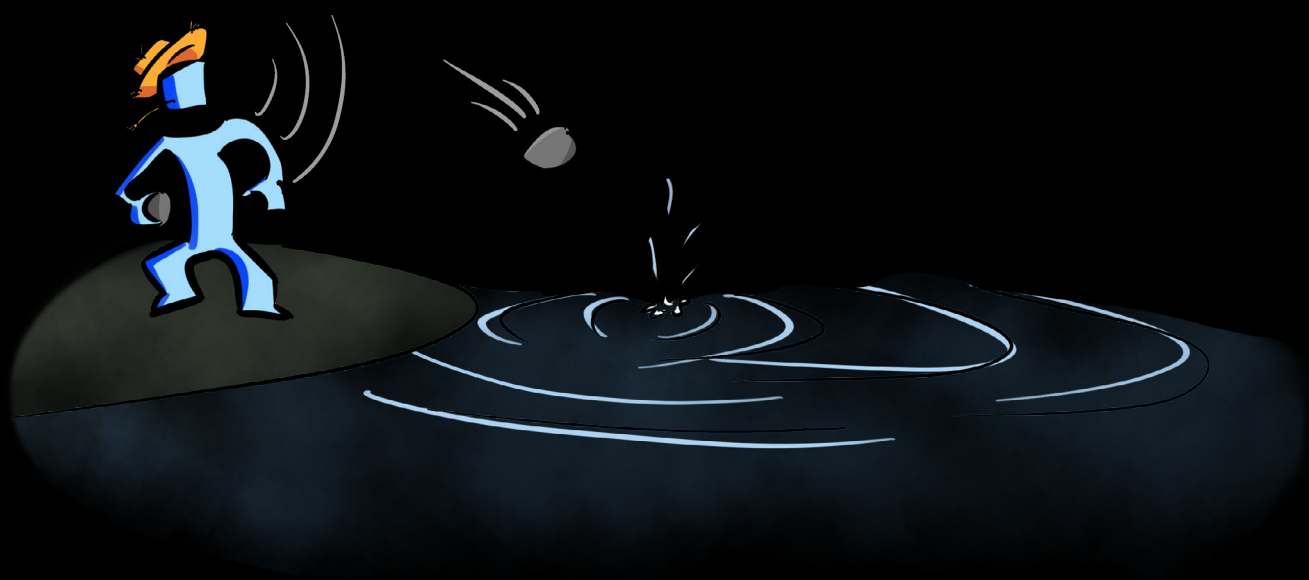




Organisation des Nations Unies  
pour l'alimentation  
et l'agriculture

# **CLINIQUE DE PROGRAMMATION POUR CONCEVOIR DES INTERVENTIONS SENSIBLES AUX CONFLITS**

Approches pour le travail dans des contextes fragiles  
et en proie aux conflits



**Guide à l'intention des facilitateurs**



# **CLINIQUE DE PROGRAMMATION POUR CONCEVOIR DES INTERVENTIONS SENSIBLES AUX CONFLITS**

Approches pour le travail dans des contextes fragiles  
et en proie aux conflits

**Guide à l'intention des facilitateurs**

## MENTION OBLIGATOIRE

FAO. 2020. *Clinique de programmation: pour concevoir des interventions sensibles aux conflits – Approches pour le travail dans des contextes fragiles et en proie aux conflits. Guide à l'intention des facilitateurs.* Rome.

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Le fait qu'une société ou qu'un produit manufacturé, breveté ou non, soit mentionné ne signifie pas que la FAO approuve ou recommande ladite société ou ledit produit de préférence à d'autres sociétés ou produits analogues qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de la FAO.

© FAO, 2020



Certains droits réservés. Cette œuvre est mise à la disposition du public selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution-Pas d'Utilisation Commerciale-Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 Organisations Intergouvernementales (CC BY NC SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode.fr>).

Selon les termes de cette licence, cette œuvre peut être copiée, diffusée et adaptée à des fins non commerciales, sous réserve que la source soit mentionnée. Lorsque l'œuvre est utilisée, rien ne doit laisser entendre que la FAO cautionne tels ou tels organisation, produit ou service. L'utilisation du logo de la FAO n'est pas autorisée. Si l'œuvre est adaptée, le produit de cette adaptation doit être diffusé sous la même licence Creative Commons ou sous une licence équivalente. Si l'œuvre est traduite, la traduction doit obligatoirement être accompagnée de la mention de la source ainsi que de la clause de non-responsabilité suivante: «La traduction n'a pas été réalisée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). La FAO n'est pas responsable du contenu ni de l'exactitude de la traduction. L'édition originale anglaise est celle qui fait foi.»

Tout litige relatif à la présente licence ne pouvant être résolu à l'amiable sera réglé par voie de médiation et d'arbitrage tel que décrit à l'Article 8 de la licence, sauf indication contraire contenue dans le présent document. Les règles de médiation applicables seront celles de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (<http://www.wipo.int/amc/fr/mediation/rules>) et tout arbitrage sera mené conformément au Règlement d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI).

**Matériel attribué à des tiers.** Il incombe aux utilisateurs souhaitant réutiliser des informations ou autres éléments contenus dans cette œuvre qui y sont attribués à un tiers, tels que des tableaux, des figures ou des images, de déterminer si une autorisation est requise pour leur réutilisation et d'obtenir le cas échéant la permission de l'ayant-droit. Toute action qui serait engagée à la suite d'une utilisation non autorisée d'un élément de l'œuvre sur lequel une tierce partie détient des droits ne pourrait l'être qu'à l'encontre de l'utilisateur.

**Ventes, droits et licences.** Les produits d'information de la FAO sont disponibles sur le site web de la FAO ([www.fao.org/publications](http://www.fao.org/publications)) et peuvent être obtenus sur demande adressée par courriel à: [publications-sales@fao.org](mailto:publications-sales@fao.org). Les demandes visant un usage commercial doivent être soumises à: [www.fao.org/contact-us/licence-request](http://www.fao.org/contact-us/licence-request). Les questions relatives aux droits et aux licences doivent être adressées à: [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org).

# Table des matières

<b>Avant-propos .....</b>	<b>v</b>
<b>À la fois une méthodologie et une approche pour le renforcement des capacités .....</b>	<b>vii</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>viii</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Questions fréquentes sur la Clinique de programmation.....</b>	<b>3</b>
<b>Étape 1: Aperçu du programme et du contexte .....</b>	<b>5</b>
Une introduction sur l'intervention et le contexte local	
<b>Étape 2: Comprendre les dynamiques du conflit .....</b>	<b>7</b>
Documenter les principaux facteurs de conflit et les contributions locales pour la pérennisation de la paix	
Guide exercice 1: Facteurs de paix et de conflit .....	9
<b>Étape 3: Comprendre les acteurs .....</b>	<b>11</b>
Aborder et documenter les principaux acteurs, leurs intérêts et leur influence dans le contexte où se déroule l'intervention	
Guide exercice 2: Catégories d'acteurs.....	12
Guide exercice 3: Examiner le potentiel d'opposition .....	14
<b>Étape 4: Comprendre les éventuels impacts sur la paix et les conflits .....</b>	<b>15</b>
Analyser les conséquences négatives ou positives potentielles d'une intervention	
Polycopié exercice 4: Évaluation de l'impact sur la paix et les conflits.....	17
<b>Étape 5: Recommandations pour des projets sensibles aux conflits .....</b>	<b>20</b>
Fournir des recommandations concrètes pour la conception et la mise en œuvre des programmes	
Guide exercice 5: Recommandations pour le projet .....	21
<b>Conclusion: Réflexions et observations.....</b>	<b>22</b>
Rétroalimentation des participants sur l'approche de la Clinique de programmation	
<b>Annexe 1: Aide-mémoire .....</b>	<b>23</b>
<b>Annexe 2: Grilles d'exercices.....</b>	<b>25</b>



# Avant-propos

Les conflits ne cessent de se multiplier. Depuis 2013, le nombre de crises liées aux conflits armés a doublé. Aujourd'hui, on estime à deux milliards le chiffre de personnes vivant dans des régions fragiles du monde, en proie à des conflits, qui sont exposées aux conséquences des conflits et des catastrophes. Les crises sont plus nombreuses, affectent plus de personnes et durent plus longtemps aujourd'hui qu'il y a dix ans. On estime que 80 pour cent des fonds humanitaires annuels sont actuellement consacrés aux pays touchés par des conflits. Par ailleurs, les conflits armés figurent parmi les obstacles les plus importants à la réalisation de l'objectif de Faim Zéro, comme pour la plupart des autres Objectifs du développement durable (ODD). Il est manifestement nécessaire et urgent de modifier notre mode de fonctionnement dans ce contexte afin de limiter le besoin d'aide humanitaire, conformément à l'Agenda pour une paix durable du Secrétaire général des Nations Unies.

