

## **LA MATRICE CONCEPTUELLE "NE PAS CAUSER DE DOMMAGES" POUR COMPRENDRE L'INTERACTION DE L'ASSISTANCE ET DES CONFLITS**

Cette présentation des étapes permettant d'utiliser la matrice conceptuelle pour comprendre l'interaction de l'assistance et des conflits est basée sur le travail du "Local Capacities for Peace Project" (LCPP, Projet Capacités Locales pour la Paix), dirigé par Mary B. Anderson, Présidente du "Collaborative for Development Action" (Collaboration pour l'Action de Développement) basé à Cambridge, MA. Ce travail a été publié dans Do No Harm: How Aid Supports Peace – or War (Ne faites pas de tort: comment l'assistance soutient la paix ... ou la guerre Mary B. Anderson, Lynne Rienner éditeurs, Boulder, Colorado, et Londres, 1999). Une version révisée du processus d'utilisation de la matrice analytique a été présentée dans une publication ultérieure, intitulée "Options for Aid in Conflict; Lessons from Field Experience" ("Options pour l'assistance dans les conflits: leçons tirées de l'expérience sur le terrain") produit par le "Collaborative for Development Action" en 2000.

La "matrice analytique" NE PAS CAUSER DE DOMMAGES a été développée à partir de l'expérience en programmation de nombreux travailleurs humanitaires. Elle offre un outil pour établir les interactions entre l'assistance et les conflits et peut être utilisée pour faire la planification, le suivi et l'évaluation des programmes d'assistance humanitaire comme des programmes d'aide au développement.

La matrice analytique/conceptuelle ne donne pas de prescription. C'est un outil de description qui: 1) identifie les catégories d'informations dont l'expérience a montré qu'elles étaient importantes pour comprendre comment l'assistance affecte les conflits; 2) organise ces catégories sur un support visuel qui montre leurs relations réelles ou potentielles; et 3) nous aide à prévoir les effets des différentes décisions de programme.

Le Cadre conceptuel comporte 7 étapes.

### 1<sup>ère</sup> étape: Comprendre le contexte du conflit

Dans la première étape, il s'agit d'identifier les conflits qui sont dangereux en termes de destructivité et de violence. Toutes les sociétés comportent des groupes qui diffèrent par leurs intérêts ou leur identité et qui sont en opposition avec d'autres groupes. Cependant beaucoup, la plupart même, de ces différences ne vont pas jusqu'à la violence et ne correspondent donc pas à l'analyse NE PAS CAUSER DE DOMMAGES.

NE PAS CAUSER DE DOMMAGES est utile pour comprendre les effets des programmes d'assistance sur les fractures socio-politiques qui causent, ou risquent de causer, des tensions, des destructions ou une violence entre les groupes.

### 2<sup>ème</sup> étape: Identifier et analyser les diviseurs et les tensions

Une fois qu'on a identifié les fractures importantes dans la société, la prochaine étape est d'analyser ce qui divise les gens, les tensions entre eux et les capacités de guerre dans une

zone particulière. Ceci est vrai, qu'il y ait dans la zone une guerre ouverte ou une tendance à des tensions légères et occasionnelles entre les groupes. La compréhension de ce qui divise les gens est critique pour pouvoir comprendre comment notre programme d'assistance renforcera ou diminuera ces forces.

Certains diviseurs ou tensions peuvent être évidents. Certains diviseurs ou sources de tension entre les groupes peuvent avoir leur origine dans une injustice historique profonde (causes profondes) tandis que d'autres peuvent être récentes, brefs ou manipulés par les leaders de sous-groupes (causes proches). Ils peuvent naître de nombreuses sources, parmi lesquelles on peut citer les relations économiques, la géographie, la démographie, la politique ou la religion.

Toutes les sources de tensions ou de divisions dans les sociétés ne présentent pas les mêmes risques. Certaines sont locales ou n'ont d'importance que pour un petit nombre de gens. D'autres sont partout dans la société et concernent pratiquement tout le monde. Les effets de l'assistance sur les diviseurs et les tensions dépendront de comment ceux-ci sont partagés. Certaines tensions qui sont généralisées peuvent en fait servir à connecter les gens de tous les côtés d'un conflit. Par exemple, l'expérience partagée de l'anarchie peut soit augmenter la suspicion générale et donc diviser les gens, soit motiver les gens à se reconnecter, par delà les conflits, pour faire cause commune contre la menace d'un banditisme incontrôlé.

Certains diviseurs ou certaines tensions sont à l'intérieur de la société tandis que d'autres peuvent être amenés et encouragés de l'extérieur. Des problèmes régionaux et des puissances extérieures contribuent à de nombreux conflits d'aujourd'hui. Les pays voisins arment parfois les combattants pour leurs propres desseins et les événements à l'intérieur des pays voisins peuvent parfois déborder des frontières et déstabiliser un autre pays. Le lieu de la source du conflit est un facteur à considérer quand on évalue l'impact potentiel de l'assistance sur les diviseurs et les tensions.

