font subir à d'autres.
- Il existe une forte corrélation entre l'expérience militaire et le leadership politique. Les gens ont tendance à élire des dirigeants dont ils pensent qu'ils seront capables de prendre la décision de faire la guerre. Étant donné que les forces militaires comptent beaucoup plus d'hommes que de femmes, les femmes rencontrent également des difficultés à accéder à des postes de leadership politique.
- Les dirigeants de sexe féminin sont mises en doute quant à savoir si elles ont les « qualités requises » pour recourir à la violence. Les femmes dirigeantes ont souvent l'image d'une « dame dure » ou en d'autres termes, elles sont des femmes « masculines ».
- Les dirigeants de sexe masculin privilégient la négociation ou la diplomatie plutôt que la guerre sont appelés des « mauviettes » ou des « fillettes » et voient ainsi leur virilité contestée. Les hommes peuvent être sanctionnés sur le plan social et critiqués pour avoir œuvré pour la paix.
- Le langage de la guerre est masculin. L'ennemi est souvent affublé de qualificatifs féminins. Des métaphores telles que « pénétrer les lignes ennemies » sont utilisées pour décrire les stratégies militaires.

Lors des formations sur la consolidation de la paix, nous avons eu des discussions très intéressantes lorsque nous avons exploré ce sujet. Toutes les participantes

63 Schirch (2004)

**Voici quelques-unes des réponses relatives aux questions concernant le rôle joué par les femmes dans les communautés pour encourager les garçons ou les hommes à être violents :**

Les participantes **afghanes** ont cité les exemples suivants :

- Leur dire de ne pas pleurer.
- Les louer s'ils ont gagné une bagarre.
- Leur dire de les protéger/les femmes et membres les plus jeunes de la famille.
- Se moquer d'un homme s'il ne se comporte pas conformément au rôle alloué à son sexe.

ont confirmé que les jeunes garçons de leurs communautés sont encouragés à jouer aux durs et sont tenus de faire leurs preuves en employant la violence.

Nous avons également recueilli quelques exemples d'hommes qui jouissent d'une bonne réputation bien qu'ils n'agissent pas violemment. Au Libéria, il s'agissait surtout d'hommes de la communauté. Au cours de cette discussion, les participantes ont raconté de plus en plus d'histoires concernant des hommes ayant agi avec violence mais où la violence a été justifiée, par exemple un homme qui avait battu deux garçons pour leur apprendre qu'ils ne doivent pas frapper les petits enfants.

Interrogées par la formatrice pour savoir si ces histoires étaient véritablement des exemples de comportement non-violent, elles ont dit que non et ont alors pris conscience qu'elles avaient justifié des actions violentes et ont réalisé à quel point il est difficile de changer sa propre attitude vis-à-vis des rôles attribués aux deux sexes et à quel point les attentes relatives au comportement des hommes et des femmes sont profondément enracinées dans notre subconscient. Enfin, les participantes ont partagé leurs expériences sur la façon dont elles avaient elles-mêmes encouragé leurs maris ou leurs fils à agir violemment et ont annoncé qu'elles allaient à l'avenir préférer soutenir un comportement non violent.

Les participantes **libériennes** sont parvenues aux résultats suivants :

- Leur dire qu'ils sont fainéants s'ils ne jouent pas aux durs.
- Leur dire de se venger.
- Les encourager à être courageux.

Les participantes **congolaises** ont mentionné les points suivants :

- Les encourager à se défendre
- Les encourager à attribuer une valeur aux femmes à travers le mariage
- Les femmes reproduisent un langage violent dans l'éducation
- Conseils donnés en cas de conflits conjugaux
- En ne dénonçant pas la violence

**En RDC, l'animatrice a posé la question suivante : « Que signifie être un vrai homme congolais ? »**

Quelques-unes des réponses mentionnées :

- Avoir une vision
- Avoir de l'argent
- Être responsable
- Être capable de respecter les coutumes et la culture
- Avoir du pouvoir sur les femmes
- Être fort, grand, sage, courageux, intelligent, ambitieux

Une discussion très intéressante s'est engagée suite à ces réponses. Étonnamment, des réponses comme « être capable de respecter les coutumes » et « avoir du pouvoir sur les femmes » ont été donnés par des femmes qui, dans une session antérieure, avaient indiqué la nécessité de lutter contre les coutumes et de veiller à ce que les hommes n'aient pas plus de pouvoir sur les femmes.

Cet exercice montre que nous portons parfois en nous des convictions profondes qui représentent souvent ce que nous essayons de remettre en question. Une femme a dit « un vrai homme congolais est un homme qui respecte les coutumes et la culture » et elle a en même temps déclaré que la culture et les coutumes sont à l'origine de la violence faite aux femmes.

### II.9.3 Rôles du genre et consolidation de la paix

Façonner les sources de la capacité des femmes à œuvrer pour la consolidation de la paix repose sur la compréhension des concepts de genre. Certaines femmes trouvent qu'il est utile de s'appuyer sur des compétences, des atouts et des capacités qui sont à leur disposition dans les systèmes d'oppression et de les mettre à contribution à des fins productives dans le processus de consolidation de la paix. Dans un cadre dominé par les hommes, les capacités des femmes à œuvrer pour la consolidation de la paix sont uniques par rapport à celles des hommes d'au moins quatre façons :<sup>64</sup>

#### Socialisées et dotées de compétences pour la Paix

- Beaucoup de filles sont socialisées avec l'interdiction d'exprimer leur colère envers les autres car la colère n'est pas considérée comme « féminine » dans de nombreuses cultures.
- Beaucoup de filles sont encouragées à développer des relations et des compétences relationnelles, car ce sont des compétences utiles pour prendre soin des enfants et des réseaux familiaux.
- Beaucoup de filles sont conditionnées à croire qu'elles sont « plus faibles » que les garçons et développent ainsi des formes non violentes de résolution des problèmes.

#### Préoccupées par le fait de mettre un terme à toutes formes de violence

- Etant donné que beaucoup de femmes souffrent d'une oppression structurelle et de violence conjugale, elles sont plus susceptibles d'envisager la paix comme un mode de vie plutôt qu'une absence de guerre.
- Lors de négociations de paix et d'arènes politiques, les femmes tiennent plus souvent compte des préoccupations en matière de justice structurelle, de droits l'Homme/des femmes et de fin de la violence conjugale.

#### Reliées à des réseaux de femmes

- Les femmes et les hommes ont différents réseaux sociaux dans de nombreuses sociétés.
- Certaines femmes peuvent jouir de degrés d'accès uniques à des lieux tels que le marché ou les réseaux religieux.
- Certaines femmes peuvent être les seules personnes capables de mobiliser leur communauté afin qu'elle accepte un règlement de paix ou s'engage dans un dialogue par le biais de leur famille étendue et leurs relations communautaires.

#### Mobilisées autour de l'idéologie de la Féminité

- Bien que la violence privée et structurelle à l'égard

des femmes soit acceptée ou ignorée, la violence publique ou la répression contre les femmes est plus difficile à justifier. Faire preuve de respect du rôle des femmes est une nécessité politique dans l'institution de la famille. Les identités des femmes en tant que filles, épouses et mères peuvent susciter du respect vis-à-vis des femmes ou une libération de la répression. Des groupes de mères ont pu mener des manifestations publiques à une époque où d'autres groupes n'y étaient autorisés.

- Etant donné que les femmes ont tendance à avoir moins d'autorité et de pouvoir politique, elles peuvent être considérées comme plus neutres, voire même pas à leur place dans les conflits politiques. À leur tour, elles peuvent se voir accorder plus de permission pour s'impliquer dans l'activisme en faveur de la paix et les manifestations prônant le changement.

### II.9.4 Les Rôles des femmes dans la consolidation de la paix

Lisa Schirch décrit les quatre catégories d'activités de consolidation de la paix dans lesquelles les femmes jouent un rôle actif. La liste suivante réunit quelques exemples d'activités du projet :<sup>65</sup>

#### Les femmes mènent des conflits sans violence

- Surveillance du respect des droits humains et plaidoyer pour les droits des femmes

Ici, quelques exemples du projet:

- Les participantes ont parlé à de jeunes gens, en particulier aux filles, pour les informer sur leurs droits (Libéria)
- Elles ont éduqué une mère sur les droits d'un enfant, une femme qui avait battu son fils a changé (Libéria)
- Elles ont organisé et participé à plusieurs activités sur la paix (journée de la paix) (Afghanistan)
- Elles ont convaincu certaines familles d'envoyer leurs filles à l'école (Afghanistan)
- Elles ont plaidé pour les droits des femmes dans une perspective de consolidation de la paix (Afghanistan)
- Formation de groupes de femmes et d'organisations à résoudre les problèmes qui touchent les femmes (les femmes ont fait cela dans les trois pays où le projet était mis en œuvre)
- Résistance non-violente des femmes à la militarisation et à l'oppression

64 Schirch (2004), p. 38

65 Schirch (2004)

### **Les Femmes œuvrent à diminuer la Violence**

- Surveillance et observation en période de guerre pour dénoncer et exercer une pression sur les agresseurs pour empêcher le viol et les crimes contre les femmes
- Accompagnement de militantes dont les vies sont en danger en raison de leur travail
- Création de « zones de paix » pour protéger les civils pendant la guerre
- Promotion d'une aide humanitaire sensible à la question du genre
- Création de refuges pour les femmes victimes de violence conjugale

### **Les Femmes œuvrent à guérir les traumatismes, à transformer les conflits et à rendre Justice**

- Participation des femmes aux processus de paix officiels
- Femmes en tant que médiatrices et facilitatrices des conflits au sein de leurs foyers, communautés, écoles, centres religieux, etc.