En 2018, la FAO a approuvé son *Cadre institutionnel à l'appui d'une paix durable dans le contexte du Programme 2030*; ce qui l'engage à agir plus délibérément pour la pérennisation de la paix dans le cadre de son mandat. L'objectif sous-jacent est une «programmation sensible aux conflits», à travers laquelle nous espérons comprendre les dynamiques du contexte dans lequel le travail de la FAO se déroulera, afin, à tout le moins, de ne faire aucun mal, ou mieux de contribuer à la cohésion sociale et à la pérennisation de la paix. Notre objectif est que toutes nos actions (réalisées par nous-mêmes ou par le biais de partenariats) obéissent à cette approche. Nous devons, en particulier dans les contextes fragiles et en proie à des conflits, veiller systématiquement à ce que notre action ne contribue pas aux divisions, aux différends et aux conflits violents. Cet engagement doit s'appuyer sur de solides théories du changement.

La FAO a récemment établi un partenariat avec l'organisation internationale Interpeace pour mettre au point en commun des outils, des orientations et des formations sur la sensibilité aux conflits et l'analyse du contexte, strictement circonscrits aux domaines de travail et au mandat de la FAO. Le partenariat actuel entre la FAO et Interpeace permet de mettre en commun les connaissances techniques et programmatiques de la FAO et l'expertise basée sur 25 années d'expérience d'Interpeace dans la consolidation de la paix et la prévention des conflits.

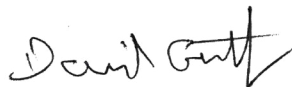
Cette collaboration nous a permis d'élaborer de nouvelles modalités d'application de ces concepts, afin de les rendre accessibles aux praticiens et adaptables à différents contextes, tout en minimisant le temps et les efforts, mais en produisant un résultat significatif, c'est-à-dire en atténuant au maximum les effets négatifs et en optimisant les effets positifs.

L'un des aboutissements de cette collaboration soutenue est la publication du présent *Guide à l'intention des facilitateurs pour la Clinique de programmation*, après un an d'essais dans les bureaux sur le terrain. Cette approche propose un guide auto-explicatif qui permet aux utilisateurs de passer par différentes étapes pour rendre leur projet ou programme sensible aux conflits.

La FAO s'investit et améliore ses capacités dans ce domaine. Les approches sensibles aux conflits sont de plus en plus prises en compte dans l'élaboration des programmes, notamment le Programme de partenariat du Réseau mondial contre les crises alimentaires financé par l'Union européenne.

Ce *Guide à l'intention des facilitateurs* est le point de départ d'un processus en cours dont l'évolution va se poursuivre. L'objectif est de continuer à améliorer cette approche pour la rendre aussi conviviale, utile et réalisable que possible. Les praticiens et les chercheurs sont invités à faire part de leurs commentaires.

J'espère que vous trouverez ce Guide utile dans votre travail et qu'il contribuera à intégrer plus systématiquement une perspective sensible aux conflits dans le travail de la FAO.



**Daniel J. Gustafson**

Directeur général adjoint de la FAO,  
Programmes

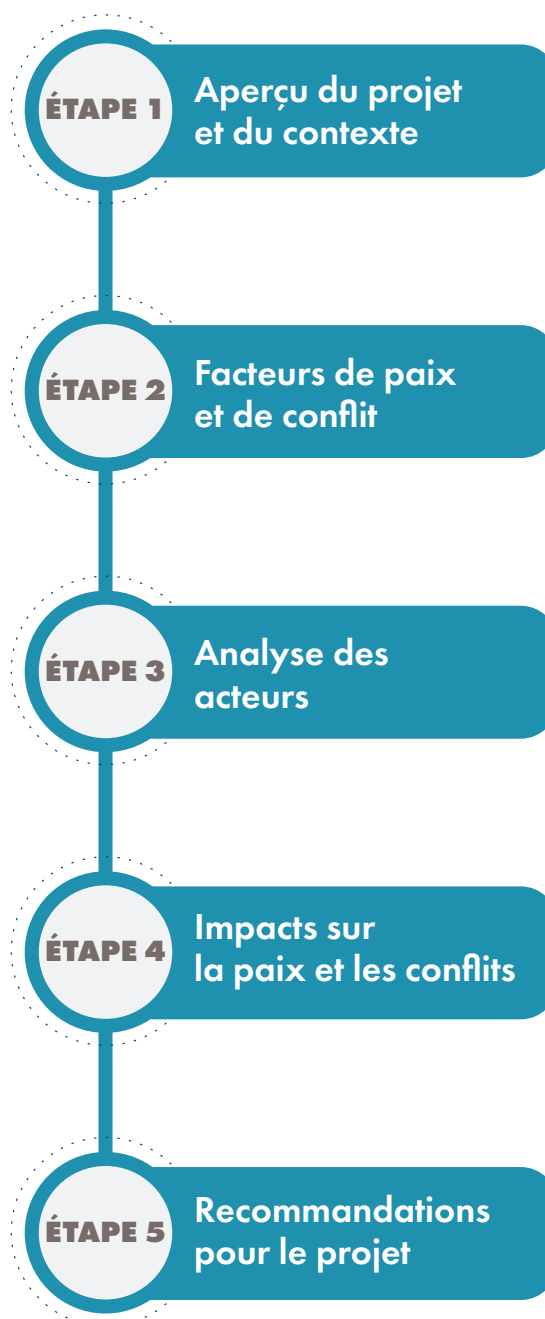


# À la fois une méthodologie et une approche pour le renforcement des capacités

Les contextes fragiles et en conflit sont intrinsèquement complexes. Dans les contextes fragiles, les sources de revenus dépendent essentiellement de l'agriculture et les conflits touchent plus particulièrement les zones rurales, entraînant de lourdes conséquences sur la survie, la production agricole et les moyens de subsistance des populations rurales. Pour intervenir dans ces contextes, la FAO doit systématiquement analyser le contexte local dans la conception, la mise en œuvre et le suivi, ainsi que dans le cadre d'évaluation de chaque intervention.

Adopter une approche sensible aux conflits consiste à intégrer les connaissances portant sur le contexte aux interventions de la FAO, afin d'atténuer leurs conséquences négatives et si possible, de renforcer leurs effets positifs potentiels sur la communauté. Si elles ne sont pas sensibles aux conflits, les interventions risquent, au lieu d'améliorer la sécurité alimentaire, les moyens de subsistance et la résilience, de produire l'effet inverse. L'approche de la Clinique de programmation est le fruit «d'essais sur le terrain» dans plusieurs bureaux décentralisés de la FAO. Cette expérience a été enrichie par la prise en considération des commentaires formulés sur la conception de l'approche et la présentation de ce document.

Nous sommes convaincus qu'une fois que le personnel aura participé à plusieurs Cliniques de programmation, le simple fait de participer à une Clinique les incitera à revoir leurs méthodes de travail. **La Clinique de programmation est à la fois une approche pour éclairer la FAO sur la conception d'interventions sensibles aux conflits et une expérience contribuant à renforcer les capacités des participants en vue de s'engager naturellement dans une réflexion sensible aux conflits.**



# Remerciements

Ce *Guide à l'intention des facilitateurs* est le fruit d'une collaboration entre Interpeace/ International Peacebuilding Advisory Team (IPAT) et l'Unité d'analyse de la paix et des conflits (CPU) de la FAO.

Le *Guide* s'appuie par ailleurs sur l'expertise technique de Julius Jackson (FAO), Phillip Priestley (FAO) et Philip Thomas (IPAT). Bernardo Arevalo de Leon (IPAT) et Maria Norton de Matos (FAO) ont apporté un soutien supplémentaire.

L'élaboration de l'approche de la *Clinique de programmation* a bénéficié des contributions, des discussions et des réactions du personnel d'un certain nombre de bureaux décentralisés de la FAO pendant le processus d'expérimentation sur le terrain, notamment des collègues en Iraq, Jordanie, Kenya, Liban, Mauritanie, Nigeria, Palestine, Somalie, Soudan, Syrie, Turquie et Yémen, ainsi que du Bureau régional au Caire et du SP5 Resilience Team en Afrique orientale.

Bekhzod Makhkamov (FAO) en collaboration avec Giulia Ramadan El Sayed (FAO) et Giorgia Wizemann (FAO) ont assuré la conception graphique et la mise en page dans le cadre de KORE (Plate-forme de partage des connaissances sur la résilience). Les illustrations ont été réalisées par Jean-Simon Rioux (Associé IPAT).

**Ce Guide à l'intention des facilitateurs est dédié à la mémoire de Philip Thomas, décédé subitement en décembre 2018. Il a joué un rôle déterminant dans l'élaboration de l'approche, qui n'existerait pas sans son expérience, ses idées, ses conseils et son soutien. Nous avons eu la chance de travailler avec Phil et regrettons vivement sa perte en tant qu'ami et collègue.**

# Introduction

Les conflits ont des effets négatifs importants et incontestables sur la faim, la nutrition et le développement durable en général. Les conflits sont un facteur déterminant de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition chronique et aiguë. Ils réduisent la disponibilité des denrées alimentaires, perturbent l'accès aux aliments et fragilisent les systèmes de protection sociale formels et non formels. Fait significatif, les contextes considérés comme extrêmement fragiles ou fragiles sont aussi ceux qui dépendent le plus de l'agriculture.