Au cours de cette étape, il importe que les travailleurs humanitaires identifient les diviseurs, tensions, capacités de guerre, et évaluent aussi leur importance. A quel point les gens sont-ils engagés dans le conflit? Comment cet engagement est-il partagé? Qui gagne à la continuation du conflit et comment sont partagés ces gains? Les effets réels et potentiels de l'assistance varieront en fonction de la profondeur et de l'étendue de la volonté de guerre dans la société qui reçoit l'assistance.

Il y a cinq catégories de diviseurs/tensions qui peuvent aider les travailleurs humanitaires dans leur analyse du contexte dans lequel ils travaillent.

*Systèmes et institutions.* Ce sont des institutions au niveau de la communauté ou du pays qui peuvent diviser et séparer des groupes dans le contexte du conflit. Par exemple, dans une guerre interethnique, un parti politique qui a une base ethnique pourrait servir d'institution qui divise une communauté.

*Attitudes et actions.* Des individus et des groupes peuvent avoir des attitudes ou peuvent faire des actions qui divisent des communautés. La décision de prendre les armes pour résoudre un conflit est un exemple flagrant d'action pouvant diviser une communauté.

*Valeurs et intérêts.* Les gens peuvent avoir des valeurs ou exprimer des intérêts qui servent à diviser des communautés et à contribuer à un conflit violent. La croyance religieuse est un exemple de système de valeurs enraciné et qui peut être une source de tension entre des communautés en conflit.

*Expérience.* Des expériences de vie différentes peuvent servir de diviseur dans un contexte de conflit. Une discrimination historique peut monter un groupe contre un autre et, dans son expression la plus extrême, mener au conflit violent.

*Symboles et occasions.* Les symboles et les occasions représentent des liens émotionnels forts pour les communautés et peuvent de ce fait diviser les communautés. La saison des marches protestantes en Irlande du Nord évoque des images et des faits historiques importants pour la communauté protestante comme pour la communauté catholique et peut exacerber des tensions existantes.

3<sup>ème</sup> étape: Identifier et analyser des connecteurs et les capacités locales pour la paix.

La troisième étape est une analyse de la façon dont les gens, bien que divisés par le conflit, restent connectés par-delà les divisions. Si les diviseurs et les tensions peuvent être clairs et évidents, peu de connecteurs ou de capacités pour la paix sont aussi visibles pour les travailleurs humanitaires. Le LCPP a découvert que dans toutes les sociétés en conflit, les gens qui sont divisés par certaines choses restent connectés par d'autres. Marchés, infrastructures, expériences communes, événements historiques, symboles, attitudes communes, associations formelles et informelles – tous ces éléments maintiennent une continuité avec la vie d'avant la guerre et un lien avec les anciens collègues et camarades de travail maintenant aliénés par le conflit. De la même façon, le LCPP a découvert qu'il y a dans toutes les sociétés des individus et des institutions dont c'est la tâche de maintenir la paix entre les groupes. On peut citer les systèmes de justice (quand ils fonctionnent!), la police, les groupes d'anciens, les enseignants ou le clergé, et d'autres personnages jouissant de respect et de confiance. Pendant les guerres, ces "Capacités Locales pour la Paix" (CLP) ne peuvent pas empêcher la violence. Cependant, dans les situations de risque de conflit, de conflit actif et après les conflits, elles continuent à exister et offrent une voie pour rebâtir des relations en l'absence de guerre. Pour évaluer les effets des programmes d'assistance sur le conflit, il est important d'identifier et de comprendre les connecteurs et les CLP.

Les connecteurs varient aussi énormément selon les contextes. Pour identifier de réels connecteurs/CLP dans un lieu spécifique, il faut être attentif à ce que sont réellement les systèmes, actions et interactions à cet endroit. Il ne suffit *pas* de simplement identifier de grandes catégories de groupes qui pourraient être des connecteurs, comme les anciens, les groupes de femmes et les écoles. Si ceux-ci peuvent dans certains contextes servir à rapprocher les gens malgré la guerre, dans de nombreuses sociétés de tels groupes

encouragent la haine et renforcent les divisions. Il faut considérer les questions suivantes: Où les gens maintiennent-ils ouvertement un contact et des connexions par delà les lignes de combat? Où les gens restent-ils connectés de façon moins visible? Les interactions visibles sont-elles étendues ou limitées et les interactions moins visibles sont-elles étendues ou limitées, et dans quelle mesure?