Ici, quelques exemples du projet:

- Les participantes du Libéria ont parlé /servi de médiatrices au sein de leurs communautés sur les questions de paix
- Elles ont fait la paix dans des foyers et des communautés, elles sont par exemple intervenues dans une affaire de famille particulière et le couple en question vit maintenant heureux et en paix (Liberia)
- Suite à la formation, j'ai réglé mes différends avec mon mari et nous menons maintenant une vie heureuse – changement du comportement passé (Liberia)
- Intervention dans un conflit foncier qui a permis de régler les problèmes, la paix a été retrouvée (Liberia)
- Assistance pour résoudre un conflit entre un fils d'une part et la femme du fils d'autre part (Liberia)
- Grâce à notre intervention/éducation, l'addiction au jeu a été réduite (Liberia)
- Une mère qui avait battu et jeté la femme de son fils hors de la maison s'est réconciliée avec la jeune fille et l'a accueillie de nouveau au domicile suite aux connaissances acquises lors de la formation (Liberia)
- Intervention dans des différends de couples mariés (Liberia)
- Médiation réussie dans certains conflits familiaux (Liberia)
- Médiation entre des parties prenantes de sexe féminin, entre mari et femme, entre collègues (RDC)
- Groupes de dialogue de femmes pour surmonter les lignes de démarcation créées par le conflit
- Formation de groupes et d'organisations de femmes pour analyser le conflit et apporter assistance dans les processus de guérison

Ici, quelques exemples du projet:

- Deux participantes de la formation ont résolu leurs problèmes et elles se parlent et travaillent désormais ensemble (Liberia)
- Recours aux compétences de communication pour soutenir les victimes (RDC)
- Analyse du contexte à l'aide des outils d'analyse (RDC)
- Meilleure compréhension de la façon d'agir face à des parties en conflit (RDC)
- Des participantes du Sud-Kivu ont indiqué qu'elles se connaissent désormais mieux grâce aux exercices de la formation (notamment à travers l'exercice du Kaléidoscope sur la diversité (RDC)
- Les participantes du Sud-Kivu ont déclaré qu'elles comprennent désormais mieux leurs propres capacités (RDC)
- Promotion des Commissions Vérité et Réconciliation sensibles à la question du genre
- Création de programmes de guérison des traumatismes pour les femmes visant à lutter contre les crimes sexuels dont elles sont les victimes

### **Les femmes renforcent leurs capacités**

- Mise en œuvre de travaux de prévention des conflits & d'alerte précoce
- Promotion d'un développement social et économique intégrant la question du genre
- Formation et éducation pour les femmes portant sur les compétences en matière de consolidation de la paix

Ici, quelques exemples du projet:

- Les membres de leurs organisations respectives sont informées sur le contenu des sessions de la formation (RDC)
- Une mère est intervenue dans un différend entre ses deux filles qui refusaient de manger ensemble ou de se parler ; grâce aux enseignements dont elle a pu profiter sur les questions de paix, les deux filles mangent désormais ensemble, se parlent à nouveaux et sont heureuses (Liberia)
- Sensibilisation au sein des communautés à respecter le point de vue de chacun, les habitants des communautés sont passés d'une non-acceptation à une acceptation de l'autre (Liberia)
- Suite à notre intervention, le comportement des enfants et des jeunes a évolué et ils sont passés de la violence à la non-violence (Liberia)
- Les collègues de bureaux ont été informés sur le contenu des formations, par exemple sur la notion de paix positive et négative, de violence structurelle et culturelle (Afghanistan)

- Conférences sur la paix organisées à l'école (Afghanistan)
  - Utilisation des outils d'analyse des conflits (arbre à conflits, cartographie du conflit) à leur travail afin d'analyser les conflits auxquels elles sont confrontées (Afghanistan)
  - Les participantes du Nord-Kivu ont déclaré avoir utilisé les méthodes participatives de la formation (par exemple, partage d'expérience, exercices pour prendre soin de soi comme la « Carte de la RD du Congo »)
  - Les participantes du Nord-Kivu ont déclaré avoir changé leur façon de communiquer (maîtrise de soi lorsqu'elles s'expriment, choix des mots et de la gestuelle / RDC)
  - Utilisation des outils de communication (par exemple, écoute active, reformulation, feedback / RDC)
- Certaines participantes ont déclaré être désormais capables de voir également le bon côté de quelqu'un d'autre (RDC)
  - Une participante a dit qu'elle utilise le contenu des sessions de formation pour s'améliorer (communication, recadrage, méditation/voyage imaginaire / RDC)
- Plaidoyer pour augmenter le nombre de femmes employées au sein du gouvernement, des entreprises d'autres organisations
  - Organisation de séminaires sur le besoin de sensibilité au genre pour sensibiliser à toutes les formes de violence faites aux femmes
- Ici, un exemple du projet:
- Ont appris à dissocier sexe et violence (RDC)

## II.10 Consolidation de la paix et Religion

### II.10.1 Religion et droits des femmes

Les traditions religieuses et culturelles écrites et non écrites inspirent les vies d'innombrables personnes.

Lorsque les textes religieux sont interprétés par des penseurs et des leaders extrémistes, les traditions religieuses ne sont pas toujours en conformité avec les droits humains en particulier les droits humains des femmes. Sur la base des préceptes de la tradition religieuse, les femmes n'ont souvent pas voix au chapitre sur des questions comme le mariage, le divorce, l'avortement, le nombre d'enfants, le code vestimentaire, la violence familiale, l'excision, les droits sexuels ou les droits politiques.

La religion est parfois utilisée comme alibi pour justifier certaines traditions, comme la coutume du *baad*<sup>66</sup> en Afghanistan. Dans d'autres pays, parfois, par exemple un mari violent est considéré comme une punition de Dieu pour une personne ayant commis un péché par le passé. Dans ce cas, les femmes ont tendance à accepter cette violence comme une épreuve envoyée par Dieu. Mais la violence conjugale n'est jamais justifiée et c'est le mari qui bat et non Dieu.

### II.10.2 Religion et paix

D'autre part, la religion peut être un vecteur très utile pour consolider la paix. Un des principaux messages au cœur de toutes les religions est de bâtir la paix entre les êtres humains. Par exemple :

Le Saint Coran dans la sourate 25:63 : « *Les serviteurs du Tout Miséricordieux sont ceux qui marchent humblement sur terre, qui, lorsque les ignorants s'adressent à eux, disent : « Paix » !* »

Jésus-Christ est placé au cœur du processus de réconciliation. Il incarne la promesse de la réconciliation de Dieu que les chrétiens essaient de suivre. Selon Luc 23:34, l'un de ses derniers mots était : « *Père, pardonne-leur, car ils ne savent pas ce qu'ils font* ».

Dans les formations sur la consolidation de la paix, les participantes ont discuté de la façon dont la religion peut être utilisée comme source de consolidation de la paix et de renforcement des droits des femmes. Paroles de participantes libériennes :

- Accent mis sur l'amour de Dieu et le fait que les humains sont à son image
- Réconciliation/pardon nous aide également
- Les principes religieux (chaque personne est responsable de ses propres actions)
- En agissant de manière non-violente
- La prière comme moyen de construire la paix et lecture relatant des histoires religieuses

Résultats de l'Afghanistan :

- Utilisation de ayat (verset) du Coran
- Utilisation de la bonne traduction et interprétation des versets
- Sensibilisation les droits des femmes dans l'Islam, par exemple, dans les écoles
- Intégrer les mollahs instruits dans les activités de consolidation de la paix
- Sensibiliser les mollahs et leur enseigner les droits des femmes
- Supprimer la loi traditionnelle en mettant en œuvre la loi islamique

66 Selon cette coutume, une fille appartenant par exemple à la famille d'un meurtrier est donnée à la famille de la victime afin d'empêcher tout désir de vengeance par le sang. Ni la jeune fille, ni la famille du meurtrier ne sait de qui elle sera l'épouse à l'avenir. Cette pratique est souvent considérée comme une pratique religieuse islamique mais il s'agit en fait d'une tradition ancestrale afghane

## II.11 Concepts de non-violence<sup>67</sup>

### II.11.1 Principes de Non-violence

Une paix durable et la transformation des conflits doivent être développées par le biais de la non-violence, de l'empathie et de la créativité.

La non-violence consiste à tenter d'atteindre les objectifs sans violence, qu'elle soit intentionnelle ou réelle. La non-violence ne consiste pas à se montrer passif, ne rien faire, se résigner à son sort – elle consiste à être actif en ayant recours à des moyens non violents.

La non-violence peut empêcher un conflit d'entrer dans une phase violente. Ceci peut être accompli en refusant de s'engager dans la violence et, en même temps, en laissant le côté opposé sans adversaire désireux de répondre par la violence.

La non-violence doit englober la pensée, la parole et l'action :

- **La non-violence en pensée** consiste à se préparer au travail sur les conflits en essayant d'identifier et d'éliminer ses propres pulsions destructrices.
- **La non-violence dans le discours** signifie utiliser la communication non violente pour entamer un dialogue avec les parties prenantes au conflit, pour rechercher les racines communes, être tourné vers l'avenir et rechercher le partage des responsabilités. Cela implique également de parler de ses propres peurs, de ses besoins et d'essayer de travailler à l'élaboration d'une solution qui paraisse réalisable à toutes les parties.
- **La non-violence en action** signifie manifester, faire appel aux médias de masse, participer à des réunions de négociation. Cela implique également la défense non militaire, comme la non-coopération, des sit-in et d'autres outils puissants de cette nature pour un changement social et politique. Elle peut servir à se battre pour une plus grande participation et représentation des femmes dans la politique de paix et de sécurité.

**Empathie** ne veut pas dire sympathie. Mais cela requiert de faire preuve de suffisamment de respect vis-à-vis de la vérité de l'autre pour comprendre et être en mesure de suivre ses pensées et ses sentiments.

**La créativité** est la capacité à développer de nouvelles idées, des idées qui n'existent pas encore ainsi que de nouvelles façons d'agir. La créativité permet la création de nouvelles réalités car elle sort du cadre existant et ne se contente pas d'une solution ordinaire. Il s'agit de développer de nouvelles idées pour alimenter les solutions aux conflits.

Les nouvelles idées peuvent être développées, par exemple en simulant des incidents violents et en ayant recours à des interventions non-violentes, comme nous l'avons fait au cours de la formation sur la consolidation de la paix la méthode intitulée « théâtre de l'opprimé ». Les participantes ont joué et simulé des situations difficiles et d'oppression ; en Afghanistan a) le mariage forcé, b) l'agression verbale de garçons envers des filles qui marchent dans la rue ; au Libéria, un homme politique qui a commis des violences sexuelles contre de jeunes femmes et de jeunes filles qui travaillent pour lui.

Après avoir choisi une situation, les participantes ont travaillé sur plusieurs solutions non-violentes visant à résoudre ces situations d'oppression. Au Libéria, les participantes qui jouaient les rôles de la jeune fille, de sa mère, de ses amies et parents ont organisé une manifestation et ont rendu publique cette violence sexuelle. L'idée ultérieure qui visait à organiser ultérieurement une manifestation à Greenville / Sinoe pour lutter en faveur de la mise en œuvre des droits des femmes au niveau communautaire est née de cet exercice.