Pour la FAO, le fait que la plupart des conflits frappent plus durement les zones rurales, avec de lourdes conséquences pour la survie, la production agricole et les moyens de subsistance ruraux est particulièrement constitutive d'une préoccupation centrale. En proie aux conflits, les populations vulnérables et les communautés à risque n'ont plus accès à l'ensemble des ressources nécessaires à la production alimentaire et agricole, ce qui compromet la résilience des ménages et des communautés. Certains facteurs de conflit – mais pas tous – sont particulièrement liés au mandat et aux compétences de la FAO.

De manière générale, dans des contextes fragiles et en conflit, la FAO intervient dans deux domaines programmatiques:

- **Travail dans les conflits (impacts des conflits):** élaborer et mettre en œuvre des interventions en vue de pallier aux conséquences des conflits sur la sécurité alimentaire, la nutrition, l'agriculture et les ressources naturelles, en sauvant des vies et en soutenant les moyens de subsistance directement touchés par un ou plusieurs conflits.
- **Travail sur les conflits (facteurs de conflit):** identifier des moyens d'atténuer, d'éviter, de transformer positivement et de résoudre les conflits lorsque l'alimentation, l'agriculture ou les ressources naturelles sont (ou ont le potentiel de devenir) des facteurs de conflit, notamment éviter une reprise du conflit dans la phase de reconstruction et de relèvement stratégique après le conflit.

Tel que l'indique la **Figure 1** à la page suivante, les interventions de la FAO doivent veiller au minimum à ne pas aggraver la situation conflictuelle et si possible, à examiner les possibilités d'influencer positivement les dynamiques du conflit local («faire du bien»).

À l'autre extrémité du spectre, les effets négatifs involontaires d'une intervention sont multiples. Les interventions peuvent alimenter les tensions, les différends et les conflits, réduire les moyens de subsistance et les gains en matière de sécurité alimentaire, par exemple, tout en augmentant les risques pour les bénéficiaires, le personnel et les partenaires de la mise en œuvre.

Comprendre et assurer le suivi de l'interaction entre une intervention et le contexte local où elle se déroule fait donc partie intégrante d'une programmation adaptative et permet de s'atteler aux impacts négatifs potentiels au plus vite.

**Figure 1**  
Interventions de la FAO dans des contextes fragiles et en conflit



**MANIÈRES DE TRAVAILLER**



IMPACT	Effets négatifs sur le contexte/les liens avec la communauté	Insensibilité aux conflits	Atténuation des effets négatifs	Renforcement des effets positifs (facteurs de cohésion)/réduction des effets négatifs (facteurs de différends)	Consolidation de la paix locale en abordant les facteurs de conflit et en renforçant les facteurs de paix
PROCESSUS					<b>Consolidation de la paix</b>
					<b>Pérennisation de la paix</b>
				<b>Sensibilité aux conflits</b>	



Action pour identifier et soutenir les structures qui contribuera à consolider la paix afin d'éviter la reprise du conflit



Activités visant à prévenir l'apparition, l'escalade, la pérennisation et la fréquence des conflits



Intégration d'une analyse systématique de l'interaction entre le contexte local et un projet dans la conception, la mise en œuvre et le cadre d'évaluation afin de réduire les effets potentiellement négatifs et de consolider les effets positifs sur la communauté

# Questions fréquentes sur la Clinique de programmation

## De quoi s'agit-il?

La Clinique de programmation est une analyse participative structurée conçue pour identifier et intégrer des stratégies «sensibles aux conflits» dans la conception et la mise en œuvre des interventions de la FAO. L'objectif est de minimiser le risque d'impacts négatifs ou nuisibles et de maximiser toute contribution positive au renforcement et à la consolidation des conditions d'une paix durable.

## Comment ça marche?

La Clinique de programmation est conçue de manière à permettre au personnel des bureaux décentralisés de faciliter efficacement le processus, sans avoir besoin de recourir à des experts externes. La Clinique de programmation est un processus intuitif et articulé en plusieurs étapes qui permet aux participants de s'engager efficacement dans une réflexion sur l'analyse et la conception sensibles aux conflits, même s'ils n'ont aucune formation préalable en matière de sensibilité aux conflits. Lorsqu'il est bien mené, le processus a un effet secondaire de sensibilisation et de renforcement des compétences en matière de sensibilité aux conflits chez les participants.

Un guide détaillé à l'intention des facilitateurs et un guide du participant ont été élaborés à l'appui de l'approche de la Clinique de programmation.

## A quel moment est-elle utile?

La Clinique de programmation a pour but d'éclairer les phases de conception, de planification et de mise en œuvre d'une intervention. La Clinique de programmation doit être réalisée pendant la phase de conception du projet ou pendant la période de démarrage, lorsque les activités et les modalités de mise en œuvre sont affinées.

La Clinique de programmation peut également être utile comme outil de suivi pendant la mise en œuvre, ainsi que dans le cadre d'une évaluation à mi-parcours ou en fin de parcours.

## Combien de temps faut-il?

La Clinique de programmation est conçue comme un atelier de six à huit heures qui peut se tenir en une seule séance de travail ou divisé en deux ou trois séances distinctes.

Les analyses sensibles aux conflits produites par la Clinique de programmation peuvent également être utilisées et mises à jour pour des projets similaires couvrant un même domaine d'intervention, ce qui permet de réduire le temps nécessaire aux futures Cliniques de programmation. Le cas échéant, le travail du groupe consistera à examiner et à mettre à jour l'analyse précédente au besoin.

## Qui peut participer? Combien de personnes peuvent participer?

Cela dépend du contexte. Dans certains cas, la participation peut être circonscrite au personnel de la FAO. Dans d'autres situations où les conditions sont favorables, la participation des partenaires de mise en œuvre, des acteurs locaux et d'autres institutions des Nations Unies serait également encouragée.

Le nombre de participants pour une Clinique de programmation peut varier d'un minimum de 4-6 à un maximum de 10-12 personnes. Bien qu'une Clinique de programmation puisse être menée avec un groupe plus large, il faudrait probablement prolonger le temps alloué à la méthodologie afin d'assurer l'engagement et la participation active de tous.

## Hypothèses/conditions pour une Clinique de programmation efficace

- Une analyse du contexte est effectuée par un coordonnateur désigné en amont de la Clinique de programmation, afin d'éclairer le processus et de comprendre au niveau institutionnel l'environnement opérationnel (voir le Guide d'analyse contextuelle de la FAO).
- L'efficacité d'une Clinique de programmation exige qu'au sein du groupe, il y ait suffisamment de connaissances sur les dynamiques du contexte local (gouvernance et politique, aspects socio-économiques, groupes communautaires et identitaires, environnement et ressources naturelles et conflits et sécurité) et l'expertise technique liée au projet lui-même.
- Les participants se concentrent sur la Clinique de programmation et ne sont pas obligés d'accomplir d'autres tâches pendant que la Clinique est en cours.
- Le facilitateur de la Clinique de programmation (qu'il soit interne ou externe) possède une bonne compréhension de l'approche et des exercices et il est capable de remettre en question et de développer des idées parmi les participants.
- La direction soutient la Clinique de programmation et le processus est clairement lié à un produit livrable, tel que l'élaboration d'une note conceptuelle ou d'un document de programme.

## Documents de la Clinique de programmation

Des documents sont fournis à l'appui de la Clinique de programmation, notamment:

- Guide d'analyse contextuelle (orientations sur la manière de conduire une analyse du conflit «suffisamment bonne» dans la zone d'intervention).
- Guide à l'intention des facilitateurs (orientations sur la manière de conduire chaque séance et conseils utiles).
- Cahier d'exercices des participants (document décrivant chaque exercice et grilles d'exercices à remplir, exemples d'exercices terminés)

*Un outil d'apprentissage en ligne interne à la FAO sur la sensibilité aux conflits sera mis au point courant 2020.*



# Étape 1: Aperçu du programme et du contexte

## Objectif

Mettre en commun des connaissances sur les objectifs et les modalités de l'intervention de la FAO telle qu'elle est actuellement conçue et fournir un aperçu initial du contexte local.

Si l'intervention est encore en phase de conception, il se peut que quelques questions ne puissent pas encore être répondues et qu'elles soient influencées par les résultats de la Clinique de programmation. Le but de cette étape est de comprendre la réflexion actuelle sur cette intervention, même si cette réflexion n'est pas encore aboutie.

## Processus

Les questions ci-après doivent être posées au directeur du projet ou au coordonnateur, afin que les participants soient familiarisés avec les objectifs du projet et les activités prévues. Les participants doivent aussi avoir le temps de poser des questions sur n'importe quel aspect du projet.