La possibilité pour l'assistance d'avoir un impact sur les connecteurs/capacités de paix variera selon ces réalités.

On peut utiliser les mêmes catégories que pour les diviseurs /tensions pour identifier les connecteurs/capacités de paix. Ci-dessous, on trouvera des exemples de connecteurs dans les catégories décrites précédemment.

*Systèmes et institutions.* Une école qui rassemble des groupes historiquement en conflit est un exemple d'institution qui peut servir de connecteur.

*Attitudes et actions.* Il y a de nombreux exemples de Hutus qui ont abrité leurs amis et voisins Tutsi durant le génocide au Rwanda – une action forte qui est une capacité de paix locale.

*Valeurs et intérêts.* Si la religion peut servir de diviseur, elle peut aussi servir de connecteur quand des gens de même croyance se trouvent des deux côtés d'un conflit.

*Expérience.* Des expériences communes de violence et de souffrance durant un conflit peuvent servir à connecter des membres de groupes opposés.

*Symboles et occasions.* Malgré la longue guerre civile au Soudan, les Soudanais du Nord comme du Sud célèbrent le jour où le Soudan est devenu indépendant de la Grande Bretagne, une occasion qui peut connecter des gens au milieu d'un conflit violent.

#### 4<sup>ème</sup> étape: Analyser le programme d'assistance

Dans la quatrième étape de la matrice analytique NE PAS CAUSER DE DOMMAGES, il s'agit d'étudier en détail tous les aspects du programme d'assistance. Dans tout travail sur le terrain, les organisations d'assistance prennent un ensemble de décisions de programmation. Parmi celles-ci, on peut citer:

- Faut-il intervenir, et pourquoi?
- Où intervenir?
- Pour apporter quoi?
- Quand intervenir et pour combien de temps?
- Avec qui travailler (qui sont les partenaires et les bénéficiaires, quels sont les critères de choix)?
- Par qui (qui fait partie du personnel, comment ont-ils été recrutés, selon quels critères)?

- Comment travailler (comment l'assistance est-elle distribuée, qui prend les décisions)?

Certaines de ces décisions sont prises au siège et sont dictées par le mandat, les politiques et les opérations de l'organisation. Certaines de ces décisions sont partagées par le siège et le terrain et certaines sont prises presque entièrement sur le terrain. Les décisions concernant la mise en œuvre pratique des programmes sont prises surtout sur le terrain. Même si les politiques du siège peuvent déterminer la forme et le style de la programmation en termes généraux, le personnel du terrain doit toujours prendre des décisions locales, spécifiques, quotidiennes et suivies sur la façon de faire le travail.

Les décisions prises à tous ces niveaux peuvent affecter les effets de l'assistance sur les conflits. L'endroit où sont prises les différentes décisions, du siège au terrain, montre bien qui a eu quelle responsabilité et quel pouvoir d'affecter les interactions de l'assistance et des conflits.

Les personnes qui prennent les décisions au siège sont responsables de la façon dont leurs choix se répercutent sur le terrain. Si les décisions ont des effets négatifs, ces individus doivent en porter la responsabilité. De la même façon, les personnes au niveau du terrain ont la responsabilité de déterminer comment leurs choix affectent les conflits, et elles ont des options. Si la chaîne des décisions est connectée, l'expérience a montré que les individus opérant à chacun de ces niveaux ont toujours des options et une latitude pour que leur partie du processus cause moins de dommages et fasse plus de bien. On ne peut peut-être pas changer le système dans son ensemble, mais une personne attentive peut adapter sa part du programme pour qu'il ait un meilleur effet.

Dans cette étape de l'analyse, les concepteurs des programmes doivent se concentrer sur l'identification des caractéristiques d'un programme d'assistance correspondant aux facteurs présentés ci-dessus. L'analyse d'un programme d'assistance sera alors liée à l'analyse des diviseurs et des connecteurs qui sera discutée dans les prochaines étapes.

#### 5<sup>ème</sup> étape: Analyser les effets du programme d'assistance sur les diviseurs et sur les connecteurs

La cinquième étape est l'analyse des interactions de chaque aspect du programme d'assistance avec les diviseurs/tensions (D/T) existants ainsi qu'avec les connecteurs/capacités locales de paix (C/CLP). Nous posons la question: Qui gagne et qui perd (ou qui ne gagne rien) par notre aide? Est-ce que ces groupes se superposent aux divisions que nous avons identifiées comme potentiellement ou réellement destructrices? Une décision concernant notre personnel renforcera-t-elle l'une de ces divisions ou tensions? Encouragera-t-elle les intérêts de guerre ou diminuera-t-elle les tensions? Peut-elle soutenir les connecteurs et les capacités de paix? Appuyons-nous des activités militaires ou des structures civiles? Manquons-nous ou ignorons-nous des possibilités de renforcer des connecteurs? Est-ce que par inadvertance, nous sapons ou affaiblissons des CLP?