### II.11.2 Communication non-violente

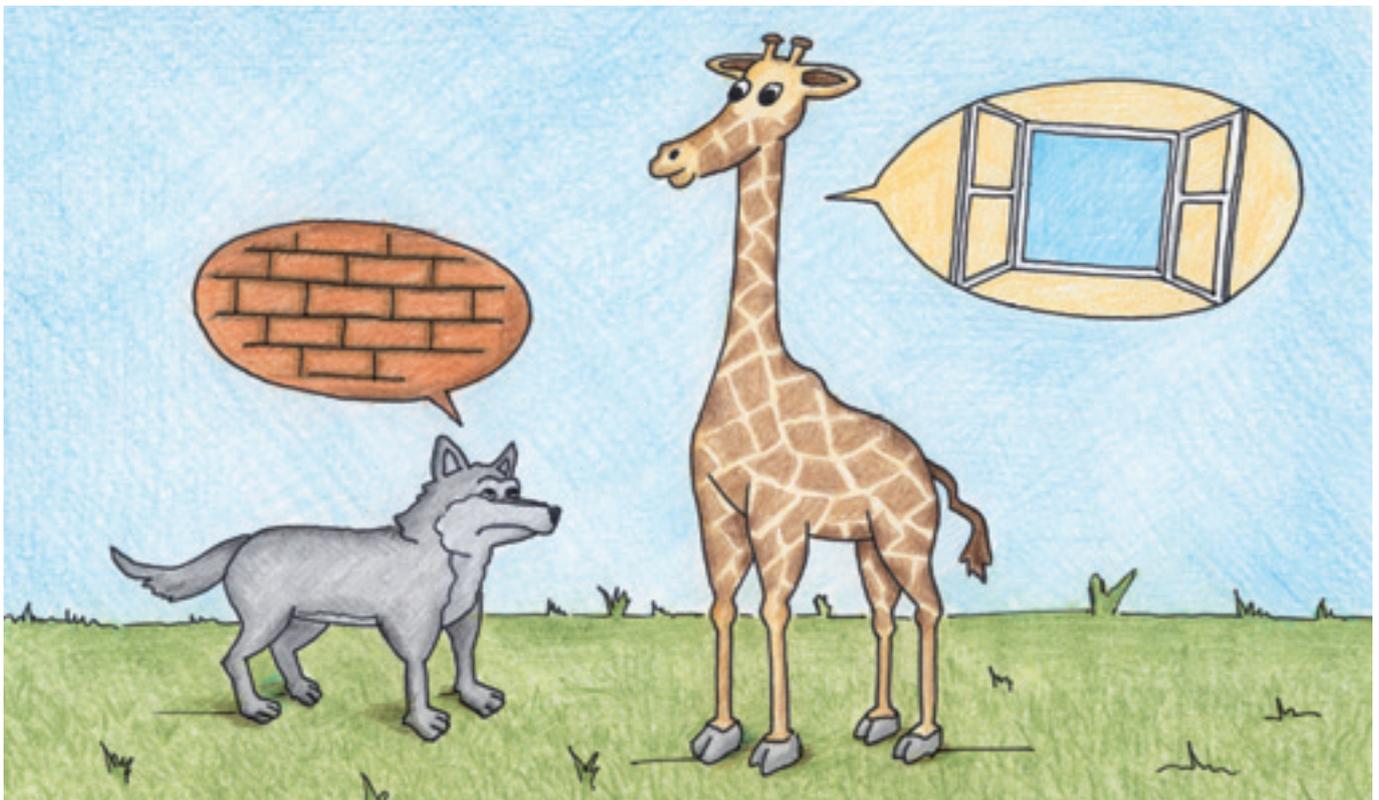
La communication non-violente est un processus de communication qui aide les gens à échanger des informations nécessaires à la résolution pacifique des conflits et des différends. Elle a été fondée par Marshall Rosenberg<sup>68</sup> qui a dit : « *Ce que je veux dans la vie, c'est de la compassion, un flux entre moi et les autres basé un don mutuel venant du cœur. Et agir sur cette base pour la paix et le changement social* ».

**La communication non-violente est**

- un langage de compassion
- un outil pour le changement social et le travail de paix
- un moyen d'être relié aux autres
- un moyen de transformer les conflits
- l'expression d'une autonomie et d'un libre arbitre

67 Source: Galtung (2004)

68 Marshall Rosenberg est un psychologue américain et le créateur de la Communication Non-Violente. Il a utilisé la Communication Non-Violente dans des programmes de paix dans de nombreuses zones de conflit, comme le Rwanda, le Burundi et le Nigéria



Les mots peuvent être utilisés comme des murs ou des fenêtres

■ la compréhension des besoins et des sentiments

La communication non-violente fait la distinction entre le langage déconnectant et le langage connectant. L'un des principaux messages encourage l'utilisation des mots comme des fenêtres et non comme des murs, pour se relier à d'autres personnes en permettant une compréhension mutuelle. Dans la communication non-violente, le langage déconnectant est également appelé « langage du loup »; et le langage connectant est appelé « langage de la girafe » car la girafe est l'animal doté du plus grand cœur.

Il faudrait donc utiliser le langage connectant plutôt que le langage déconnectant. Au lieu de recourir à une évaluation et à une interprétation, il faudrait informer son interlocuteur de ce que l'on observe. Par exemple, au lieu de dire « *vous avez commis une erreur en battant votre enfant* », il faudrait dire : « *Je vous ai vu battre votre enfant. Voulez-vous me dire ce qui s'est passé ?* » Dans la colonne de gauche du tableau ci-dessous figurent les catégories correspondant au langage déconnectant qui devrait être reformulé de façon à ce que les mots permettent une connexion avec les interlocuteurs.

Langage déconnectant	Langage connectant
■ Évaluation, Interprétation	→ Observation
■ Dévalorisation	→ Appréciation
■ Position	→ Besoins, intérêts
■ Ordre	→ Requête
■ Conflit = Danger	→ Conflit = Chance
■ Tradition de guerre	→ Tradition de compréhension
■ Sentiment = signe de faiblesse	→ Sentiment = signe de compréhension
■ Stratégie gagnant(e) - perdant(e)	→ Stratégie gagnant(e) - gagnant(e), synergie
■ Juge, culpabilité, blâme	→ Médiation
■ Analyse	→ Écoute compatissante
■ Monde de frontières	→ Monde riche en diversités

## II.12 Concepts de médiation et de transformation de conflit

### II.12.1 Qu'est-ce que la Médiation?

#### La médiation c'est ...

- un processus de gestion des conflits avec l'aide d'un(e) facilitatrice/facilitateur impartial(e) qui guide à travers un processus où les gens ont en main la gestion de leurs besoins propres.
- un processus de résolution des conflits à travers lequel une tierce partie procure une assistance au niveau de la procédure
- une aide à l'attention des individus ou des groupes impliqués dans un conflit pour régler leurs différends.
- Les processus de médiation varient à travers le monde de par sa forme et sa philosophie sous-jacente.

#### Les éléments suivants permettent de distinguer la médiation des autres formes de résolution de conflit :

- C'est un processus volontaire.
- Le médiateur/la médiatrice doit être acceptable pour toutes les parties impliquées dans le processus.
- Le médiateur/la médiatrice offre une assistance sur le plan des procédures plutôt que sur le contenu.
- Le médiateur/la médiatrice doit rester impartial mais doit veiller à ce que les besoins fondamentaux de toutes les parties impliquées dans le conflit soient pris en considération dans la solution au conflit.
- Ce sont les parties prenantes au conflit qui décident des solutions potentielles et des décisions sur lesquelles s'accorder – et non Le médiateur/la médiatrice.
- La médiation est une méthode basée sur les intérêts, c'est-à-dire que la médiation va au-delà de la position et s'élabore avec les intérêts.

#### Préparation à la médiation :

1. Définissez les intérêts réels – et non les « positions » – des deux parties aussi bien que vous le pouvez. L'outil d'analyse de conflit basé sur la métaphore de l'« oignon » peut être utile à cet égard (veuillez vous reporter à la fiche de travail en annexe). Examinez en privé ces points avec chaque partie. Le cas échéant, continuez à passer en revue ces points au cours de la médiation. Restez à l'affût de nouvelles données.
2. Grâce à l'acquisition d'informations et à une séance de brainstorming, cherchez à élargir le spectre de façon à ce que chaque partie puisse obtenir la plus grande part possible de ce qu'elle voulait. Examinez l'évolution des points de réserve de chaque partie.
3. Aider les parties à décider de principes équitables pour déterminer la façon de décider des questions à portée de main.

4. Faites tout ce que vous pouvez pour que toutes les parties en viennent à voir le règlement – quel que soit sa forme – comme la meilleure solution possible étant donné les circonstances.

### II.12.2 Etape de la médiation

La médiation est un processus qui suit plusieurs étapes. Il est important de respecter ces étapes et de prendre assez de temps pour chaque phase. Au cours de l'ensemble du processus de médiation, des outils d'analyse des conflits (par exemple la chronologie, la cartographie) peuvent être utilisés pour visualiser et clarifier les problématiques.

Parfois, les partenaires impliqués dans le conflit ne parviennent pas à trouver une solution qui soit acceptable pour toutes les parties mais restent prêts à poursuivre. Puis, à l'issue de la réunion, il est possible qu'ils acceptent de poursuivre le processus et de fixer une date pour la prochaine réunion. Les quatre étapes sont les suivantes<sup>69</sup>:

#### 1. Introduction

- Mettre les personnes à l'aise en respectant la culture ou la coutume locale. Accueillir les gens et les aider à se trouver une place adéquate où s'asseoir
- Expliquer aux gens la façon dont les choses vont se dérouler
- Établir des règles de base ou commencer par une prière ou un rituel, ce qui donnera une idée aux gens des indications concernant le comportement acceptable à adopter

#### 2. Narration/Partage d'expériences et Identification des Besoins

- Laisser chaque personne décrire la situation selon son propre point de vue.
- Les médiateur(e)s peuvent recourir à des paraphrases et des résumés afin de s'assurer que le récit de chacun a été correctement entendu.
- Identifier les problématiques majeures de chaque personne ou groupe impliqué(e) dans la médiation. Celles-ci peuvent inclure la perte de confiance dans une relation, des comportements spécifiques offensants ou un désaccord portant sur une décision ou une ressource spécifique.

69 Schirch (2004)

**3. Options de résolution de problème, d'apaisement et de brainstorming pour la résolution**

- Commencer par choisir une problématique. Demander aux participantes d'y réfléchir et de partager leurs plus profondes préoccupations et leurs besoins.
- Demander aux personnes de réfléchir de manière créative de façon à traiter les besoins et les intérêts de chacun. Créer une liste d'options possibles pour traiter la problématique.
- Évaluer les différentes problématiques : quelles options permettront de satisfaire aux besoins de toutes et tous ?
- Encourager et responsabiliser les personnes impliquées dans le conflit afin qu'elles choisissent quelles options sont les meilleures pour toutes et tous.
- Utiliser ce processus pour traiter chaque problème jusque ce qu'ils aient tous été traités

**4. Parvenir à des accords finaux**

- Trouver un accord final aussi précis que possible : qui fera quoi ? Quand le feront-ils ?
- Prendre des dispositions sur ce qu'il se passera si l'accord ne tient pas ou si un autre problème ou conflit survient. Que se passera-t-il ensuite ?
- Si l'accord implique des excuses, une reconnaissance de responsabilité ou une affirmation, les consigner par écrit ou les noter dans l'accord final.