APERÇU DU PROJET	
RÉSUMÉ DU PROGRAMME	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cadre temporel: dates clés relatives à la formulation et au démarrage du projet (si cela s'applique)</li><li>• Cible géographique: où sera-t-il mis en œuvre?</li></ul>
OBJECTIF	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quel est la problématique que cette intervention cherche à aborder?</li><li>• Qu'arrivera-t-il si le projet est mené à terme avec succès?</li></ul>
CONCEPTION ET MISE EN OEUVRE	<ul style="list-style-type: none"><li>• À ce jour, quels sont les acteurs qui ont été impliqués dans la conception et la prise de décisions?</li><li>• Quel était leur rôle et pourquoi?</li><li>• Quelles structures locales étaient impliquées?</li></ul>
ACTIVITÉS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quelles sont les activités principales?</li><li>• Comment sont-elles liées?</li></ul>
BÉNÉFICIAIRES	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quelles sont les ressources ou les avantages principaux obtenus par cette intervention?</li><li>• Qui seront les bénéficiaires directs (immédiats) et quels avantages obtiendront-ils?</li><li>• Qui bénéficiera indirectement de l'intervention et comment?</li></ul>
MISE EN OEUVRE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quelles difficultés prévoyez-vous en matière de mise en œuvre?</li><li>• Diffèrent-elles selon la zone?</li></ul>

## Aperçu du contexte

Dans ces contextes fragiles et en conflit, les relations sociétales peuvent être fracturées, la gouvernance et la fourniture de services peuvent être affaiblies ou inexistantes et l'activité économique et les systèmes alimentaires peuvent être vulnérables aux chocs. Une analyse contextuelle s'inspire de l'analyse politique, économique et des moyens de subsistance pour examiner les dynamiques locales dans une zone déterminée. L'analyse porte sur l'histoire contemporaine, la causalité et les facteurs de conflit, les parties prenantes et les lignes du conflit local.

Il est conseillé de conduire une analyse à l'aide du *Guide d'analyse contextuelle de la FAO avant la Clinique de programmation* afin de soutenir et d'éclairer la Clinique de Programmation. Le guide d'analyse conceptuelle est conçu comme un outil d'apprentissage accessible et pratique pour analyser le contexte local où se déroule un projet, programme ou initiative spécifique d'un bureau décentralisé.

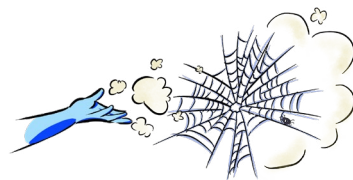
**Dans les cas où il n'est pas possible de conduire une analyse contextuelle structurée en amont de la Clinique de programmation, il est impératif de s'assurer que les participants à la Clinique de programmation proposée comprennent dans le détail les thèmes ci-dessous dans le contexte de la zone d'intervention.**

APERÇU DU CONTEXTE	
IDENTIFICATION DES CAUSES	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quelles sont les causes profondes ou structurelles des différends, des clivages et des conflits?</li><li>• Quels sont les facteurs les plus évidents des différends, des clivages et des conflits? Comment sont-ils liés aux causes profondes?</li></ul>
ACTEURS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quels sont les entités, les institutions ou les groupes capables, par leur position ou leurs intérêts, d'influencer positivement ou négativement le contexte d'une zone déterminée?</li><li>• Dans quelle mesure un acteur peut-il modifier la ligne de conduite en utilisant son pouvoir (action coercitive) ou son influence (persuasion et acceptation volontaire)?</li></ul>
DIMENSIONS DU CONFLIT	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quels sont les objectifs de l'un ou de plusieurs acteurs à l'égard d'un différend ou d'un conflit?</li><li>• Comment les différentes dimensions du conflit (économique, idéologique, politique, statut) peuvent-elles être mises en relation pour comprendre les dynamiques plus larges du conflit et les acteurs impliqués?</li></ul>
IMPACT DU CONFLIT DANS LES DOMAINES D'ACTION DE LA FAO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quel est l'impact direct ou indirect du conflit sur les communautés rurales?</li><li>• Comment les différents acteurs influencent-ils ou contrôlent-ils l'activité économique rurale?</li><li>• Quelles sont les capacités d'adaptation des groupes ruraux selon leurs moyens de subsistance (agriculteurs, pêcheurs, éleveurs etc.)?</li></ul>



# 2

## Étape 2: Comprendre les dynamiques du conflit



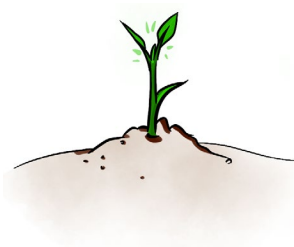
### Objectif

Fournir à titre d'introduction un instantané du contexte actuel et émergent de l'intervention de la FAO. Cet instantané servira de point de départ pour comprendre le contexte et cerner dans les grandes lignes, ainsi que les facteurs de conflit et de paix. À ce stade, l'accent est mis sur la vue d'ensemble, c'est-à-dire les facteurs et les dynamiques clés du contexte qui ont pour effet soit d'exacerber le conflit (*facteur de conflit*), soit de contribuer à une paix localisée (*facteur de paix*).



### Facteurs de conflit

Quelles tendances ou dynamiques actuelles ou émergentes sont-elles susceptibles de contribuer aux tensions, aux différends ou aux conflits violents?



### Facteurs de paix

Quelles initiatives actuelles ou émergentes sont-elles susceptibles de contribuer à créer des conditions propices pour consolider la paix à l'échelon local

Les facteurs sont définis comme des actions ou des processus qui créent ou ont le potentiel de créer les conditions propices à la paix ou au conflit. Les facteurs sont intrinsèquement liés à des causes plus profondes ou structurelles pouvant entraîner un conflit violent ou la paix une fois exposées à un événement ou à un incident déclencheur.

Le premier exercice sur les facteurs de paix et de conflit vise à nourrir la réflexion à la fois sur les **niveaux contextuels** et sur les **groupes thématiques** des facteurs de paix et de conflit.

- Les **niveaux contextuels** se réfèrent à la fois au contexte local de l'intervention de la FAO et aux contextes plus larges dans lesquels elle s'inscrit (y compris nationaux, régionaux et internationaux).
- Des **groupes thématiques** sont identifiés pour s'assurer que l'on tiendra compte des dynamiques politiques/de gouvernance, économiques, sociales, environnementales et de sécurité qui dans ces contextes, favorisent ou entravent la paix et la cohésion sociale.

Des exemples portant sur différents facteurs dans chaque domaine thématique sont fournis **pages 9–10**.



*Gardez à l'esprit que l'analyse peut souvent sembler désordonnée et fastidieuse. Le défi est d'assurer une rigueur suffisante, tout en se rappelant que l'objectif est de parvenir à une analyse «assez bonne» et non parfaite. L'analyse est un processus dynamique et continu qui exige un suivi continu tout au long de la mise en œuvre du projet afin de le mettre à jour et de l'adapter si nécessaire.*

## Processus

1. Avec le groupe, veuillez rappeler le but de cet exercice et les deux questions clés auxquelles il vise à répondre. Expliquez que le groupe doit se concentrer sur les deux niveaux suivants des facteurs:



### Contexte local

Les facteurs spécifiques à la zone géographique où se déroule l'intervention.



### Contexte élargi

La zone géographique plus large qui entoure et influence le contexte local. Ceci comprend les dynamiques infra-nationales, nationales, régionales ou internationales pertinentes qui influencent le contexte local ou y sont liées.

2. Servez-vous de fiches ou de «notes autocollantes», commencez à travailler sur chacun des groupes thématiques et demandez au groupe d'identifier les facteurs qu'il juge les plus pertinents pour chaque niveau et groupe. Les participants doivent se poser la question suivante: **«Quelles sont les questions clés et les dynamiques liées au groupe thématique qui produisent actuellement des tensions et alimentent les conflits ou contribuent à créer et à renforcer les conditions de la paix?»** Inscrivez un facteur par note autocollante et collez-la dans la case correspondante sur le tableau. Au fur et à mesure que vous travaillez dans chaque groupe, commencez par passer en revue la description et les exemples fournis, afin de clarifier la problématique et d'attirer l'attention sur le groupe thématique. Les exemples mentionnés ne se veulent pas exhaustifs, mais visent simplement à illustrer les types de facteurs qui entrent dans le cadre d'un groupe thématique donné.
3. Une fois que vous avez fini d'identifier et d'afficher les facteurs à l'aide du modèle fourni, vous devriez avoir une perspective plus riche ou un «instantané» du contexte de l'intervention de la FAO, ainsi que du contexte plus large dans lequel elle se déroule. D'après vos connaissances sur l'intervention de la FAO et maintenant, du contexte, identifiez les facteurs que vous considérez comme étant les plus pertinents en lien avec des aspects de l'intervention de la FAO qui pourraient affecter, ou être affectés par ces facteurs. Encerclez ou surlignez ces facteurs car ils seront abordés ultérieurement à l'étape 5.



À noter que le but ici n'est pas d'identifier le maximum d'idées, mais uniquement de se concentrer sur ce que vous considérez comme les facteurs ou **les dynamiques les plus importants** dans le contexte, en agissant comme facteurs de paix ou de conflit. Dans certains contextes, il est probable que certaines cellules restent vides parce qu'il n'y a pas d'autres facteurs, de paix ou de conflit, pertinents.