Chaque aspect de la programmation doit être étudié pour ses effets réels et potentiels sur les D/T et les C/CLP.

#### 6<sup>ème</sup> étape: Considérer et étudier les options de programmation

La sixième étape est l'étude d'options de programmation qui élimineront les effets secondaires négatifs et involontaires de notre aide, identifiés lors de la cinquième étape.

Si l'on voit que les choix de personnel renforcent les divisions et les tensions ou sapent les connecteurs, nous devons voir comment mener le même programme de manière à éliminer ses effets négatifs, qui empirent le conflit. Les concepteurs de programmes doivent par exemple poser la question: Comment pouvons-nous composer différemment le personnel de ce programme? Qu'en est-il du nombre d'employés? Quel genre de personnes pourrions-nous recruter (hommes, femmes, toutes les parties du conflit, une seule partie, etc.)? Quelles sont les différentes manières de travailler (employés rémunérés, travail avec des volontaires, des organismes du gouvernement, des consultants, des entrepreneurs, etc.)? D'après ce que nous comprenons des divisions et des tensions dans cette situation, quel effet aura chacune de ces options sur celles-ci?

Si nous découvrons que nous avons ignoré des capacités locales pour la paix ou des connecteurs, nous devons revoir notre programmation pour ne pas manquer cette occasion d'appuyer la paix. Les concepteurs de programmes doivent poser par exemple la question: que savons-nous des CLP et des connecteurs? Pouvons-nous trouver un moyen de choisir notre personnel pour permettre de faire le travail et en même temps de renforcer ou de récompenser une capacité de paix ou un connecteur?

#### 7<sup>ème</sup> étape: Sélectionner une option et vérifier à nouveau des impacts

Une fois que nous avons choisi une meilleure option de programmation, il est important de vérifier à nouveau, dans la septième étape, les effets de notre nouvelle approche sur les diviseurs et les connecteurs. Si l'on fait un ajustement au niveau du personnel pour ne pas empirer les tensions, il faut tester l'ajustement au niveau des connecteurs. "Est-ce que c'est ce que nous pouvons faire de mieux comme choix au niveau du personnel pour ne pas augmenter les tensions et en même temps soutenir les connecteurs?" Si ce n'est pas le cas, y a-t-il une autre option qui permettrait de le faire?

De la même façon, si l'on a trouvé une option qui renforce les connecteurs, il faut re-vérifier pour voir si, d'une manière ou d'une autre, nous avons, par inadvertance, renforcé une tension. Si tel est le cas, quelles autres options y a-t-il?

Une fois qu'un travailleur humanitaire a internalisé l'idée des diviseurs/tensions et des CLP/connecteurs, il considérera les décisions et les choix en ces termes. Cela deviendra pour lui une seconde nature que de réfléchir aux effets secondaires involontaires des décisions de programmation dans le cadre des conflits. La réalisation du mandat et des objectifs de programme de l'organisation restera une priorité. Il deviendra aussi naturel de réfléchir à la façon de faire ce travail pour ne pas exacerber les tensions entre les

groupes mais qui, au contraire, appuyer et renforcer les connexions entre les gens pour bâtir un avenir et une société juste et pacifique.

#### Autres aspects de la matrice conceptuelle NE PAS CAUSER DE DOMMAGES

Les effets de l'assistance sur les conflits – sur ce qui divise les gens et sur ce qui les connecte – sont le fruit de deux éléments de base: le *transfert des ressources* et les *messages éthiques implicites*.

##### A. Transferts de ressources

L'assistance est un moyen de faire parvenir des ressources aux gens qui en ont besoin. Les effets les plus directs de l'assistance sur les conflits sont le résultat de l'introduction de ressources (nourriture, soins de santé, formation, logements, amélioration des systèmes hydrauliques, etc.) dans les conflits. Les ressources de l'assistance représentant la richesse et le pouvoir dans des situations où celles-ci ont une importance dans la lutte entre les groupes. Les ressources fournies, la façon dont elles sont distribuées et à qui, et qui décide de ces questions, tout cela a une influence sur l'économie de guerre (ou de paix) et la concurrence ou la collaboration entre les groupes.

##### B. Messages éthiques implicites

L'assistance influe aussi sur les environnements de conflits par des Messages éthiques implicites. Ce sont les effets intangibles que les travailleurs humanitaires sentent que leurs propres actions et attitudes ont sur le conflit. Cela comprend les façons dont les agents humanitaires opèrent pour renforcer les modes et les états d'esprit de guerre ou au contraire pour établir des relations non-confliktuelles, le respect mutuel et la collaboration entre les groupes.