**II.12.3 Rôle principal d'un médiateur/ d'une médiatrice**

- Assurer la concentration et générer de la confiance
- Recadrer le conflit
- Respecter les rôles de base
- Clarifier les problèmes et les options
- Réorienter du passé vers le présent
- Encourager des solutions créatives

Lorsqu'il leur a été demandé quelle doit être la personnalité ou les qualités d'un(e) bonne médiateur/ médiatrice, les participantes ont répondu :

Réponses des participantes libériennes:	Réponses des participantes afghanes :
Intégrité / confiance	Patient(e)
Respect	Impartial(e)
Impartial	Courageux/se / brave
Patient	Honnête
Bonnes manières / façons d'interagir avec les gens	Faire preuve d'empathie
Rôle de modèle	Juste
Équité	Fort(e) avec de solides arguments (pour convaincre les participantes de suivre les règles)
Assurance / Confidentialité	Avoir de bonnes compétences en communication
	Être conscients des droits et besoins des deux parties
	Susciter la confiance des deux parties
	Doit avoir des compétences en matière de résolution des conflits
	Bien connu(e)
	Un bon hôte

### II.12.4 Compétences requises pour guider les gens à travers le processus de médiation

Ces compétences seront expliquées plus en détails au chapitre suivant :

- Écoute active
- Paraphrase
- Identification des positions, intérêts et besoins
- Recadrage
- Identification des points communs entre les groupes/ personnes en question
- Poser des questions
- Veiller à faire régner une ambiance de respect

#### Note Importante :

Le médiateur/la médiatrice n'est pas celui/celle qui prend la décision. C'est une personne impartiale. Elle/il n'est pas responsable du résultat de la médiation, mais du processus menant les parties à trouver elles-mêmes la solution.

Le médiateur/la médiatrice n'est pas un juge. Un juge impose la solution alors qu'un/une médiateur/médiatrice aide les parties à trouver elle-mêmes la solution.

En outre, il ou elle doit faire attention à ce que les besoins fondamentaux de toutes les parties au conflit soient satisfaits, en particulier dans le cas d'un déséquilibre de pouvoir entre les parties prenantes au conflit.

## II.13 Compétences en communication et médiation

### II.13.1 Connaissance de base en communication

Lorsque nous parlons de la communication entre les personnes de manière générale, nous devons garder à l'esprit que la communication se compose de trois éléments de base :

- **Verbal** : lié au contenu de ce dont nous parlons, les mots qui sont prononcés
- **Non verbal** : lié à la façon dont nous utilisons notre corps tout entier dans les processus de communication, la façon dont nous regardons, la façon dont nous bougeons notre tête ou nos mains, etc.
- **Para-verbal** : représente la manière dont nous parlons. La façon dont nous envoyons des messages à travers la force, le ton, l'intonation de notre voix, et avec la vitesse à laquelle nous prononçons les mots et les phrases.

Tous ces éléments influencent de manière significative la façon dont nous sommes interprétés. La communication est une source considérable de malentendu car notre compréhension est limitée par notre connaissance, nos expériences et notre point de vue. Par conséquent, nous avons des perceptions différentes de choses identiques, y compris un même mot peut revêtir différentes significations pour différentes personnes.

Nous avons déjà abordé la parabole de l'éléphant dans le chapitre II. 2. et vous trouverez peut-être opportun d'y jeter à nouveau un coup d'œil afin de vous rappeler que nous avons besoin de voir les choses simultanément dans leur ensemble et du point de vue de ce que les individus peuvent voir et sentir.

La parabole de l'éléphant démontre qu'il est important de réfléchir aux différents points de vue et de garder cela à l'esprit lorsque nous examinons les autres rubriques de ce module car tous sont fortement affectés par les perceptions.

Par conséquent, une bonne capacité de communication et des compétences en médiation sont des qualités essentielles pour travailler efficacement sur la consolidation de la paix, la médiation et toutes les autres formes de transformation des conflits. Les principales compétences qui seront expliquées plus en détails dans les paragraphes suivants sont : l'écoute active, la paraphrase, le résumé, les questions, le recadrage ou la suppression d'un langage non constructif et les formulations en « Je ».

### II.13.2 Écoute active

**L'écoute active** est la condition première pour une communication de bonne qualité et réussie. Son composant de base est l'écoute globale. Cela consiste à « penser avec l'orateur » et non à « penser à l'orateur ».

Pour ce faire, nous devons constamment faire attention aux messages verbaux, non verbaux et para-verbaux des partenaires avec lesquels nous communiquons, ce qui nécessite un niveau élevé de concentration et une réaction appropriée pour leur montrer qu'ils sont véritablement écoutés. L'écoute active exige une attention totale.

La capacité d'écouter activement démontre la sincérité et le fait que rien n'est supposé ou pris pour acquis. L'écoute active est le plus souvent utilisée pour améliorer les relations personnelles, réduire les malentendus et les conflits, renforcer la coopération et favoriser la compréhension. Elle est proactive, responsable et professionnelle.

#### Rôle de l'Écoute Active dans la Médiation

- Obtenir des informations
- Bâtir la confiance
- Façonner une communication constructive
- Aider les gens à s'écouter
- Dépassionner les émotions, décriper les situations
- Accroître la clarté concernant les problèmes, les sentiments et les buts
- Faire ressortir les intérêts sous-jacents et les préoccupations (des positions aux intérêts)
- Traduire, construire des ponts

#### Réponses de non-écoute

Au cours des formations, les participantes ont fait la liste de ce que l'on nomme les réponses de non-écoute, qui sont l'opposé de l'écoute active :

- Changer de sujet
- Ne pas se préoccuper des sentiments d'autrui
- Se montrer impatient(e)
- Ne pas être attentif(ve)
- Ne pas montrer d'intérêt
- Négliger ce qui est dit
- Défendre l'autre personne – ne pas faire preuve d'empathie vis-à-vis de l'orateur/oratrice
- Ignorer les sentiments d'autrui
- Insulter
- S'affairer à autre chose
- Se comporter en « monsieur/madame je-sais-tout »
- Donner de faux espoirs

## II. 13.3 Paraphrase

Après avoir écouté une personne, il est sage de vérifier dans quelle mesure nous avons bien compris ce qui a été dit. La façon dont nous écoutons quelqu'un dépend d'une série de facteurs - notre propre état d'esprit à cet instant, notre niveau de concentration, plusieurs significations pour un même mot, etc. Par conséquent, il est utile de recourir à la paraphrase, c'est-à-dire de répéter ce que vous avez entendu avec vos propres mots en deux ou trois phrases. De cette façon, l'orateur/oratrice peut vous corriger ou ajouter quelque chose qui est important pour elle/lui. Utilisez des phrases telles que :

- En d'autres termes ...
- J'en conclus que...
- Si je comprends bien ce que vous dites...
- Ce que j'entends dans ce que vous dites, c'est que...
- Pardon de vous interrompre, mais permettez-moi de vérifier que je vous ai bien compris(e)...

### II.13.4 Résumer

Le fait de résumer permet de synthétiser des idées, des faits ou des données importants. Cela est utile pour insister sur les points clés et préparer le terrain pour la discussion. La personne effectuant le résumé doit écouter attentivement afin d'organiser l'information de façon systématique. Essayez ces phrases sommaires :

- « Si je vous comprends bien, vos principales préoccupations sont... »
- « Voici les idées qui me semblent être les idées clés que vous avez exprimées... »

### II.13.5 Poser des questions

Il existe beaucoup de types de questions différentes. Les deux principales sont les suivantes :

#### Les questions fermées :

- Ce type de questions requièrent normalement (et obtiennent) une réponse simple – oui, non ou une formulation directe des faits. Par exemple : « avez-vous parlé à votre voisin(e)? »
- Les questions fermées commencent souvent par les mots **qui**, **quand** et **quel(le)**
- Vous utiliserez ces questions à la fin de la médiation, après avoir paraphrasé et résumé afin de confirmer si vous avez bien compris l'autre personne

#### Questions ouvertes :

- Appelle une pensée, une réflexion ou une explication unique.
- Ces questions commencent par **comment**, **qu'est-ce que** et comment se fait-il, mais n'utilisez pas **pour-**

**quoi**, car votre interlocuteur risque d'avoir l'impression d'être forcé à parler et de subir un interrogatoire.

- Les questions ouvertes peuvent être une invitation à fournir des informations supplémentaires. Par exemple, « Racontez-moi comment le conflit a commencé. »
- Vous utiliserez ce type de questions au cours du processus de narration de l'histoire

### II.13.6 Recadrage

Recadrer une situation ou un contexte signifie examiner une situation dans un autre cadre, c'est à dire changer la perspective. Un cadre peut se référer à une croyance qui limite notre vision du monde. Si nous nous détachons de cette croyance et nous affranchissons de ses limites, de nouvelles conceptions et possibilités d'interprétation peuvent se développer. L'histoire suivante montre comment cela fonctionne :

#### Des paroles sages

Il était une fois un roi qui fit un rêve étrange. Il rêva qu'il avait perdu toutes ses dents. Malheureux et affligé, il réunit alors tous ses conseillers/conseillères ainsi que des sages afin de voir si ceux et celles-ci pouvaient lui expliquer la signification de ce rêve.

Le premier s'approcha humblement du roi et dit : « Votre Majesté. C'est un mauvais présage. Cela signifie que tous les membres de votre famille vont mourir avant vous. » Le roi, contrarié, congédia sur le champ le conseiller et ordonna qu'il fût banni dans un pays lointain.

Un autre conseiller s'approcha alors et dit : « Ô notre roi ! Vous survivrez à toute votre famille. » Sincèrement heureux, le roi offrit au sage une grosse récompense.

Pour recadrer un point de vue ou une situation, nous utilisons le langage de la diplomatie. Recadrer consiste à choisir ses mots avec soin, afin de

- Faire baisser l'hostilité et apaiser les émotions,
- Passer des positions aux intérêts,
- Décrire les problématiques comme des problèmes qui peuvent être résolus, et
- Développer des buts communs, si possible, ou des compromis

Pour pouvoir recadrer, nous avons besoin de

- Noter les valeurs positives sur lesquelles le message est fondé
- Éliminer les sous-entendus négatifs, agressifs ou porteurs de jugements

## Il convient également de faire attention aux pronoms que l'on emploie ; un pronom différent entraîne un impact différent :

Pronom	Forme de Langage	Résultat probable
Ils/elles	Stéréotype	Préjugé
Tu/Vous	Accusation	Déni et contre-attaque
Il/elle	Diabolisation ou victimisation	Hostilité ou suppression de l'autonomisation
Cela/ça	Chosification	Résolution de problème
Je	Confession/prise en charge de requête	Responsabilité / introspection
Nous	Collaboration	Engagement

Quelques exemples :

- Au lieu de **blâmer** quelqu'un en raison de son comportement, nous devons essayer de savoir ce dont il/elle a **besoin**. Par exemple, « *Vous êtes tellement agressif(ve)* » => « *Qu'est-ce qui vous met en colère ?* »
- Au lieu de penser à ce qui s'est mal **passé** par le passé, pensez à ce qui peut être fait pour améliorer la situation **à l'avenir**. Par exemple, une mère peut demander à sa fille qui a battu son frère comment elle pourrait résoudre ce problème de manière non-violente à l'avenir.
- Il est parfois utile de préciser qu'un problème n'est pas uniquement un **problème individuel**, mais également un **problème courant**. Par exemple, il n'existe pas qu'une seule femme qui soit battue et insultée par son mari ou sa belle-famille, beaucoup de femmes le sont. Que pouvons-nous faire ensemble pour changer cette situation ?
- Au lieu de menacer les autres, parlez de votre inquiétude. Par exemple, au lieu de « *Si tu touches encore une fois ce verre, je vais te frapper* », dites « *J'ai peur que le verre ne soit cassé, laisse-le à sa place, s'il te plaît* ».