# Guide exercice 1: Facteurs de paix et de conflit

FACTEURS DE CONFLIT		FACTEURS DE PAIX	
POLITIQUE/ GOUVERNANCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans quelle mesure les systèmes de gouvernance sont-ils responsables et redevables?</li> <li>Les rapports centre-périphérie contribuent-ils à des perceptions de marginalisation? De quelle manière?</li> <li>La mobilisation politique est-elle alimentée par des questions identitaires?</li> <li>Quels sont les rapports entre les systèmes de gouvernance formels et informels?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe-il des initiatives pour la paix au niveau local, régional ou national?</li> <li>Existe-il des organisations communautaires ou des institutions travaillant pour obtenir des dénouements pacifiques?</li> <li>Existe-il des mécanismes coutumiers acceptés de gestion des conflits?</li> <li>Existe-il des initiatives pour améliorer la responsabilité et limiter la corruption?</li> </ul>	POLITIQUE/ GOUVERNANCE
ÉCONOMIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quels sont les obstacles qui entravent l'accès au marché du travail?</li> <li>Quelles sont les causes des inégalités?</li> <li>La zone est-elle vulnérable face aux chocs économiques?</li> <li>Les jeunes ont-ils des possibilités viables en termes de moyens de subsistance?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les politiques et les programmes sont-ils inclusifs?</li> <li>Les femmes peuvent-elles accéder aux mêmes opportunités économiques que les hommes?</li> <li>Existe-t-il des programmes de soutien à l'entrepreneuriat des jeunes?</li> <li>Existe-il des investissements en matière d'infrastructures publiques et rurales?</li> </ul>	ÉCONOMIQUE
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des groupes ethniques ou identitaires se mobilisent-ils autour de griefs spécifiques?</li> <li>Existe-t-il des modèles d'exclusion sociale des femmes, des jeunes et des groupes minoritaires?</li> <li>Le déplacement de populations a-t-il contribué aux tensions locales?</li> <li>L'acceptation des structures de gestion des conflits s'est-elle érodée?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe-t-il des institutions ou des pratiques qui intègrent différents groupes identitaires?</li> <li>Les femmes participent-elles directement ou indirectement à la résolution des conflits?</li> <li>Les structures coutumières de gestion des conflits bénéficient-elles d'un soutien?</li> <li>Les initiatives des OSC visent-elles à atténuer les différends?</li> </ul>	SOCIAL

FACTEURS DE CONFLIT		FACTEURS DE PAIX	
ENVIRONNEMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'accès aux ressources naturelles produit-il des différends, des tensions ou des conflits?</li> <li>• Y a-t-il un accès inéquitable aux ressources naturelles?</li> <li>• Les risques naturels (inondations, par exemple) contribuent-ils aux différends?</li> <li>• La réduction des rendements agricoles (en raison de la variabilité du climat ou de dégâts) menace-t-elle la sécurité alimentaire ou accentue-t-elle les tensions communautaires?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il des institutions inclusives axées sur la GRN?</li> <li>• Des stratégies d'adaptation au climat sont-elles en place ou en cours d'élaboration?</li> <li>• Existe-t-il des politiques en faveur de la propriété foncière des femmes?</li> <li>• Les groupes d'utilisateurs des ressources naturelles (foresterie, pêche, eau) coopèrent-ils entre eux?</li> </ul>	ENVIRONNEMENT
INSÉCURITÉ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les forces de sécurité officielles ou les groupes armés non étatiques (GANE) sont-ils accusés d'abus, d'exploitation et/ou de recrutement d'enfants?</li> <li>• Y a-t-il eu une augmentation du nombre de groupes armés (non étatiques et liés à l'État)?</li> <li>• Y a-t-il des cas de violence sexuelle et sexiste?</li> <li>• La criminalité ou la menace de criminalité restreint-elle la circulation des femmes, des filles, des garçons ou des hommes?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En aval des conflits, existe-t-il des programmes de désarmement, démobilisation et réintégration (DDR) opérationnels?</li> <li>• Existe-t-il des initiatives efficaces de déminage ou d'enlèvement des restes explosifs de guerre (REG)?</li> <li>• Existe-t-il des initiatives communautaires qui améliorent la sécurité locale?</li> <li>• Existe-t-il des initiatives négociées dans le domaine de l'agriculture ou de l'élevage qui préservent les moyens de subsistance et la sécurité des agriculteurs et des éleveurs en période d'insécurité?</li> </ul>	INSÉCURITÉ

# 3

## Étape 3: Comprendre les acteurs

### Objectif

Identifier et analyser les principaux acteurs dans un contexte donné qui sont pertinents pour l'intervention de la FAO. Dans ce cadre, le terme «acteurs» désigne les individus, les groupes et les institutions impliqués dans l'intervention de la FAO, ses objectifs et ses résultats ou touchés par les conséquences de l'intervention. Plus précisément, l'analyse des acteurs cherche à identifier les problèmes qui pourraient survenir en fonction des personnes impliquées, de celles qui ne le sont pas, de celles qui pourraient bénéficier de l'intervention et des méthodes de prise de décisions concernant la participation et l'engagement.

### Processus

Avec le groupe, passez en revue le but de cette étape. Expliquez que cette analyse demandera de réaliser les deux exercices suivants:



- **Exercice 2: Catégories d'acteurs:** Identification des principaux acteurs ou parties prenantes pertinents. L'objectif spécifique de cette étape est de réfléchir et d'identifier: a) les individus et les groupes qui peuvent bénéficier directement ou indirectement du processus de mise en œuvre ou des résultats de l'intervention de la FAO ; b) les avantages qu'ils en tireront ; et c) les autres individus ou groupes qui peuvent se sentir mécontents et/ou marginalisés par leur perception de l'impact de l'intervention et qui dont les réactions potentielles pourraient avoir des conséquences négatives sur l'intervention ou son contexte.
- **Exercice 3: Risque d'opposition:** Analyse des acteurs potentiellement mécontents identifiés lors de la première étape afin de mieux comprendre: a) les points de vue que ces individus ou groupes peuvent avoir et qui les pousse à croire qu'ils sont lésés ; b) leurs propres intérêts et préoccupations ; et c) le niveau de pouvoir et/ou d'influence qu'ils possèdent.



L'objectif n'est pas de produire une liste exhaustive de tous les acteurs possibles, mais d'établir une première liste de ceux qui sont considérés comme **les plus pertinents** en raison de leur rôle vis-à-vis de l'intervention de la FAO et de leur potentiel d'influence sur le contexte.

Identification des principaux acteurs ou parties prenantes: Commencez par demander aux participants d'identifier les acteurs (individus, groupes, institutions) qui doivent à leur sens être pris en compte en raison de leur influence potentielle (directe ou indirecte) sur la mise en œuvre du projet ou les résultats visés. Utilisez les catégories et le tableau ci-dessous pour tenir compte de tous les acteurs potentiellement pertinents.

À l'aide de fiches ou de notes autocollantes, écrivez chaque acteur (un par note autocollante) et placez-le dans la colonne correspondante dans l'**exercice 2: Catégories d'acteurs**.

# Guide exercice 2: Catégories d'acteurs

BÉNÉFICIAIRES VISÉS	AUTRES ACTEURS BÉNÉFICIÉS PENDANT LA MISE EN OEUVRE	ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LA PRISE DE DÉCISIONS	ACTEURS POTENTIELLEMENT MÉCONTENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Qui sont les bénéficiaires immédiats et directs de l'intervention?</b></li> <li>• <b>Quels autres acteurs souhaite-t-on bénéficier «en aval» de l'intervention?</b></li> </ul> <p>Tenez compte du fait que certains acteurs pourraient bénéficier de l'intervention de manière imprévue.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Quels acteurs non-bénéficiaires sont-ils touchés positivement par l'intervention?</b></li> </ul> <p>Par exemple, l'implication d'organisations partenaires, de fournisseurs, d'entrepreneurs et de prestataires de services qui tireront des avantages économiques du fait du rôle qu'ils joueront dans la mise en œuvre de l'intervention.</p> <p>Il peut également s'agir de dirigeants formels ou informels qui reçoivent un soutien ou profitent du projet en termes de visibilité et de reconnaissance (statut).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Qui participe à la prise de décisions sur des aspects clés de la conception et de la mise en œuvre du projet?</b></li> <li>• <b>Comment ces décisions sont-elles prises?</b></li> </ul> <p>Ces décisions clés peuvent concerner les RH, l'approvisionnement, la zone d'intervention et le ciblage de bénéficiaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Quels individus ou groupes pourraient éventuellement s'opposer à l'intervention car ils se sentent exclus?</b></li> <li>• <b>De manière semblable, quels individus ou groupes pourraient éventuellement s'opposer au projet parce qu'ils perçoivent qu'ils pourraient subir des conséquences négatives de ce projet?</b></li> </ul> <p>L'exclusion d'acteurs clés ou dotés d'influence ou de pouvoir pourrait encourager des parties prenantes à s'opposer à l'intervention.</p> <p>Des effets négatifs, qu'ils soient réels ou perçus, peuvent concerner des pertes économiques ou la perte de statut ou de pouvoir.</p>

## Explorer le potentiel d'opposition



1. Une fois que tous les acteurs pertinents ont été identifiés à l'aide du modèle ci-dessus, parmi ceux qui ont été identifiés dans la colonne «mécontents», encerclez ceux qui pourraient potentiellement saper ou perturber le projet et/ou qui pourraient alimenter les tensions et créer des conflits. L'idéal est d'encercler au maximum entre 3 et 5 parties prenantes (individus ou groupes).
2. À l'aide de l'**exercice 3 «Explorer le potentiel d'opposition»**, commencez par noter les acteurs qui ont été identifiés au cours de l'exercice 2 dans la première colonne (sous «acteurs») du tableau de l'exercice 3. Pour chacun de ces acteurs, complétez le tableau en fournissant des réponses aux questions correspondantes dans chaque colonne (décrites ci-dessous).