### II.13.7 Formulations en « Je »

Cette expression est utilisée pour désigner la phrase qui évoque nos propres pensées et sentiments. Il est important de ne pas s'exprimer en termes de ce que le groupe pense (« *Nous pensons* ») ou de la façon dont quelque chose doit être fait (« *Ceci est fait de telle ou*

*telle façon* »). Nous parlons de nous-mêmes, de notre réponse émotionnelle à un certain comportement ou une situation. De cette façon, nous évitons d'accuser nos interlocuteurs et ne créons pas de source de malentendus ou de conflits.

Ces types de phrases expriment nos sentiments et attitudes sans juger le comportement des autres (voir aussi le chapitre sur la communication non-violente). En utilisant ces phrases, nous restons détenteur de la responsabilité et ne la transférons pas à d'autres. Par exemple, au lieu de dire « *Vous n'avez pas dit cela* », dites « *je n'ai pas compris cela* ». Au lieu de dire « *c'est une menteuse* », dites « *Il m'est difficile de la croire* ».

#### Exemple abordé au cours de la formation en RDC : Formulation en JE = « Je + description de sentiment + description de comportement »

« *Tu n'écoutes jamais ce que je dis...* »

→ Formulation en JE : « *J'ai un problème. J'ai l'impression que tu ne m'as pas écouté(e).* »

« *Tu m'embrouilles et tu es désorganisé(e).* »

→ Formulation en JE : « *J'ai du mal à suivre ton discours car tu es passé d'un sujet à l'autre.* »

« *Tu n'as pas l'esprit d'équipe.* »

→ Formulation en JE : « *Je suis préoccupé(e) par les rapports qui règnent dans l'équipe et j'ai besoin de ton aide.* »

**Annexes :** Etudes de cas  
et fiches de travail



**Études de cas de RDC, Afghanistan et Libéria mentionnées au cours de l'atelier de réseautage qui s'est tenu à Cologne en juin 2011 :**

## « Histoires de succès et histoires d'échecs »



**République Démocratique du Congo/  
fourni par Jeannine Mukanirwa**

### Histoire d'un succès

(Exemple d'activité au cours de laquelle vous avez obtenu le résultat escompté, qui a bien fonctionné, qui a rencontré un grand succès ou dans le cadre de laquelle vous avez pu utiliser les connaissances acquises lors des formations.)

Le plaidoyer pour la sanction de viols massifs commis sur 35 femmes, dont deux sont tombées enceintes suite aux viols et ont avorté, à FIZI, en janvier 2011, dans le cadre de la lutte contre l'impunité des violences sexuelles.

Résultats : les officiers supérieurs impliqués et les soldats ont été arrêtés et condamnés à plusieurs années de prison conformément aux lois sur les violences sexuelles de 2006.

L'activité a été planifiée en janvier et réalisée en janvier à Fizi, Uvira et Bukavu par les membres de la section Dynamique des femmes actrices de paix de Uvira.

### Histoire d'un échec

(Exemple d'une activité qui était planifiée mais qui n'a pas pu être mise en œuvre, ou d'une activité dont le résultat n'a pas été conforme à celui escompté/activité qui n'a pas eu l'effet que vous en attendiez.)

a) Planification en mars 2010 d'une activité de plaidoyer sur le respect des accords de paix de Goma signés entre les CNDP, les autres groupes armés du Nord et du Sud-Kivu ainsi que le Gouvernement congolais. Un document de plaidoyer a été élaboré lors de la réunion stratégique de mars, les alliés ont été identifiés et contactés. L'activité n'a pas eu lieu car le contexte avait évolué de façon très négative et l'Accord en soi était vide de sa substance du fait que certains groupes armés avaient mué en partis poli-

tiques et d'autres avaient rejoint les Forces Armées de la RDC, notamment le CNDP ...

b) Le plaidoyer sur la révision de certaines dispositions de la Loi électorale notamment l'article 13 sur l'inscription des femmes sur les listes électorales. Depuis 2007, au lendemain des élections de 2006, les femmes de la RDC, toutes tendances confondues, ont analysé la participation politique des femmes au processus électoral. Il a été constaté que plus de 60 % des électeurs étaient des femmes. Malheureusement, il n'y a pas eu beaucoup de femmes candidates élues. Les analyses ont révélé les causes de cet échec, notamment l'article 13, les pesanteurs socioculturelles,...

Bien que ce plaidoyer ait été planifié des années en amont, il n'a pas remporté le succès attendu. Les femmes peaufinent d'autres stratégies, notamment la marche de ce vendredi 3 juin 2011.



**Afghanistan/  
fourni par Shaima Qasim**

### Histoire d'un succès

En 2010, le gouvernement afghan a élaboré la Jirga nationale de la paix afin de développer une stratégie de paix en vue de négociations avec les talibans, afin de ramener la paix en Afghanistan. Ainsi, le Réseau de consolidation de la paix a organisé une session de travail très sérieuse au cours de laquelle elles ont exprimé leur point de vue sur la stratégie de paix du gouvernement avec les talibans. Les membres du Réseau de paix, en coopération avec l'équipe en charge du plaidoyer, ont préparé un communiqué de presse contenant les points de vue et les opinions des membres du Réseau de consolidation de la paix portant sur le Souhait des femmes afghanes de ne pas accepter une paix qui nuit à leur accomplissement et sur le fait que la paix devrait bénéficier à tout le monde). Le communiqué de presse a été publié via Internet et adressé à toutes les organisations de la société civile. Il a attiré l'attention des organisations nationales et internationales de la société civile sur ce projet. Voilà un des succès en termes de Réseau de consolidation de la paix.

### Histoire d'un échec

L'année 2010 étant l'année du 10ème anniversaire de la résolution 1325, *Medica Afghanistan* avait prévu d'organiser une séance de travail avec les membres du réseau de consolidation de la paix afin de discuter

de leurs activités liées à la résolution 1325. Une brève présentation a été faite par notre équipe en charge du plaidoyer. Le but de cette séance était de sensibiliser encore davantage sur le contenu de la résolution 1325 et elles nous ont promis de nous envoyer une sélection de leurs activités qui ont été accomplies sur la base des exigences de la résolution 1325. Mais différents événements avaient été organisés au même moment concernant les élections législatives de 2010 et la participation politique des femmes : le même jour, le MoWA (Ministère des affaires féminines) et l'organisation EPD (égalité pour la paix et la démocratie) avaient invité toutes les militantes de Bagh e Zanaana (jardins de femmes) afin de répondre à des décideurs politiques de sexe féminin et de discuter des élections législatives de 2010, sans compter que le groupe White City avait également été annoncé ce même jour, ce qui eut pour conséquence que certaines membres du réseau n'ont pas pu être présentes aux séances qui avaient été prévues.

Par conséquent, la session a abouti à un résultat différent de celui que nous en attendions et nous sommes déçues par cette séance.



## Libéria/ fourni par Rebecca Stubblefield

### Histoire d'un succès

Nous avons prévu l'atelier de plaidoyer Juarzon et un programme de sensibilisation dans le cadre de notre première réunion de réseau quand la maire de la ville a soulevé le problème de paiement de la dot d'une veuve qui était harcelée par le frère de son défunt mari - qui est un juge - afin qu'elle rembourse la dot payée avant de l'épouser car elle avait refusé d'épouser le frère en question. Notre réseau a décidé de traiter cette affaire. Des membres du réseau, l'un de nos partenaires, MO-

PAR, ainsi que le chargé des droits humains de la MINUL, ont rendu visite au juge afin d'obtenir sa version de l'histoire. Il a confirmé l'histoire et a déclaré ne pas connaître de loi contre le remboursement de la dot ou alors qu'il n'était pas au courant.

Nous avons alors organisé notre programme de 16 jours sur le militantisme dont un petit atelier était consacré aux lois nationales et internationales qui protègent les droits des femmes. Le juge et d'autres représentants de la justice du comté ont été invités. Un défilé a été organisé avec des banderoles, des t-shirts et des haut-parleurs véhiculant des messages de sensibilisation sur les droits des femmes. La MINUL, le juge du comté et le MOPAR (Mouvement pour la Paix et la Réconciliation) ont alors travaillé avec le juge du district pour rembourser l'argent de la femme et verser l'amende dans les recettes du gouvernement. Les membres du réseau vivant dans cette communauté nous ont ensuite rapporté que la femme vit désormais en paix dans cette communauté et n'est plus harcelée.

### Histoire d'un échec

Le second exemple était un projet de table ronde avec le comité électoral de Monrovia visant à présenter la préoccupation du Réseau pour la Paix des Femmes de Sinoe à travers un manifeste rédigé par des femmes. Le sénateur en chef nous avait enjoint d'organiser la conférence à Greenville car tous les fonctionnaires du comté et les citoyens les plus éminents devaient y être pour une réunion. Le lieu de la conférence avait changé. Nous avons alors organisé nos ressources et les femmes en vue de la réunion à Greenville. Il s'est avéré que le comité électoral du comté n'est pas venu à la date qui avait pourtant été stipulée à deux reprises. Nous avons alors décidé de profiter d'une autre réunion de hauts fonctionnaires du comté pour présenter le manifeste au superintendant du comté, qui l'a accepté chaleureusement. Un défilé avait été organisé dans les rues principales de Greenville. Il y avait plus de 500 personnes lors de la présentation avec « Radio Star » et « Voice of Sinoe » qui était diffusée sur la radio de la MINUL dans tout le pays.