- **Point de vue des acteurs:**

Quels points de vue des acteurs pourraient entraîner un sentiment de frustration et les pousser à s'opposer activement à l'intervention d'une manière ou d'une autre? Que veut l'acteur? Et pourquoi? Quelles sont les craintes, les préoccupations, les besoins ou les intérêts sous-jacents qui poussent cet acteur à prendre des mesures ou à envisager de le faire?



Il s'agit ici de «se mettre à la place» de l'acteur et d'adopter son point de vue pour essayer de comprendre comment et pourquoi cette partie prenante pourrait avoir la perception d'être négativement affectée et dès lors frustrée ou en colère.

- **Pouvoir des acteurs:**

Quelles sont les devises ou les sources de pouvoir et d'influence de cet acteur et comment s'en sert-il ou pourrait-il s'en servir dans le cadre de cette intervention et de son impact?

Ici, il est important de distinguer l'influence qui est due à une position de pouvoir du pouvoir qu'un acteur peut tirer de sa capacité d'influencer les autres.

- **Stratégie:**

Quelles mesures ou stratégies pourraient être adoptées pour essayer de satisfaire les préoccupations et les intérêts de cet acteur afin de réduire au minimum le risque de résistance et de conflit et de maximiser le soutien à l'intervention de la FAO et les résultats qu'elle produit? Comment les modalités de prise de décisions et de mise en œuvre de l'intervention pourraient-elles contribuer à faire pivoter cet acteur d'une position potentielle de résistance à une position de soutien?

Il est important de n'émettre aucun jugement sur ce qui est réel ou perçu, vrai ou faux, et d'essayer simplement de comprendre comment les choses peuvent paraître du point de vue de l'acteur.

# Guide exercice 3: Examiner le potentiel d'opposition

ACTEUR	POINT DE VUE DE L'ACTEUR	POUVOIR DE L'ACTEUR	STRATEGIE DE LA FAO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifiez les acteurs susceptibles de perturber le projet, d'alimenter les tensions ou de créer des conflits et inscrivez-les verticalement dans cette colonne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quel est le point de vue de l'acteur?</li> <li>Pourquoi pourrait-il potentiellement saper le projet?</li> <li>Que veut l'acteur? Et pourquoi?</li> <li>Les préoccupations des acteurs sont-elles légitimes?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>D'où vient le pouvoir que détient l'acteur?</li> <li>Les acteurs ont-ils le pouvoir de mobiliser, de bloquer ou d'influencer l'accès aux bénéficiaires visés ou aux ressources importantes pour cette intervention?</li> <li>Ont-ils un leadership et une influence informels ou formels (politiques, sociaux, religieux) et la capacité d'inspirer, d'organiser et de mobiliser les individus et les groupes?</li> <li>Peuvent-ils utiliser le pouvoir coercitif –la capacité de recourir à la force ou à la menace de moyens violents?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les possibilités en termes de gestion et de projets pour faire face à une opposition potentielle à l'intervention?</li> <li>L'intervention pourrait-elle renforcer et élargir l'engagement des acteurs dans la prise de décision ou au sein d'un comité de projet?</li> <li>L'intervention pourrait-elle être plus inclusive? Élargir les activités ou dispenser la formation aux membres exclus de la communauté?</li> <li>Si l'opposition au projet est inévitable et risque de menacer la sécurité du personnel, des partenaires et des bénéficiaires, envisager de changer le lieu de l'intervention.</li> </ul>

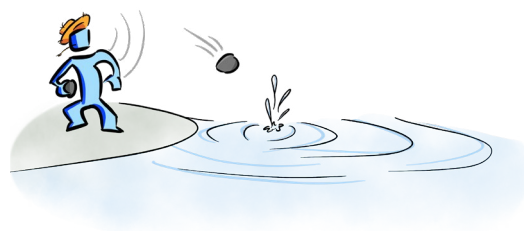


# 4

## Étape 4: Comprendre les éventuels impacts sur la paix et les conflits

### Objectif

L'évaluation de l'impact sur la paix et les conflits vise à identifier les impacts secondaires potentiels (intentionnels ou non) que l'intervention pourrait avoir sur le contexte local. À l'image des multiples ondulations qui se produisent à la surface de l'eau lorsque l'on y jette un caillou, toute intervention visant un impact sur une chose a inévitablement d'autres impacts ou ondulations. Ces effets secondaires ou ondulations sont dits négatifs s'ils aggravent la situation actuelle ou un conflit latent, ou positifs s'ils contribuent à une paix localisée. Dans l'idéal, une intervention doit être conçue de manière à maximiser les impacts positifs potentiels sur la paix, tout en minimisant le risque qu'elle contribue à l'escalade d'un conflit ou à la violence.



### Processus

Avec le groupe, passez en revue le but de cette étape.



- Commencez par faire un remue-méninges sur les impacts secondaires éventuels ou les «retombées» que cette intervention pourrait avoir sur le contexte local, outre l'impact que l'intervention recherche et qu'elle est censée produire. Pour chacune des cinq catégories incluses dans le tableau ci-dessous, commencez à réfléchir aux réponses aux deux questions suivantes:
  - Quelles sont les dynamiques négatives que cette intervention pourrait potentiellement déclencher ou renforcer et qui pourraient dès lors créer ou intensifier une dynamique de conflit dans le contexte actuel?
  - Quelles sont les dynamiques positives que cette intervention pourrait éventuellement déclencher ou renforcer, contribuant ainsi à créer un climat de paix et de stabilité?

Inscrivez les réponses à ces questions sur des fiches ou des notes autocollantes (une idée par fiche) et indiquez clairement si l'impact potentiel identifié est négatif (contribuant à la dynamique du conflit) ou positif (contribuant à la paix).

Une fois que le groupe a terminé le remue-méninges sur les impacts secondaires potentiels dans chaque catégorie, passez en revue le document ci-dessous qui énumère également d'autres impacts potentiels identifiés précédemment. Si un impact figurant dans l'une de ces listes semble pertinent pour cette intervention et n'a pas encore été identifié, inscrivez également cela sur des fiches.

2. Lorsque le groupe a terminé chaque catégorie, identifiez les impacts potentiels qui semblent les plus importants à prendre en compte dans la conception et le plan de mise en œuvre de l'intervention et affichez-les sur la grille fournie ci-dessous.
3. Une fois que les risques et les opportunités identifiés dans ce processus sont tous inscrits dans la grille, demandez au groupe de réfléchir à ces résultats et d'identifier (encercler) les impacts sur la paix ou le conflit (quelle que soit la catégorie) qui semblent les plus significatifs au vu de leur niveau de risque ou d'opportunité.

Certains des impacts potentiels identifiés dans ce processus peuvent déjà être suffisamment pris en compte dans la conception actuelle de l'intervention. Déterminez les impacts qui font l'objet d'incertitudes ou de questionnements (ont-ils été suffisamment intégrés dans le plan de conception et de mise en œuvre? Comment ont-ils été pris en compte?).



En cas de désaccord sur l'importance relative de l'un ou l'autre des impacts potentiels, évitez de passer trop de temps à rechercher un consensus. Il importe ici de saisir les idées que certains participants jugent importantes, même si ce n'est pas le cas de tous les participants (indiquez simplement qu'il y a eu un certain désaccord).

Une fois que le groupe a terminé le remue-méninges sur les impacts potentiels dans chaque catégorie, distribuez le guide des pages suivantes pour stimuler la discussion.