## Fiche de travail 1 : Exemple de modèle de stratégie de plaidoyer

But	Objectifs	Indicateurs de réussite	Moyens de mesure	Cibles	Alliés et opportunités	Méthodes & activités	Risques & sup-positions	Calendrier	Responsabilité
Qu'essayez-vous d'atteindre à long terme ? Specific (spécifique) Mesurable (mesurable) Attainable (accessible) Relevant (pertinent) Time-bound (limité dans le temps)	Qu'essayez-vous de faire ? Specific (spécifique) Mesurable (mesurable) Attainable (accessible) Relevant (pertinent) Time-bound (limité dans le temps)	Repères qui vous indiquent si vous êtes en train d'atteindre vos objectifs	Moyens permettant de vérifier si ces repères sont en train d'être atteints	Cartographie et analyse des parties prenantes	Cartographie, analyse des parties prenantes et réseautage	Choisissez les activités que vous avez besoin de mener pour atteindre vos objectifs	Analyse SWOT	Plan d'Action	Plan d'Action

## Fiche de travail 2 : Modèle de journal de plaidoyer

Date	Action/ événement	Cible d'influence	Résultat/s	Suivi requis ? Fournir des détails	Votre ONG seule ou plaidoyer conjoint ?	Évaluation du progrès

**Voici quelques questions qui pourraient vous être utiles pour compléter le journal :**

- Pourquoi cette activité de plaidoyer spécifique s'est soldée par un succès ou un échec ?
- Espérez-vous des résultats différents ?
- Continuerez-vous de la même manière à l'avenir ou avez-vous besoin de modifier votre stratégie/de vous

- rapprocher d'un autre membre du gouvernement/une ONG alliée ou partenaire ? Si oui, pourquoi ?
- Cela a-t-il des répercussions sur l'équipe en charge du plaidoyer de votre ONG ou sur le reste de l'organisation ?
- Quelles leçons avez-vous tirées de cette réunion/expérience qui seront utiles ou non pour les activités de plaidoyer à venir ?

## Fiche de travail 3 : Prendre soin de soi<sup>70</sup>

### Enveloppe d'encouragement

#### But

- Encourager votre collègue dans son travail et sa vie
- Reconnaître le travail de votre collègue

#### Matériel

Enveloppes, papier, stylo

#### Durée

selon le nombre d'enveloppes, l'exercice peut être fait en dehors des heures de la formation

#### Explication

- L'animateur/trice présente l'exercice en disant: « *Le travail que vous accomplissez est un travail très important, mais également très difficile. Parfois vous vous sentez peut-être déprimées et désespérées devant tous les défis auxquels vous êtes confrontées. Vous avez aussi l'impression que personne ne reconnaît ce que vous faites. Alors encourageons-nous les unes des autres et reconnaissons le travail de chacune d'entre nous.* »
- L'animateur/trice distribue une enveloppe et du papier à chaque participante.
- Les participantes écrivent leurs noms sur les enveloppes.
- Les enveloppes sont posées sur une table et chaque participante peut écrire un mot plus ou moins long à l'attention des participantes de leur choix (en indiquant son nom ou pas) et elles placent ensuite le morceau de papier dans l'enveloppe de la participante concernée.
- À la fin de l'exercice, chaque participante aura son enveloppe avec des mots d'encouragement et des marques de reconnaissance à l'intérieur. Les participantes emporteront chez elles l'enveloppe et pourront lire les lettres quand elles le souhaiteront ou en auront besoin.

### Se débarrasser des sentiments négatifs ...<sup>71</sup>

#### But

- Se débarrasser des sentiments négatifs
- Proposer des idées d'intervention
- Formuler des attentes

<sup>70</sup> Source : Simone Notz

<sup>71</sup> Source : Simone Notz

#### Matériel

des cartes de 3 couleurs différentes, un marqueur, poubelles à ordures/cendrier, panneau d'affichage

#### Durée

30 minutes

#### Explication

- Après avoir discuté de questions difficiles comme par exemple la violence contre les femmes, il est important de se libérer des sentiments négatifs (tels que la colère, la tristesse et l'impuissance). Vous n'avez pas toujours un espace pour exprimer vos sentiments, donc ce genre d'exercices peuvent vous aider à atteindre cet apaisement (même si vous êtes seule). Afin de ne pas garder ces sentiments négatifs à l'intérieur de vous, vous pouvez les écrire, puis les brûler ou les déchiqueter. Il est également important de garder à l'esprit ce que vous pouvez faire pour contribuer à l'amélioration de la situation. Vous devez également reconnaître que vous avez aussi le droit de compter sur l'aide des autres.
- Les participantes ont répondu à tour de rôle aux trois questions suivantes :
  - 1) Qu'est-ce qui me met en colère lorsque je pense à la situation des femmes dans mon pays ?
  - 2) Comment pouvons-nous, en tant que femmes, contribuer à améliorer la situation des femmes de notre pays ?
  - 3) Quelle aide est-ce que j'attends des autres (hommes, gouvernement, communauté internationale,...) pour améliorer la situation des femmes dans mon pays ?

Les réponses sont écrites de trois couleurs différentes pour mieux les différencier.
- Après avoir donné les réponses à la 1ère question devant tout le monde, les participantes peuvent décider soit de brûler soit de déchirer la carte pour se débarrasser de leur colère.
- Les réponses à la 2ème question peuvent être conservées pour la planification future d'activités (cela a été le cas dans la formation en RDC).
- Les réponses à la 3ème question peuvent encourager les participantes à se tourner vers d'autres pour solliciter leur aide ou mieux formuler leurs souhaits.

## Fiche de travail 4 : Sexe ou genre ?

Vous pouvez utiliser cette fiche de travail lors des ateliers ou des conférences sur la question du genre.

### Sexe ou genre ?

Le rôle des hommes et des femmes dans la société est basé sur le **sexe** et le genre. Le sexe se réfère aux différences biologiques qui définissent les hommes et les femmes, les filles et les garçons. Ces différences sont naturelles et formées à la naissance. Par exemple, les femmes donnent naissance à des enfants, les hommes procréent des enfants.

**Le genre** se réfère aux différences sociales, qui ne sont pas formées à la naissance, mais créés par la société. Le genre a trait aux attentes et comportements que les gens ont vis-à-vis de quelqu'un car ils sont de sexe féminin ou masculin. Par exemple, les filles sont conciliantes dans le cas d'un conflit, elles font attention aux sentiments de leurs proches (mais souvent pas aux leurs) et les garçons essaient de remporter un combat, ils doivent sortir gagnant(e) s et se battre pour leurs intérêts (et ceux de leur famille).

Ces attributs, opportunités et relations sont construits sur le plan social, c'est-à-dire façonnés par la société et non par la nature. Ils sont véhiculés par les familles et les amis, par l'école et les communautés, ainsi que les médias, le gouvernement et les organisations religieuses.

Lisez ces affirmations avec votre partenaire et discutez-en ensemble. Quelles affirmations se réfèrent au sexe et quelles affirmations se réfèrent au genre ? En cas de désaccord, demandez aux participants de justifier leur point de vue.

- Les femmes donnent naissances aux bébés, pas les hommes.
- Les petites filles sont douces et timides, les garçons sont durs et ont l'esprit d'aventure.
- Dans de nombreux pays, les revenus des femmes équivalent à 70 % de ceux des hommes.
- Les femmes nourrissent les bébés au sein ; les hommes utilisent un biberon pour nourrir les bébés.
- Les femmes sont chargées de l'éducation des enfants.
- Les hommes sont des décisionnaires.
- Au temps de l'Égypte ancienne, les hommes restaient à la maison et tissaient. Les femmes géraient les affaires de familles. Les femmes héritaient des biens fonciers, pas les hommes.
- Les voix des garçons muent à la puberté, pas celles des filles.
- Dans la plupart des pays du monde, les femmes possèdent moins de biens que les hommes (maisons, terrains, héritage).
- Les femmes sont préoccupées par le niveau d'éducation de leurs enfants.
- Il est interdit pour les femmes d'occuper des emplois dangereux, comme travailler dans une mine ; les hommes travaillent à leur propre risque.

Une fois que les binômes ont terminé leurs échanges, revenez former le groupe tout entier pour discuter :

- Avez-vous été surprises par l'une des affirmations ?
- Avez-vous eu des désaccords ? Etes-vous parvenues à les résoudre ?
- Comment les rôles attribués au genre évoluent-ils en fonction de l'âge, du contexte social, du contexte ethnique, du contexte politique, du contexte familiale et des périodes historiques, par exemple pendant/après la guerre ?
- Dans quelle mesure les femmes issues d'environnements différents vivent-elles le pouvoir et l'oppression différemment ?

## Fiche de travail 5 : Gestion des conflits

Le but de cet exercice est d'explorer les réactions face au conflit pour une résolution par la non-violence. En petits groupes, les participantes choisissent la solution qu'elles préfèrent. Les résultats sont ensuite discutés en plénière.

L'animateur fournit des commentaires concernant les résultats de type gagnant -perdant, perdant-perdant et gagnant -gagnant.<sup>72</sup>

### Situation 1

*Vos enfants se battent. Votre fille (8 ans) a pris le ballon de foot de son petit frère (4 ans). Il pleure et la frappe. Que faites-vous ?*

- Vous confisquez le ballon et dites : « les enfants qui se battent ne méritent pas de ballon. »
- Vous giflez votre fille et donnez le ballon à votre fils en disant : « sois gentil avec ton petit frère. »
- Vous demandez à votre fille pourquoi elle a pris le ballon et l'aidez à se réconcilier avec son frère.
- Vous emmenez votre fils et le distrayez avec des bonbons.
- Autre solution ?

### Situation 2

*Un frère plus âgé (15) commande sa sœur (12) : « Va aider maman à la cuisine, nous devons dîner plus tôt aujourd'hui. Je dois être à l'heure pour mon rendez-vous avec mon professeur ». Elle refuse et dit : « Si tu es pressé, va aider maman toi-même. » Ils en arrivent bientôt à se disputer très fort. Vous êtes la mère. Que dites-vous ?*

- Vous dites : « Venez ici tous les deux, j'ai besoin de votre aide. »
- Vous dites : « Arrêtez de crier, vous me donnez mal à la tête. Allez dehors en attendant que le dîner soit prêt. »
- Vous demandez à votre mari de mettre un terme à la bagarre entre les enfants.
- Vous demandez gentiment à votre fille de venir vous aider.
- Autre solution ?

### Situation 3

*La femme du voisin arrive en pleurs : « Au secours, mon mari est ivre/ a pris de la drogue et il me frappe. » Que faites-vous ?*

- Vous aidez la femme de votre voisin à mettre son mari soûl au lit.
- Vous l'invitez à rester chez vous jusqu'à ce que son mari soit à nouveau sobre
- Vous prenez un balai et vous donnez une leçon toutes les deux au mari
- Vous appelez la police
- Autre solution ?

### Situation 4

*Vous avez travaillé dur à faire la lessive ainsi qu'à réparer la porte cassée. Votre mari est en colère car le dîner n'est pas encore prêt. Comment réagissez-vous ?*

- Vous lui dites : « J'ai réparé la porte, ce que je t'ai demandé de faire une bonne centaine de fois. J'ai aussi fait la lessive de toute la famille. Je n'ai que deux mains, tu peux faire le dîner toi-même. »
- Vous dites : « Je suis désolé(e), assieds-toi s'il-te-plaît et prends un morceau de gâteau. Le dîner sera servi bientôt. »
- Vous dites : « Tu dois avoir très faim car tu n'as même pas vu que la porte qui était cassée a été réparée. Si tu m'aides à préparer le dîner, il pourra bientôt être servi. »
- Vous ne dites rien et continuez à préparer le dîner.
- Autre solution ?

### Situation 5

*Vous avez fait une interview avec le journal local au sujet de votre travail pour la paix. Le journal vous a mal citée. Que faites-vous ?*

- Vous appelez un autre journal, leur racontez ce qui s'est passé et leur demandez de publier la véritable histoire.
- Vous résiliez votre abonnement au journal et n'adresserez plus jamais la parole aux journalistes.
- Vous écrivez une lettre pour faire part de votre colère au rédacteur en chef en disant que leur article était écrit de façon médiocre.
- Vous appelez le journaliste ; vous lui dites qu'il n'a pas du tout compris votre travail et qu'il doit écrire un nouvel article immédiatement.
- Autre solution ?

## Fiche de travail 6 : Cinq stratégies communes sur la façon de gérer le conflit – ses avantages et ses inconvénients<sup>73</sup>

### But

- Apprendre à connaître les 5 stratégies communes sur la façon de gérer les conflits
- Apprendre à connaître les avantages et inconvénients des 5 stratégies

### Matériel

- Grande feuille de papier préparée à l'avance avec les 5 stratégies communes, y compris des exemples (voir ci-dessous)
- 5 cartes avec les stratégies à poser sur le sol
- Une grande feuille de papier, un marqueur, panneau d'affichage

### Compétition

- « *Nous faisons comme bon nous semble* »
- Stratégies : contrôler, rivaliser, se battre, (...)

### Evitement

- « *Un conflit ? Je ne vois pas de conflit !* »
- Stratégies : fuir, éviter, ignorer, reporter, (...)

### S'accommoder

- « *Comme tu veux, ça ira pour moi.* »
- Stratégies : Ignorer, être d'accord, faire fi des différences, (...)

### Compromis négocié

- « *J'offre quelque chose, tu offres quelque chose.* »
- Stratégies : réduire les attentes, donner et recevoir

### Résolution de problème/négociation basée sur les intérêts

- « *Essayons de trouver une solution ensemble.* »
- Stratégies : dialogue, recherche d'alternatives et d'options, (...)

### Durée

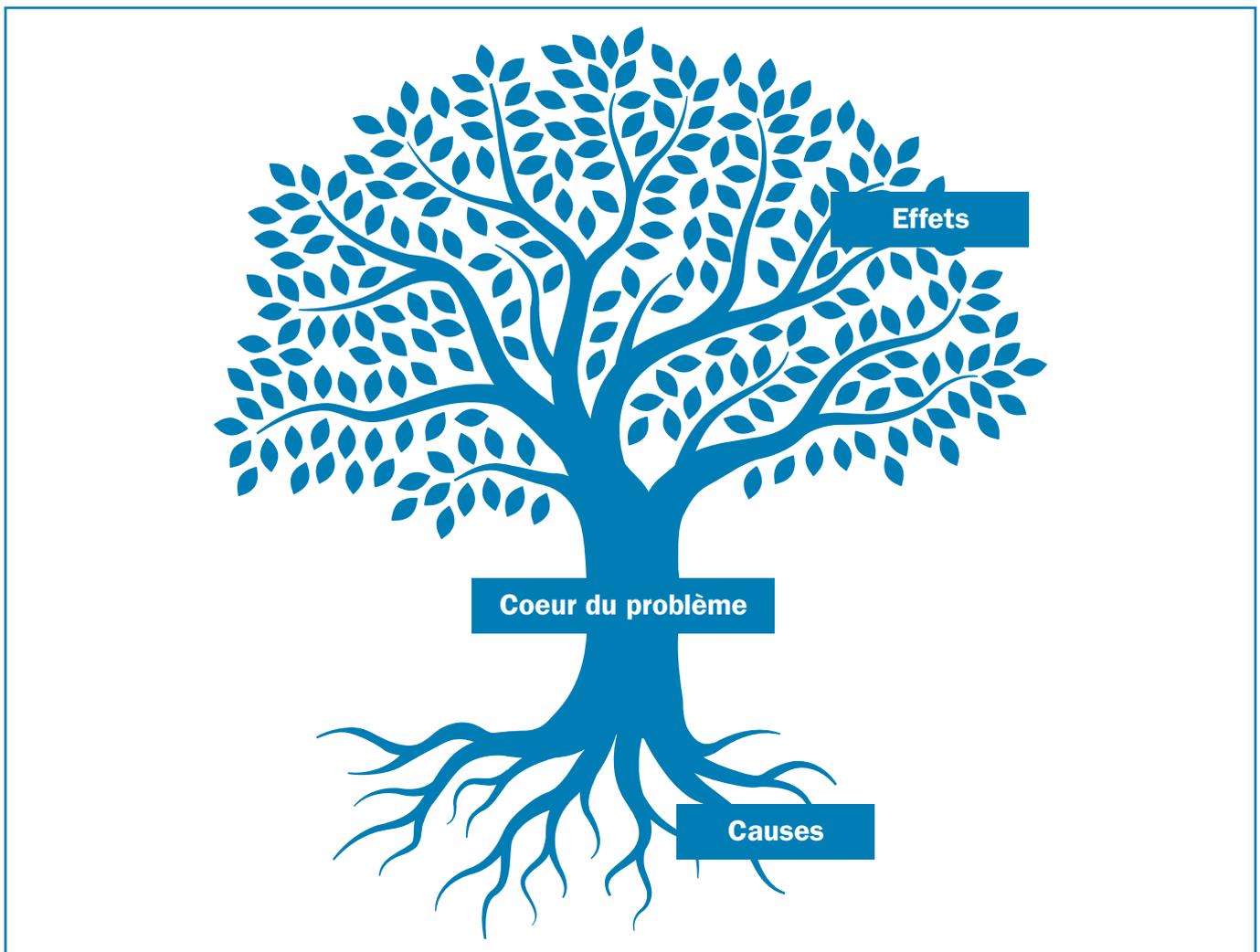
60 minutes

### Explication

- L'animateur/trice explique brièvement les 5 stratégies communes sur la façon de gérer les conflits et donne des exemples.
- L'animateur/trice pose les cartes comportant les 5 stratégies communes sur le sol dans la salle de formation
- L'animateur/trice demande aux participantes de réfléchir à leur conflit (à la maison, au sein de leur famille, avec les voisins, au bureau, ...) et à la façon dont elles ont réagi
- Les participantes se placent à côté de la carte représentant la stratégie adoptée lors de ce dernier conflit
- L'animateur/trice demande aux participantes de revenir en groupe à la table avec leur stratégie respective et de discuter en groupe des avantages et des inconvénients de cette stratégie. Le résultat doit être rempli dans la fiche (2 colonnes : avantages et inconvénients)
- Les résultats du groupe de travail sont présentés en plénière.
- Discussion en plénière

73 Source: Simone Notz

## Fiche de travail 7 : L'arbre à problèmes ou à conflits



L'arbre à problèmes ou à conflits est un exemple qui sert à analyser la relation de cause à effet d'un certain nombre de facteurs dans une situation complexe.

Veillez utiliser l'image d'un arbre pour identifier les causes et les effets du cœur d'un problème à travers les étapes suivantes :

- Dessinez un arbre avec un tronc, des racines et des branches.
- Ecrivez les facteurs de conflit sur des cartes.
- Placez-les sur l'arbre.
- Discutez des causes et des effets et en particulier de l'identification correcte du cœur du problème. Rectifiez l'arbre si besoin est.
- Où se trouve votre organisation dans l'arbre ? Vous pouvez utiliser le symbole d'un oiseau pour représenter les sujets sur lesquels vous travaillez.
- Discutez de solutions possibles pour le cœur du problème, les étapes requises, les avantages et les risques.

## Fiche de travail 8a : Outil d'analyse des conflits « la cartographie des conflits »<sup>74</sup>

La cartographie des conflits est une technique visuelle permettant de représenter les parties prenantes à un conflit, leurs relations et les problématiques du conflit. Les alliés, les alliés potentiels et les tierces parties peuvent également être représentés sur cette carte, et pas uniquement les parties prenantes au conflit. Il est important d'inclure votre propre organisation dans la cartographie des conflits et votre relation avec les autres acteurs.

Au début d'une cartographie des conflits, vous devez décider ce que vous voulez cartographier, **quand** et **de quel point de vue**. Les relations identifiées à travers une cartographie des conflits sont dynamiques, cela signifie que quelque temps plus tard, la carte donnée sera différente.

Outre les acteurs et leurs relations, une cartographie des conflits peut également inclure les problèmes à l'origine des conflits entre les acteurs. Les positions de chaque acteur peuvent également être incluses dans des cases. Cela devrait constituer un bon point de départ pour approfondir l'analyse des causes de conflit et des problèmes de base.

### But

- Représentation visuelle des acteurs du conflit, de leurs relations et des problèmes inhérents au conflit
- Représentation du pouvoir, des alliés, des tierces parties
- (...)

### Matériel

tableau-papier, grande feuille de papier, marqueur

### Durée

selon la complexité du conflit, 90 minutes minimum

### Explication

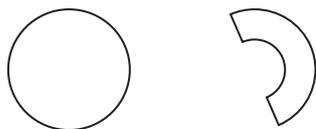
- Identification des acteurs les plus importants du conflit, visualisation des différents acteurs par des cercles de différentes tailles. Les alliés sont représentés proches les uns des autres.
- Visualisation de la relation entre les acteurs (conflit, coopération, où se trouve le pouvoir, ...) par des lignes, des flèches, (...)
- Visualisation de votre propre organisation et de sa relation avec les acteurs du conflit
- Visualisation des problématiques du conflit
- Discussion sur les rôles des acteurs de la paix, la création d'alliance et les synergies (...)

### Commentaires

- Il existe un risque d'essayer d'analyser le conflit de la manière la plus complète et détaillée grâce à une cartographie des conflits. Le résultat génère souvent plus de confusion. C'est pourquoi il est important de se concentrer dès le début sur un problème ou une question centrale.
- La cartographie du conflit peut également être utilisée pour regarder dans les détails les différents points de vue des parties en conflit. Dans ce cas, chaque partie dessine sa propre carte et les différentes cartes sont discutées par la suite.
- Sur la page suivante, vous trouverez quelques exemples de symboles que vous pouvez utiliser pour votre propre cartographie. Vous êtes libre d'inventer d'autres symboles si nécessaire pour votre contexte.