©FAO/Phil Priestley



Scannez ici pour ouvrir le Cadre institutionnel de la FAO à l'appui d'une paix durable

# Polycopié exercice 4: Évaluation de l'impact sur la paix et les conflits

CONFLIT L'intervention pourrait-elle, par inadvertance:		PAIX L'intervention pourrait-elle:	
POLITIQUE/ GOUVERNANCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer les déséquilibres de pouvoir et/ou l'exclusion et la marginalisation?</li> <li>• Créer ou accroître les tensions entre les dirigeants et les décideurs locaux ou alimenter les luttes de pouvoir existantes?</li> <li>• Être perçue par certains comme étant alignée sur un mouvement ou un parti politique ou social?</li> <li>• Saper les mécanismes de gouvernance formels et informels en créant de nouvelles institutions?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à renforcer les relations au sein et entre les groupes qui forment la société?</li> <li>• Avoir un impact positif sur les structures et les processus de gouvernance formels et informels?</li> <li>• Contribuer à une meilleure représentation des femmes et des groupes marginalisés dans la prise de décision au niveau local?</li> <li>• Contribuer à accroître la transparence, la responsabilité, la représentativité et la réactivité des autorités et services locaux?</li> </ul>	POLITIQUE/ GOUVERNANCE
ÉCONOMIQUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approfondir la marginalisation économique existante par les critères de ciblage choisis?</li> <li>• Produire un effet négatif ou de distorsion sur les marchés locaux?</li> <li>• Fournir des avantages économiques (aide en espèces ou en nature) qui profitent aux groupes armés ou contribuent à un environnement conflictuel?</li> <li>• Mettre les bénéficiaires en risque d'être ciblés en raison des avantages économiques de l'aide fournie?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer, directement ou indirectement, à la création d'alternatives économiques au recrutement dans un groupe armé?</li> <li>• Aider à réduire la dépendance économique à l'égard de l'économie en conflit (activités économiques, logistiques et commerciales de soutien ou liées au conflit)?</li> <li>• Améliorer la résilience à long terme de la communauté et réduire la dépendance à l'aide?</li> <li>• Autonomiser les femmes du point de vue économique en appuyant les moyens de subsistance, la création d'associations, ou toute autre forme d'aide?</li> </ul>	ÉCONOMIQUE

CONFLIT L'intervention pourrait-elle, par inadvertance:		PAIX L'intervention pourrait-elle:	
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Être perçue comme une intervention qui profite injustement à certains groupes communautaires plutôt qu'à d'autres?</li> <li>Travailler avec des parties prenantes qui sont perçues négativement dans les communautés?</li> <li>Accentuer les tensions sociales ou les conflits entre les groupes en aidant ou en reconnaissant certains individus ou groupes plutôt que d'autres?</li> <li>Ignorer les besoins et les préoccupations spécifiques des femmes, ou avoir un impact négatif sur les femmes?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faciliter les interactions positives, en atténuant les tensions ou les conflits, entre différentes communautés ou groupes sociaux?</li> <li>Contribuer à un sentiment d'appartenance communautaire inclusif plutôt qu'exclusif?</li> <li>Renforcer les capacités à s'engager dans des processus plus efficaces de résolution de problèmes et de prise de décision?</li> <li>Intégrer explicitement les points de vue et les intérêts des jeunes, des groupes minoritaires et d'autres groupes vulnérables (groupes marginalisés sur les plans politique, économique ou social)?</li> </ul>	SOCIAL
ENVIRONNEMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approfondir ou accentuer les différends concernant l'accès aux ressources naturelles ou leur gestion?</li> <li>Saper ou remplacer les institutions locales dédiées à l'utilisation des ressources naturelles?</li> <li>Privilégier un acteur dans l'accès aux ressources naturelles ou aux infrastructures rurales (eau, chaîne du froid, abattoir) par rapport à un autre?</li> <li>Placer des bénéficiaires en situation de risque du fait de leur adhésion à l'activité du projet (agriculture, pêche, sylviculture), là où il existe des risques en termes de protection?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutenir les institutions et les communautés locales dans la gestion inclusive des ressources naturelles?</li> <li>Impliquer les femmes et les jeunes dans le développement des moyens de subsistance ruraux et la gestion des ressources naturelles?</li> <li>Contribuer, directement ou indirectement, au renforcement de l'accessibilité aux chaînes de valeur clés?</li> <li>Soutenir les institutions ou les pratiques qui améliorent la résilience à la variabilité climatique?</li> </ul>	ENVIRONNEMENT

CONFLIT L'intervention pourrait-elle, par inadvertance:		PAIX L'intervention pourrait-elle:	
INSÉCURITÉ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer les intérêts de groupes militaires, paramilitaires, armés ou criminels?</li> <li>• Avoir un impact négatif (direct ou indirect) sur le sentiment de sécurité d'une personne ou d'un groupe?</li> <li>• Apporter des améliorations tangibles aux moyens de subsistance et/ou à la situation socio-économique de certains individus mais pas de tous, et susciter de ce fait des tensions sociales?</li> <li>• Produire un changement de pratiques qui pourrait exposer les membres de la communauté (hommes, femmes, garçons et filles) à des risques accrus (p. ex. par le mouvement, le transport, etc.)?</li> <li>• Encourager des pratiques de subsistance qui pourraient exposer directement ou indirectement les membres de la communauté à des risques accrus?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à réduire les tensions entre les groupes, par exemple par l'action collective ou la communication?</li> <li>• Avoir un impact positif (direct ou indirect) sur le sentiment ou la perception de sécurité d'une personne ou d'un groupe?</li> <li>• Approfondir les connaissances locales ou accroître la capacité de s'attaquer aux causes des conflits violents –par exemple, la dégradation de l'environnement, la rareté des ressources, la manipulation politique, la mobilisation et la politisation de l'identité, etc.?</li> <li>• Réduire l'exposition potentielle des individus ou des membres de la communauté à la violence ou aux situations conflictuelles?</li> <li>• Améliorer la sécurité humaine des femmes, des filles et des garçons?</li> </ul>	INSÉCURITÉ

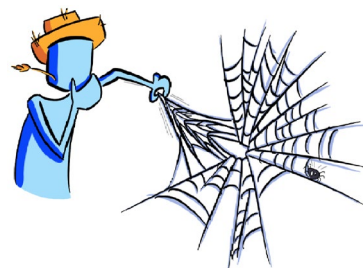


# 5

## Étape 5: Recommandations pour des projets sensibles aux conflits

### Objectif

Le but de cet exercice est d'identifier les implications concrètes qui se dégagent des étapes déjà réalisées et de formuler des recommandations sur la manière de renforcer la sensibilité aux conflits dans la conception et le plan de mise en œuvre de l'intervention. Il s'agit de la clé de voute de la programmation, en ce sens que les analyses conduites précédemment peuvent être traduites en options programmatiques concrètes.



### Processus

Rappelez le but de cet exercice au groupe et expliquez aux participants qu'ils vont maintenant revenir à chacun des exercices précédents dans l'ordre indiqué ci-dessous afin d'identifier les principales implications et de proposer des stratégies pour renforcer le plan de conception et de mise en œuvre.



©FAO/Phil Priestley



Encouragez les participants à être aussi précis et réalistes que possible. Les recommandations sont destinées à être présentées au gestionnaires du projet, s'ils ne sont pas présents, et incorporées par la suite dans la conception et la mise en œuvre du projet. Si les recommandations sont vagues ou manquent de détails, elles peuvent être rejetées par le projet car elles seront jugées peu pratiques ou peu pertinentes.

# Guide exercice 5: Recommandations pour le projet

RECOMMANDATIONS POUR LE PROJET	
EXERCICE	RECOMMANDATIONS
ANALYSE DES ACTEURS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parmi les problématiques identifiées lors de l'analyse des acteurs, quelles sont celles qui devraient-elles être prises en compte dans la conception de l'intervention?</li> <li>• Les décisions relatives à la conception et à la mise en œuvre des projets pourraient-elles être améliorées afin de minimiser le risque de susciter ou d'aggraver le mécontentement des acteurs et de favoriser une meilleure inclusion et appropriation?</li> <li>• Quelles autres stratégies pourraient, si elles sont incluses dans la mise en œuvre de l'intervention, aider à renforcer la sensibilité aux conflits de cette intervention?</li> </ul>
ÉVALUATION DE L'IMPACT DE LA PAIX ET DES CONFLITS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette intervention risque-t-elle d'avoir un impact négatif en termes de conflit, en suscitant ou en intensifiant un différend ou de toute autre manière? Dans quelle mesure?</li> <li>• Quelles seraient vos recommandations pour minimiser ces risques?</li> <li>• Comment cette intervention peut-elle influencer positivement la cohésion sociale et la paix?</li> <li>• Quelles recommandations feriez-vous pour multiplier ces possibilités?</li> <li>• Est-il nécessaire de recueillir davantage d'informations pour mieux comprendre ces impacts potentiels et la meilleure façon d'y remédier? Le cas échéant, où et comment peut-on obtenir ces renseignements?</li> </ul>
FACTEURS DE PAIX ET DE CONFLIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parmi les facteurs de paix ou de conflit identifiés, quels facteurs sont-ils susceptibles d'influencer notre projet ou d'être influencés par notre projet? De quelle manière?</li> <li>• La conception de l'intervention et la stratégie de mise en œuvre pourraient-elles intégrer explicitement une sensibilisation sur ces facteurs afin de réduire les risques de contribuer à des tensions, des différends ou des violences à l'échelon local? Comment l'intervention pourrait-elle être conçue et mise en œuvre afin de maximiser son impact positif?</li> </ul>

# Conclusion: Réflexions et observations

## Objectif

Le but de cet exercice est de réfléchir sur l'expérience de la Clinique de programmation et de prendre note de toutes les idées ou leçons importantes qui pourraient éclairer et renforcer la conception des interventions futures de la FAO.

## Aperçu du projet

Réfléchissez aux questions suivantes et recueillez les idées et les points de vue clés.

- De quelles façons ce processus a-t-il contribué à faire la lumière sur des aspects du contexte et de l'intervention qui d'après-vous, pourraient contribuer considérablement à renforcer l'intervention?
- De quelles manières, le cas échéant, ce processus a-t-il influencé votre propre réflexion et votre manière d'aborder votre travail avec la FAO?
- D'après vous, comment pourrait-on améliorer la méthode de la clinique de programmation et les exercices proposés?

“

Cette approche est merveilleuse, car elle permet surtout **d'apprendre par la pratique**. Elle n'est ni difficile ni chronophage, **et le processus est convivial** pour ceux qui ne sont pas des experts.

**Cyril Ferrand**

Responsable d'équipe  
Équipe chargée de la résilience en  
Afrique orientale (RTEA)

“

Ce qui me plaît dans ce processus particulier, c'est qu'il **permet de traiter un grand nombre de questions complexes et d'obtenir un résultat solide**, et ce de manière extrêmement simple. La simplicité du processus est pour moi l'aspect clé à retenir. Vous pouvez suivre ce processus et fournir **recommandations concrètes pour une programmation sensible au climat** sur différents aspects.

**Michael Gitonga**

Agent en charge des questions  
foncières et de l'eau  
FAO Kenya



# Annexe 1: Aide-mémoire

PRÉPARATION	
Les hauts responsables de la FAO dans les pays soutiennent-ils la Clinique de programmation et considèrent-ils que les projets doivent de la FAO être sensible aux conflits?	
Des projets ont-ils été identifiés et des ressources humaines adéquates ont-elles été mises à disposition? (non seulement personnel lié au projet, mais également collaborateurs liés au suivi et à l'évaluation, aux achats, à l'administration et aux ressources humaines?)	
Y a-t-il un nombre suffisant de participants (membres du personnel ou partenaires) possédant des connaissances suffisantes sur le contexte et les dynamiques locales dans la zone d'intervention?	
A-t-on conduit une analyse du contexte directement liée à la zone d'intervention du projet?	
Les partenaires de mise en œuvre, par exemple les ONG locales, les autorités locales, les autres agences des Nations Unies, etc. sont-ils invités?	
Des coordonnateurs ont-ils été identifiés avant la clinique de programmation, afin qu'ils soient éventuellement capables de conduire les prochaines cliniques de programmation pour le bureau?	
Le personnel peut-il participer à la clinique sans être contraint d'accomplir d'autres tâches? (sauf responsabilités extrêmement urgentes)?	
Y a-t-il une salle de conférence (et, s'il y a lieu, des salles de groupe) disponible, équipée d'un projecteur, de tableaux à feuilles mobiles et de notes autocollantes pour y conduire l'atelier?	

## PROCESSUS

Pour chaque exercice, a-t-on mis l'accent sur les effets différents sur les femmes, les filles, les garçons et les hommes?	
Exercice 1 : Les participants ont-ils suffisamment étudié les cinq domaines thématiques et demandé pourquoi les facteurs et les dynamiques clés sont à l'origine des conflits ou contribuent à une paix localisée?	
Exercice 2 : Pour la colonne des acteurs mécontents, les participants ont-ils correctement documenté tous les acteurs potentiels pouvant avoir des raisons d'être mécontents ou d'être lésés par l'intervention?	
Exercice 3 : Les participants ont-ils fourni suffisamment de détails sur la stratégie à adopter pour contrer une éventuelle opposition à l'intervention?	
Exercice 4 : Les participants ont-ils cerné le meilleur scénario possible et le pire scénario possible en termes des impacts potentiels de l'intervention?	
Exercice 5 : Les recommandations proposées sont-elles réalistes? Sont-elles suffisamment détaillées pour être appliquées par le personnel impliqué dans le projet?	
Rétroaction: Des formulaires de rétroaction ont-ils été distribués et remplis? Les suggestions et les évaluations critiques doivent être soigneusement examinées afin d'améliorer constamment l'approche de la clinique de programmation.	

## ÉTAPES SUIVANTES

A-t-on décidé qui regroupera les résultats pour élaborer un bref rapport consolidé axé sur les recommandations pour le projet?	
Certains des participants de la clinique ont-ils suffisamment confiance en eux pour mener une autre clinique de programmation dans les semaines ou les mois à venir? Si oui, qui? Un mentorat supplémentaire est-il nécessaire (par exemple de la part du centre de résilience sous-régional ou du QG)?	
Est-il prévu de surveiller régulièrement le contexte de l'intervention? (c.-à-d. y a-t-il un coordonnateur dédié?)	
Des considérations sensibles aux conflits ont-elles été incluses au cadre de suivi et d'évaluation de l'intervention? (par exemple, pour savoir si la FAO est sensible aux conflits dans la mise en œuvre, par exemple en ce qui concerne les informations provenant des mécanismes de règlement des griefs; et si des indicateurs de suivi et d'évaluation ont été définis pour les contributions à la paix locale).	
Les participants sont-ils au courant du soutien technique disponible au niveau sous-régional, régional ou du siège?	

# Annexe 2: Grilles d'exercices

EXERCICE 1: FACTEURS DE PAIX ET DE CONFLIT								
		POLITIQUE/ GOUVERNANCE	ÉCONOMIQUE	SOCIAL	ENVIRONNEMENT	INSÉCURITÉ		
CONTEXTE PLUS GÉNÉRAL	CONFLIT						CONFLIT	CONTEXTE PLUS GÉNÉRAL
	PAIX						PAIX	
CONTEXTE LOCAL	CONFLIT						CONFLIT	CONTEXTE LOCAL
	PAIX						PAIX	

EXERCICE 2: CATÉGORIES D'ACTEURS			
BÉNÉFICIAIRES VISÉS	AUTRES ACTEURS BÉNÉFICIÉS AU COURS DE LA MISE EN OEUVRE	ACTEURS IMPLIQUÉS DANS LA PRISE DE DÉCISIONS	ACTEURS POTENTIELLEMENT MÉCONTENTES

EXERCICE 3: EXAMINER LE POTENTIEL D'OPPOSITION			
ACTEUR	POINT DE VUE DE L'ACTEUR	POUVOIR DE L'ACTEUR	STRATÉGIE DE LA FAO

EXERCICE 4: ÉVALUATION DE L'IMPACT SUR LA PAIX ET LES CONFLITS					
CONFLIT			PAIX		
Comment cette intervention peut-elle avoir un impact négatif sur les dynamiques de conflits dans les domaines suivants?			Comment cette intervention peut-elle être amenée à influencer de manière positive la paix / les possibilités de gestion des conflits dans les domaines suivants?		
POLITIQUE/ GOUVERNANCE					POLITIQUE/ GOUVERNANCE
ÉCONOMIQUE					ÉCONOMIQUE
SOCIAL					SOCIAL
ENVIRONNEMENT					ENVIRONNEMENT
INSÉCURITÉ					INSÉCURITÉ

EXERCICE 5: RECOMMANDATIONS POUR LE PROJET	
EXERCICE	RECOMMANDATIONS
ANALYSE DES ACTEURS	
ÉVALUATION DE L'IMPACT SUR LA PAIX ET LES CONFLITS	
FACTEURS DE PAIX ET DE CONFLIT	

Interpeace est une organisation internationale pour la consolidation de la paix créée initialement par les Nations Unies en 1994. Interpeace, dont le siège est à Genève, renforce les capacités des sociétés à gérer les conflits sans violence et s'engage auprès de la communauté internationale pour intégrer les principes de consolidation de la paix dans leurs politiques et pratiques pour favoriser une paix durable. Au cœur de ces principes se trouve l'engagement en faveur de processus de paix inclusifs et pris en charge localement.

Nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires sur votre expérience avec la *Clinique de programmation*. Nous aimerions connaître votre point de vue sur la méthodologie, les étapes participatives et les recommandations formulées dans le cadre de la clinique et l'applicabilité générale de votre travail. Si vous avez des suggestions sur la manière dont le processus ou les résultats pourraient être améliorés, n'hésitez pas à nous contacter.

## INFORMATIONS DE CONTACT

### ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE

Département du développement économique et social,  
Division de l'économie agricole et  
Unité d'analyse des conflits et de la paix

#### Julius Jackson

Responsable technique (Crises prolongées)  
[julius.jackson@fao.org](mailto:julius.jackson@fao.org)

#### Phil Priestley

Analyste de conflits  
[phillip.priestley@fao.org](mailto:phillip.priestley@fao.org)



Ce document a été réalisé avec l'aide de l'Union européenne. Le contenu de cette publication ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant le point de vue de l'Union européenne.