74 Adaptation tirée de Fisher/Abdi/Ludin 2000 et Manuel pour la Formation de base « Compréhension et Analyse de conflits », élaboré par NTAIRUTIMANA Emmanuel & NOTZ Simone, 2008

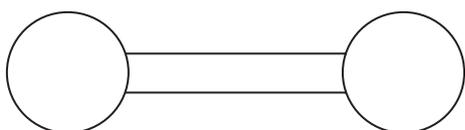
## Fiche de travail 8b : Symboles pour la cartographie des conflits<sup>75</sup>



Les cercles et les autres symboles représentent des parties. Les différences de taille représentent les différences de pouvoir et d'influence.



Un trait droit entre les deux parties représente une bonne relation.



Un double trait représente une alliance ou un intérêt commun.



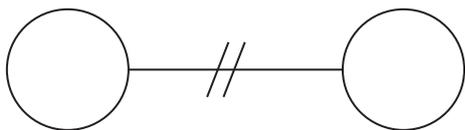
Un trait discontinu représente une relation faible (ou informelle).



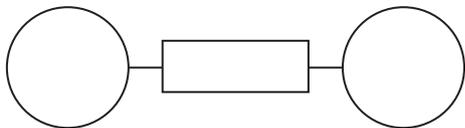
Une flèche entre les parties en conflit indique une relation de domination ou d'influence. Une flèche peut également indiquer la direction d'une activité.



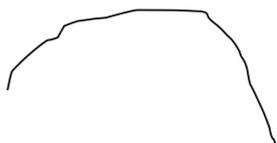
Un trait en zigzag représente une divergence de point de vue. Un éclair peut indiquer un malentendu ou un conflit.



Un double trait coupant un autre trait représente une interruption de relation.

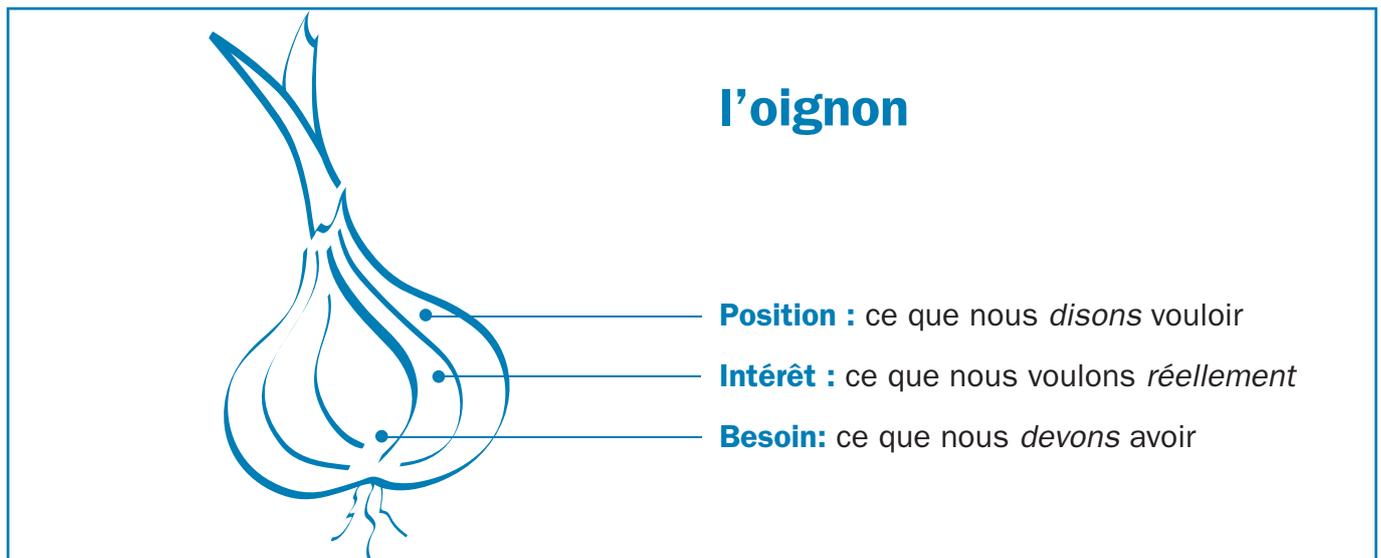


Des rectangles représentent des problématiques, des problèmes, (...), un mot-clé peut être ajouté dans le rectangle.



Des ombres représentent des parties externes qui ont une influence sur le conflit, mais qui ne sont pas directement impliquées.

## Fiche de travail 9 : Outils d'analyse des conflits : « l'oignon »<sup>76</sup>



Cet outil est basé sur l'analogie d'un oignon et de ses couches. Il comporte trois couches. La couche extérieure contient les **positions** que nous prenons publiquement et que nous donnons à voir et à entendre à tous. Sous cette couche se trouvent nos **intérêts**, ce que nous voulons atteindre à partir d'une situation particulière. Enfin, le cœur renferme les besoins les plus importants que nous souhaitons satisfaire.

En période de stabilité et de paix où les relations sont bonnes et où il existe un niveau élevé de confiance, nos actions peuvent découler de nos besoins les plus élémentaires. Dans le cadre de situations plus instables ou dangereuses, lorsqu'une méfiance surgit entre les personnes, les êtres humains veulent garder leurs besoins fondamentaux cachés. Informer les autres de nos besoins révélerait notre vulnérabilité et leur octroierait peut-être un pouvoir supplémentaire sur nous. Mais si nous cachons des choses, ils sont moins susceptibles d'être en mesure de saisir nos besoins. Ainsi, dans une situation de conflit et d'instabilité, les actions ne peuvent plus émaner directement des besoins. Les personnes peuvent regarder le niveau le plus collectif et abstrait de l'intérêt et fonder leurs actions sur celui-ci. Lorsque ces intérêts sont menacés, les gens peuvent alors adopter et défendre une position qui est encore plus éloignée de leurs besoins de base

### But

- Analyser ce que disent les différentes parties prenantes au conflit
- Aller au-delà de la position publique de chaque partie et comprendre les intérêts et besoins de chaque partie
- Trouver un terrain d'entente entre les groupes qui peut devenir la base de discussions plus approfondies.

## l'oignon

**Position :** ce que nous *disons* vouloir

**Intérêt :** ce que nous voulons *réellement*

**Besoin :** ce que nous *devons* avoir

### Materiel

tableau-papier, grande feuille de papier, marqueur

**Durée** – 45 minutes

### Explication

- Dessinez un oignon avec 3 couches
- Identifiez les positions (1<sup>er</sup> cercle), intérêts (2<sup>ème</sup> cercle) et besoins (au centre) des parties les plus importantes du conflit

### Commentaires

- L'outil de l'oignon est utile pour les parties qui sont impliquées dans des négociations afin de clarifier leurs propres positions, intérêts et besoins. Lorsque les parties prenantes au conflit se rendent compte par le biais de l'analyse que leurs besoins de base sont compatibles, voire identiques, cela peut constituer une première étape vers la résolution des conflits.
- L'image de l'oignon vise à montrer graphiquement la possibilité de l'éplucher pour découvrir les différentes couches qui s'accumulent à la suite de conflits, d'instabilité et de méfiance autant que possible, afin d'essayer de répondre aux besoins sous-jacents qui constituent la base des actions des peuples, des individus et des groupes.
- L'objectif à long terme est d'améliorer la communication et la confiance entre les parties au point où les gens peuvent révéler leurs propres besoins réels et également comprendre et essayer de répondre à leurs besoins.
- Quand il existe deux parties, l'oignon peut être divisé en deux. Lorsqu'il existe plusieurs parties, plusieurs oignons peuvent être dessinés.

<sup>76</sup> Adaptation tirée de Fisher/Abdi/Ludin 2000 et Manuel pour la Formation de base « Compréhension et Analyse de conflits », élaboré par NTAKIRUTIMANA Emmanuel & NOTZ Simone, 2008

## Fiche de travail 10 : Outil d'analyse des conflits « chronologie »<sup>77</sup>

La chronologie est un graphique qui représente les événements en fonction du temps dans un ordre chronologique, comme des combats, des élections, des famines, des initiatives de paix, etc. Cet outil permet de clarifier et de comprendre de quelle façon chaque partie perçoit les événements.

Dans un conflit, les groupes de personnes ont souvent des expériences et des perceptions complètement différentes. Elles voient et comprennent le conflit différemment. La chronologie reflète la perception subjective du conflit de la personne ou du groupe qui l'élabore. Le but de la chronologie n'est pas d'arriver à une histoire « correcte » mais de comprendre les perceptions des personnes impliquées.

Il est prévu que, en discutant des différentes perceptions du conflit et des événements, des individus et des groupes différents peuvent développer une meilleure compréhension de leur situation commune. L'objectif est d'atteindre un point où les parties prenantes à un conflit puissent accepter que d'autres puissent avoir des perceptions valables, même si elles sont à l'opposé de leurs propres perceptions.

### But

- Documentation de l'histoire des conflits
- Identification des événements importants
- Clarification et compréhension des différentes perceptions du conflit

### Matériel

tableau-papier, grande feuille de papier, marqueur

### Durée

60 minutes

### Explication

- Identifier avec les participantes le point de départ de la chronologie
- Les participantes décrivent les événements importants du conflit
- Discussion avec les participantes des causes de certains événements et de leur impact (par exemple politique, psychologique)
- Possibilité d'ajouter une autre chronologie pour les initiatives de paix

### Commentaire

- S'il existe un désaccord entre les participantes, il est possible d'en déduire différentes chronologies. Les différentes chronologies peuvent être comparées et discutées ultérieurement. Dans cette situation, il est important de créer une atmosphère de respect pour les différentes perceptions et les différents points de vue.
- La chronologie est un outil très utile pour analyser des conflits complexes se déroulant simultanément et impliquant un grand nombre d'acteurs dans différents domaines. Il est possible de dessiner une chronologie pour chaque conflit partiel et de les comparer ultérieurement.

<sup>77</sup> Adaptation tirée de Fisher/Abdi/Ludin 2000 et Manuel pour la Formation de base « Compréhension et Analyse de conflits », élaboré par NTAKIRUTIMANA Emmanuel & NOTZ Simone, 2008

Photos:

- p. 10 Rebecca Stubblefield/*medica mondiale*
- p. 11 Michaela Raab/*medica mondiale*
- p. 16 Daniela Pastoors/*medica mondiale*
- p. 54 Sabine Fründt/*medica mondiale*
- p. 61 en haut, Sabine Fründt/*medica mondiale*
- p. 61 en bas, Ann Jones/*medica mondiale*
- p. 62 Simone Notz/*medica mondiale*

**Compte de Donation:**  
45 000 163  
Sparkasse KölnBonn  
Sort Code 370 501 98  
SWIFT-BIC COLSDE33  
IBAN DE 92 3705 0198 0045 0001 63

